

Faculdade de Economia da Universidade do Porto

**Tese de Doutoramento
em Ciências Empresariais**

2004

Orientação de Mercado e Desempenho

Estudo das Organizações Sem Fins Lucrativos de Acção Social
em Portugal, através de um Modelo de Equações Estruturais

João Manuel da Silva Carvalho

Orientação: Prof.^a Doutora Hortênsia Barandas

Co-orientação: Prof. Doutor Francisco Vitorino Martins

Nota Biográfica

Nascido a 8 de Maio de 1959, casado e 2 filhas.

No ano lectivo de 1977/1978 completa o 1º ano do curso de Serviço Social no ISSSP, simultaneamente com o ano propedêutico.

Em 1978 ingressa na Faculdade de Economia do Porto, onde faz o 1º ano.

A meio do 2º ano vai cumprir o serviço militar obrigatório durante 19 meses, para poder ingressar no mercado de trabalho.

Durante 15 anos trabalha na indústria farmacêutica nacional e multinacional, como delegado de informação médica, gestor de vendas e chefe de delegação.

Licenciado em Gestão de Empresas pela Universidade Portucalense, em regime pós-laboral (1989-1993).

Mestre em Economia pela Faculdade de Economia do Porto (1996-1998).

A partir de 1997 inicia a docência no ensino superior:

- Na Universidade Fernando Pessoa, as disciplinas de Introdução ao Marketing I, Introdução ao Marketing II, Análise de Mercados, Investigação e Análise de Mercados e Técnicas de Negociação.
- No Instituto Superior de Serviço Social do Porto, as disciplinas de Estatística I e Estatística II.

A partir de 1998, fica em exclusividade no ISSSP, leccionando as disciplinas de Matemática, Estatística II e Problemas de Economia Contemporânea. É, desde 2001, presidente do Conselho Pedagógico deste Instituto.

Em 2001, inicia o doutoramento na Faculdade de Economia do Porto.

Em 2003, lecciona na pós-graduação da Universidade do Porto “Juventude – Novos Contextos e Intervenções” a área modular da Sustentabilidade das Organizações, que inclui uma introdução à gestão geral, à orçamentação e ao marketing social.

Tem trabalhado para várias organizações (Associação Nacional de Jovens Empresários; Centro de Formação e Extensão Comunitária; Rede Europeia de Luta Anti-Pobreza) como consultor e formador.

É membro de organizações de solidariedade social (Qualificar para Incluir; Família Alargada do SCM) e de associações científicas internacionais (American Marketing Association; European Marketing Academy).

As áreas principais de interesse, em termos de investigação, são a Gestão de Organizações, nomeadamente na área do Marketing, e a Estatística aplicada às ciências sociais.

Agradecimentos e Dedicatória

À Professora Doutora Hortênsia Barandas, pela sua orientação, ajuda e apoio para a concretização desta dissertação.

Ao Professor Doutor Vitorino Martins pela sua orientação e indicações preciosas, nomeadamente nas questões técnicas.

Ao Professor Doutor Mota de Castro pelas suas reflexões.

À Patrícia, à Joana Rita e à Arminda, pelo auxílio no trabalho de recolha de inquéritos.

A todos os membros das organizações que responderam ao inquérito, permitindo que esta investigação tivesse sucesso.

A vários amigos e colegas, cujas impressões foram sempre úteis.

Obrigado.

À memória do meu Pai,
a quem devo esta vontade de lutar.

À minha Mãe,
que sempre espera o melhor de mim.

Sumário

A orientação de mercado tem sido pouco estudada em Portugal, e nunca o foi em organizações sem fins lucrativos de acção social (OSFLAS). Para além do estudo deste conceito e da sua aplicação, é proposto um modelo que relaciona a orientação de mercado com a aprendizagem organizacional e o planeamento estratégico, e estuda os impactos no desempenho neste tipo de organizações. As orientações estratégicas da gestão de mercados estudadas são as de produto, de produção, de mercado, normativo-legal (nova categoria) e de vendas. Nesta investigação é abordado também o conceito de marketing social à luz do paradigma de Andreasen (1995), como uma metodologia de intervenção que pode ser útil para todo o tipo de organizações.

Após refinamento e validação das escalas de mensuração daqueles conceitos complexos, foi realizado um inquérito nas OSFLAS, que obteve 320 respostas válidas, servindo para a análise dum modelo de equações estruturais.

O modelo proposto demonstra um bom ajustamento global, sendo consistente com os dados recolhidos. Comprovam-se as relações mais importantes previstas nas hipóteses, nomeadamente o forte efeito positivo directo da orientação de mercado no desempenho. Prova-se também a existência dos cinco tipos de orientação estratégica previstos, sendo a orientação de produto dominante nestas organizações em Portugal. Contudo, as organizações mais orientadas para o mercado apresentam vantagens sobre as demais na relação com o desempenho.

Esta investigação, para além do contributo para as teorias do Marketing e da Gestão, permite retirar várias implicações práticas para a gestão, nomeadamente a construção dum conjunto de instrumentos de auto-avaliação, que pode ajudar os gestores a obter uma maior eficácia no desempenho organizacional.

Abstract

There is little research on market orientation in Portugal, and it has never been carried out with regard to nonprofit organizations of social solidarity. Besides examining the concept and its application, we propose a model, which relates market orientation to learning organization and strategic planning, and studies the impacts on performance in this type of organizations. The strategic orientations in market management covered by this study are product, production, market, legal-normative (new category), and sales. The research also takes into account the social marketing concept, in the light of the Andreasen's paradigm (1995), as a methodology of action, which can be useful for any kind of organization.

After refinement and validation of the measurement scales of the constructs, a survey has been undertaken in these organizations, resulting in 320 valid answers, which serve for the analysis with a structural equation modeling.

The model proposed shows a good global adjustment, being consistent with collected data. It confirmed the most important relationships stated in the hypothesis, namely the strong direct effect of market orientation on performance. It also proved the existence of the supposed five types of strategic orientations, and that product orientation is dominant in these organizations in Portugal. However, organizations that are predominantly market-oriented have advantages over the others with regard to performance.

Besides contributing to the marketing and management theories, the research allows some practical implications with regard to management, namely the drawing of some tools of self-evaluation, which can help managers to render organizational performance more effective.

Résumé

L'orientation vers le marché a été peu étudiée au Portugal et jamais dans les organisations d'action sociale sans but lucratif. Au delà de l'étude de ce concept, et de son application, un modèle, qui met en rapport l'orientation vers le marché avec l'apprentissage organisationnel et le plan stratégique, est proposé. L'impact de ces variables sur la performance de ce type d'organisations est également analysé. Les orientations stratégiques de la gestion de marchés étudiées sont celles vers le produit, vers la production, vers le marché, vers les ventes, et normatif-légal (nouvelle catégorie). Cette recherche aborde aussi le concept du marketing social sous l'angle du paradigme d'Andreasen (1995), comme méthodologie d'intervention pouvant être utile à tout type d'organisation.

Après raffinement et validation des échelles de mesure de ces concepts complexes, une enquête a été réalisée dans ces organisations, et a donnée 320 réponses valables, qui servent pour l'analyse du modèle d'équations structurelles.

Le modèle proposé démontre un bon ajustement global, étant consistant avec les données recueillies. Les relations les plus importantes prévues dans les hypothèses sont confirmées, notamment le fort effet positif et direct de l'orientation vers le marché dans la performance. L'existence des cinq types d'orientation stratégique prévus a été prouvée, ainsi que la dominance de l'orientation vers le produit dans ces organisations au Portugal. Toutefois, les organisations plus orientées vers le marché ont un avantage sur les autres en ce qui concerne la relation avec la performance.

Cette recherche, au delà de la contribution par les théories du Marketing et de la Gestion, a permis de retirer plusieurs implications pratiques pour la gestion, notamment, la construction d'un ensemble d'instruments d'auto évaluation, qui peuvent aider à obtenir une performance organisationnelle plus efficace.

Índice Sintético

Nota Biográfica	ii
Agradecimentos e Dedicatória	iii
Sumário	iv
Abstract	v
Résumé	vi
Índice Sintético	vii
Índice Completo	ix
Índice de Figuras e Gráficos	xv
Índice de Tabelas	xvi
Introdução	1
Parte I - A Orientação de Mercado e as OSFL: Revisão da Literatura	11
1. A Orientação de Mercado e Conceitos Relacionados	12
2. As Organizações Sem Fins Lucrativos	169
Parte II	203
A Orientação de Mercado e a Eficácia do Desempenho: Um Modelo Conceptual	203
3. Os Conceitos e as Escalas de Medida	204
4. O Modelo de Equações Estruturais e as Hipóteses de Investigação	251
Parte III	268
O Comportamento das OSFLAS em Portugal: Caracterização e Modelização	268
5. Análise Descritiva	269
6. Análise do Modelo de Equações Estruturais	302
Conclusões	379
Resultados da Avaliação das Hipóteses	379
Implicações Teóricas	381
Implicações para a Gestão	382
Implicações para os <i>Stakeholders</i>	383
Implicações para o Macro-Ambiente	385
Síntese das Contribuições do Estudo	387
Limitações do Estudo	388
Sugestões para Investigação Futura	389

Apêndice 1 – Carta.....	391
Apêndice 2 – Inquérito	392
Apêndice 3 – Frequências Relativas	401
Apêndice 4 – Modelo de Mensuração	406
Apêndice 5 – Estimação WLS	407
Apêndice 6 – Modelo Final: notação Lisrel	409
Referências Bibliográficas.....	410

Índice Completo

Nota Biográfica	ii
Agradecimentos e Dedicatória	iii
Sumário	iv
Abstract	v
Résumé	vi
Índice Sintético	vii
Índice Completo	ix
Índice de Figuras e Gráficos	xv
Índice de Tabelas	xvi
Introdução	1
Parte I	11
A Orientação de Mercado e as OSFL: Revisão da Literatura	11
1. A Orientação de Mercado e Conceitos Relacionados	12
1.1. A Gestão	12
1.2. O Marketing	17
1.2.1. A Troca	26
1.2.2. O Relacionamento	29
1.2.3. A Rede	38
1.2.4. O Social	45
1.3. As Orientações na Gestão de Mercados	55
1.3.1. A Orientação Empreendedora	61
1.3.2. A Orientação de Produção	64
1.3.3. A Orientação de Produto	65
1.3.4. A Orientação de Vendas	67
1.3.5. A Orientação de Marketing	68
1.3.6. A Orientação de Mercado	72
1.4. A Aprendizagem Organizacional	80
1.5. O Planeamento Estratégico	91
1.6. A Pesquisa sobre a Orientação de Mercado	95
1.6.1. Estudos Tipológicos	96

1.6.2. Estudos Comportamentais	105
1.6.2.1. Narver e Slater (1990)	106
1.6.2.2. Kohli e Jaworski (1990).....	123
1.6.2.3. Lambin (1996).....	144
1.6.3. Estudos sobre Várias Orientações.....	147
1.6.4. Estudos Críticos	162
1.6.5. Conclusão	165
2. As Organizações Sem Fins Lucrativos	169
2.1. Mercado, Estado e Terceiro Sector.....	171
2.2. Diferenças entre as Organizações Privadas Com e Sem Fins Lucrativos.....	177
2.3. Como Definir as OSFLAS?.....	181
2.4. O Marketing nas OSFL	184
2.5. A Orientação de Mercado nas OSFL.....	192
2.6. O Desempenho nas OSFL	196
2.7. Conclusão	202
Parte II	203
A Orientação de Mercado e a Eficácia do Desempenho: Um Modelo Conceptual.....	203
3. Os Conceitos e as Escalas de Medida	204
3.1. Mercado.....	204
3.2. Marketing	206
3.3. Orientação de Mercado	213
3.4. Outras Orientações.....	217
3.4.1. Orientação de Produção.....	217
3.4.2. Orientação de Produto	218
3.4.3. Orientação de Vendas.....	218
3.4.4. Orientação Normativo-Legal	219
3.5. Aprendizagem Organizacional	219
3.6. Planeamento Estratégico	222
3.7. Eficácia do Desempenho	223
3.8. Escalas de Medida	224
3.8.1. Orientação de Mercado	225
3.8.2. Aprendizagem Organizacional	235

3.8.3. Planeamento Estratégico	240
3.8.4. Eficácia do Desempenho	242
3.8.5. Marketing Social	246
3.8.6. Outras Orientações	248
4. O Modelo de Equações Estruturais e as Hipóteses de Investigação	251
4.1. As Variáveis do Modelo	251
4.1.1. Orientação de Mercado	251
4.1.2. Aprendizagem Organizacional	254
4.1.3. Planeamento Estratégico	255
4.1.4. Eficácia do Desempenho	256
4.2. O Modelo Conceptual	257
4.3. As Hipóteses de Investigação	264
4.3.1. Hipóteses 1 – Estruturas Factoriais	264
4.3.2. Hipóteses 2 – Efeitos entre Variáveis	265
4.3.3. Hipóteses 3 – Orientações Predominantes	266
4.3.4. Hipóteses 4 – Marketing Social	266
4.3.5. As Hipóteses no Modelo de Equações Estruturais	267
Parte III	268
O Comportamento das OSFLAS em Portugal: Caracterização e Modelização	268
5. Análise Descritiva	269
5.1. Caracterização do Estudo	269
5.2. Processo Metodológico	271
5.3. Taxa e Distribuição das Respostas	273
5.4. As Organizações	274
5.5. Os Assalariados e os Voluntários	275
5.6. Os Recursos Financeiros	277
5.7. Os Informantes	279
5.8. As Variáveis Manifestas	281
5.8.1. Geração de Informação	281
5.8.2. Orientação para os Utentes	283
5.8.3. Acção	284
5.8.4. Coordenação Interfuncional	285

5.8.5. Orientação de Aprendizagem	287
5.8.6. Conhecimento	289
5.8.7. Formulação	290
5.8.8. Implementação	292
5.8.9. Avaliação	292
5.8.10. Componente Humana	294
5.8.11. Sustentabilidade	295
5.8.12. Análise Quantitativa	297
5.8.13. Abordagem Estratégica do MKT Social.....	299
5.8.14. Abordagem Operacional do MKT Social.....	300
6. Análise do Modelo de Equações Estruturais.....	302
6.1. Avaliação do Modelo de Mensuração.....	302
6.1.1. Fiabilidade das Escalas.....	303
6.1.1.1. Orientação de Mercado.....	306
6.1.1.2. Aprendizagem Organizacional.....	309
6.1.1.3. Planeamento Estratégico.....	311
6.1.1.4. Eficácia do Desempenho	313
6.1.1.5. Marketing Social	315
6.1.2. Validade de Conteúdo	316
6.1.3. Validade Teórica	317
6.1.3.1. Orientação de Mercado.....	321
6.1.3.2. Aprendizagem Organizacional.....	323
6.1.3.3. Planeamento Estratégico.....	325
6.1.3.4. Eficácia do Desempenho	327
6.1.3.5. Marketing Social	329
6.1.4. Validade Empírica.....	330
6.1.5. O Modelo de Mensuração	332
6.2. Estimação e Validação do Modelo de Equações Estruturais	334
6.2.1. Pressupostos da Análise Multivariada.....	334
6.2.2. O Modelo Alargado e o Modelo Final	336
6.2.3. Avaliação das Hipóteses de Investigação.....	344
6.2.3.1. Hipóteses 1 – Estruturas Factoriais	344

6.2.3.2. Hipóteses 2 – Efeitos entre Variáveis.....	347
6.2.3.3. Hipóteses 3 – Orientações Predominantes.....	351
6.2.3.4. Hipóteses 4 – Marketing Social	356
6.3. Contributos para uma Nova Óptica de Gestão	359
6.3.1. A Orientação de Mercado.....	359
6.3.2. A Aprendizagem Organizacional.....	361
6.3.3. O Planeamento Estratégico.....	362
6.3.4. A Eficácia do Desempenho	364
6.3.5. O Marketing Social	372
6.3.6. Instrumentos de Auto-Avaliação	373
6.3.6.1. Questões da Aprendizagem Organizacional	375
6.3.6.2. Questões da Orientação de Mercado	375
6.3.6.3. Questões do Planeamento Estratégico.....	377
6.3.6.4. Questões da Eficácia do Desempenho.....	378
Conclusões.....	379
Resultados da Avaliação das Hipóteses.....	379
Implicações Teóricas.....	381
Implicações para a Gestão	382
Implicações para os <i>Stakeholders</i>	383
Implicações para o Macro-Ambiente	385
Síntese das Contribuições do Estudo.....	387
Limitações do Estudo	388
Sugestões para Investigação Futura	389
Pesquisa Futura em Relação ao Marketing.....	389
Pesquisa Futura em Relação às OSFLAS	390
Apêndice 1 – Carta.....	391
Apêndice 2 – Inquérito	392
Apêndice 3 – Frequências Relativas	401
Apêndice 4 – Modelo de Mensuração.....	406
Apêndice 5 – Estimção WLS	407
Apêndice 6 – Modelo Final: notação Lisrel	409
Referências Bibliográficas.....	410

A	410
B.....	412
C.....	417
D	422
E.....	425
F.....	426
G	428
H	432
J.....	436
K	437
L.....	440
M.....	442
N	446
O	447
P.....	448
Q	450
R.....	450
S.....	452
T.....	457
U	458
V	458
W.....	459
Y	461
Z.....	462

Índice de Figuras e Gráficos

Figura 1: Modelo estrutural alargado	259
Figura 2: Diagrama de passos do modelo alargado.....	261
Figura 3: Modelo alargado com notação LISREL	262
Figura 4: Hipóteses 1 e 2 no modelo de equações estruturais	267
Figura 5: Modelo final de covariância.....	342
Figura 6: Diagrama de passos do modelo após ajustamento	406
Figura 7: Modelo final com notação LISREL	409
Gráfico 1: Distribuição dos recursos de financiamento	277
Gráfico 2: Frequências relativas das orientações estratégicas	351

Índice de Tabelas

Tabela 1: Tarefas básicas do marketing	21
Tabela 2: Estudos tipológicos	96
Tabela 3: Tipos de cultura organizacional.....	99
Tabela 4: Estudos da corrente de Narver e Slater	106
Tabela 5: Estudos da corrente de Kohli e Jaworski	124
Tabela 6: Estudos da corrente de Lambin	144
Tabela 7: Estudos sobre várias orientações	147
Tabela 8: Exemplos de mercados completos e incompletos	205
Tabela 9: As medidas das variáveis manifestas	260
Tabela 10: Frequências dos inquéritos por região.....	273
Tabela 11: Tipos de organizações.....	274
Tabela 12: Tempo de existência das organizações	275
Tabela 13: N° de organizações em função do n° de assalariados.....	276
Tabela 14: N° de organizações em função do n° de voluntários	276
Tabela 15: Médias percentuais por tipo de financiamento	278
Tabela 16: Tipos de informantes.....	280
Tabela 17: Tempo dos informadores na organização.....	280
Tabela 18: Tempo dos informadores na posição	280
Tabela 19: Estatísticas descritivas da Geração de Informação	282
Tabela 20: Estatíst. descritivas da Orientação para o Utente.....	283
Tabela 21: Estatísticas descritivas da Acção	284
Tabela 22: Estat. descritivas da Coordenação Interfuncional.....	286
Tabela 23: Estat. descritivas da Orientação de Aprendizagem.....	288
Tabela 24: Estatísticas descritivas do Conhecimento	290
Tabela 25: Frequências relativas da Formulação	291
Tabela 26: Frequências relativas da Implementação.....	292
Tabela 27: Frequências relativas da Avaliação.....	293
Tabela 28: Estatísticas descritivas da Componente Humana.....	294
Tabela 29: Importância das questões da Componente Humana	295

Tabela 30: Estatísticas descritivas da Sustentabilidade.....	296
Tabela 31: Importância das questões da Sustentabilidade.....	296
Tabela 32: Frequências relativas da Análise Quantitativa.....	297
Tabela 33: Importância das questões da Análise Quantitativa	298
Tabela 34: Estat. descritivas da Abordagem Estratégica do MS	299
Tabela 35: Estat. descritivas da Abordagem Operacional do MS.....	300
Tabela 36: Fiabilidade composta das variáveis latentes.....	305
Tabela 37: Resultado final da análise factorial da OM	307
Tabela 38: Fiabilidades das escalas da OM.....	308
Tabela 39: Resultado final da análise factorial da AO	309
Tabela 40: Fiabilidades das escalas da AO.....	310
Tabela 41: Resultado final da análise factorial do PE.....	312
Tabela 42: Fiabilidades das escalas do PE	312
Tabela 43: Resultado final da análise factorial da ED	314
Tabela 44: Fiabilidades das escalas da ED	314
Tabela 45: Resultado final da análise factorial do MS.....	315
Tabela 46: Fiabilidades das escalas do MS	316
Tabela 47: Resultado da análise factorial confirmatória	319
Tabela 48: Diferenças nas qui-quadrado de ajustamento	319
Tabela 49: Correlações das componentes da OM.....	321
Tabela 50: Correlações da OM com as definições de orientação	322
Tabela 51: Correlações das componentes da AO.....	323
Tabela 52: Estatísticas descritivas da AO em função do item 59.....	324
Tabela 53: Testes das diferenças na AO em função do item 59	324
Tabela 54: Correlações das componentes do PE	325
Tabela 55: Estatísticas descritivas do PE em função do item 93	326
Tabela 56: Testes das diferenças no PE em função do item 93	327
Tabela 57: Correlações das componentes da ED.....	328
Tabela 58: Est. descritivas da ED em função dos itens 119 e 125.....	328
Tabela 59: Testes das diferenças em função dos itens 125 e 119.....	329
Tabela 60: ANOVA da ED em função dos itens 119 e 125.....	329
Tabela 61: Correlações das componentes do MS	330

Tabela 62: Correlações das variáveis latentes com a ED	331
Tabela 63: Medidas revistas das variáveis manifestas	333
Tabela 64: Estimação das eq. estruturais do modelo alargado	336
Tabela 65: Medidas de bondade do ajustamento dos modelos.....	339
Tabela 66: Estimação das eq. estruturais do modelo final	341
Tabela 67: Intensidade dos efeitos entre as variáveis latentes.....	343
Tabela 68: Estimativas dos parâmetros das eq. mensuração - OM.....	345
Tabela 69: Estimativas dos Parâmetros das eq. mensuração - AO	346
Tabela 70: Parâmetros das eq. de mensuração do PE	346
Tabela 71: Parâmetros das eq. de mensuração da ED.....	347
Tabela 72: Teste à proporção de org. com or. de não-mercado.....	352
Tabela 73: Medidas descritivas da Eficácia do Desempenho.....	354
Tabela 74: ANOVA da ED entre as orientações predominantes.....	355
Tabela 75: Teste Dunnett C entre a OM e as outras orientações.....	355
Tabela 76: Estatísticas descritivas da OM e do MS.....	356
Tabela 77: Teste da diferença entre a OM e o MS.....	357
Tabela 78: Correlação entre a OM e o MS.....	357
Tabela 79: Correlação entre o MS e a ED.....	357
Tabela 80: Resumo dos resultados de avaliação das hipóteses.....	358
Tabela 81: Médias das variáveis manifestas da OM.....	360
Tabela 82: Médias das variáveis manifestas da AO.....	361
Tabela 83: Médias das variáveis manifestas do PE	362
Tabela 84: Medidas descritivas da ED em função do item 93.....	363
Tabela 85: Testes das diferença na ED em função do PE	364
Tabela 86: Médias das variáveis manifestas da ED.....	365
Tabela 87: Médias do grau de importância das manifestas da ED	365
Tabela 88: Medidas das manif. da ED em função das orientações.....	366
Tabela 89: ANOVA das manif. da ED em relação às orientações	367
Tabela 90: Testes da ED entre a OM e as outras orientações.....	367
Tabela 91: Médias na escala de OM por tipo de orientação.....	368
Tabela 92: ANOVA na OM em função das orientações	369
Tabela 93: Teste das médias na OM em relação às orientações.....	369

Tabela 94: Médias da AO por tipo de orientação estratégica	370
Tabela 95: Teste das médias na AO em relação às orientações.....	370
Tabela 96: Médias do PE por tipo de orientação estratégica.....	371
Tabela 97: Teste das médias no PE em relação às orientações	371
Tabela 98: Médias das variáveis manifestas do Marketing Social	372
Tabela 99: Frequências relativas das Respostas	401
Tabela 100: Estimação WLS das eq. estr. do modelo alargado.....	407
Tabela 101: Estimação WLS das eq. estr. do modelo final.....	407
Tabela 102: Medidas de bondade do ajustam. dos modelos – WLS.....	408

Introdução

A **motivação** para este projecto de investigação, no chamado “**terceiro sector**”, surgiu, entre outras razões, do contexto do nosso trabalho académico, que está muito ligado às organizações sem fins lucrativos de acção social (**OSFLAS**).

Este sector tem cada vez mais importância e o seu crescimento tem sido assinalável, nos países desenvolvidos, desde a 2ª Guerra Mundial. Nas economias modernas, o seu peso é crescente nos orçamentos dos Estados, assim como em diversas variáveis macroeconómicas, nomeadamente no emprego. Por exemplo, na União Europeia procura-se incrementar, cada vez mais, o mercado social de emprego e a constituição de empresas de inserção e de formação profissional. Existe um número crescente de programas de apoio social e de mudança comportamental, visando o aumento do bem-estar das populações mais desfavorecidas. As preocupações com o apoio a cidadãos em situação de vulnerabilidade ou de exclusão social estão presentes nas discussões sobre a Carta de Direitos Sociais, nas políticas de rendimento mínimo, de formação profissional e de prevenção das doenças mais incapacitantes da actualidade. Todos estes problemas, entre outros, dão origem a uma grande multiplicidade de organizações, distribuídas pelas diversas áreas de acção social, que têm de ser geridas e, mais do que isso, deverão ter sucesso, de forma a que não se assista a um desperdício de recursos, que em grande parte são públicos.

Assim, o futuro passará com certeza por um terceiro sector com cada vez maior peso nas economias, devido à crescente procura de bens e serviços fornecidos por entidades fora dos chamados sector privado lucrativo e sector público, as quais terão um contributo importante na criação de emprego e na distribuição do rendimento, preenchendo as “vidas excedentárias” dos outros sectores.

Para além da educação, cultura, saúde e segurança social, uma das maiores preocupações de cada governo será conseguir que cada pessoa tenha uma fonte de rendimento, como condição necessária para a resolução de todos os outros problemas. Logo, todas as organizações que de diversas formas actuam nas áreas da acção social, promovendo a cidadania e a inclusão social, são importantes e devem ser eficientes e eficazes, isto é, ter um bom desempenho.

Nos vários ramos da Gestão e da Economia, as organizações deste sector têm sido objecto, cada vez mais, de investigação nos últimos anos, nomeadamente as ligadas à educação e à saúde, em que se encontram actividades com e sem fins lucrativos. Mas existe uma área em que predominam organizações privadas de solidariedade social, que se preocupam com a acção social e que, para além do apoio social, se empenham nas mudanças comportamentais que promovem o aumento do bem-estar de determinados segmentos populacionais mais carenciados, desprotegidos e/ou discriminados. É precisamente nesta área que os processos de gestão merecem ser investigados¹, de forma a que se possa contribuir para um maior profissionalismo de quem dirige e gere estas actividades, o qual se reflectirá numa melhor alocação dos recursos em função de estratégias e programas operacionais que, efectivamente, tenham maiores taxas de sucesso, contribuindo para uma melhor qualidade de vida e promovendo as competências necessárias para o exercício integral da cidadania por parte de todos.

Assim, é dada continuidade a uma linha de investigação nascida nos anos 90 do século XX, alargando o espectro de tipos organizacionais estudados, assim como diversificando geográfica e culturalmente tal abordagem teórica. O estudo da orientação de mercado e da sua relação com o desempenho organizacional em organizações de serviços continua a estar na agenda de pesquisa actual, assim como a sua avaliação no sector não lucrativo (Gray e Hooley, 2002).

Iniciámos o nosso estudo com uma **questão inicial**, que propunha que se investigasse em que medida as organizações sem fins lucrativos de acção social, em Portugal, teriam uma orientação de mercado nas suas actividades de gestão e qual seria o seu impacto na eficácia do desempenho.

A **problemática**, em que se enquadra esta questão, é a das orientações estratégicas na gestão de mercados e das suas relações com outras variáveis organizacionais.

Então, estamos no âmbito de questões estratégicas de marketing. E todas as organizações têm actividades de marketing, implícita ou explicitamente. Porque estas

¹ Capucha e cols. (1996) referem, no seu estudo sobre as organizações não governamentais de acção social em Portugal, que 93% dos seus dirigentes consideram importante ou muito importante uma melhor capacidade de gestão.

estão relacionadas com as necessidades, desejos e interesses humanos, que vão evoluindo e aumentando, desafiando as organizações para a sua satisfação e pressionando continuamente a inovação tecnológica, tanto a nível dos bens e serviços, como da própria organização.

Kotler e Levy (1969) estiveram entre os primeiros a propor que o domínio do marketing incluísse as organizações sem fins lucrativos. O artigo seminal sobre marketing social (Kotler e Zaltman, 1971) já tem mais de 30 anos, mas ainda se verifica uma grande resistência à utilização da gestão de marketing, assim como muita incompreensão quanto ao seu papel no sector da acção social. Mas podemos generalizar esta situação aos outros sectores de actividade, onde o marketing é também mal compreendido e a sua aplicação é muito deficiente.

O marketing é, primeiro que tudo, uma actividade social que nasceu com a constatação das vantagens que advinham da troca de bens entre diferentes grupos humanos, que começaram a ter excedentes de produção. Isto é, em função das necessidades humanas, foram surgindo mercados com oferta e procura, desde os tempos iniciais da agricultura, da domesticação de animais e da sedentarização.

No entanto, só após a industrialização, com novas formas organizacionais mais complexas, se começou a estudar e a utilizar o marketing num contexto empresarial com maior rigor e profissionalismo. Mas as condições económicas da altura (século XIX) não tornaram necessárias muitas das orientações estratégicas que se desenvolveram posteriormente no século XX. A última delas foi a orientação de mercado, pois tornou-se claro que num mundo cada vez mais concorrencial e aberto, só quem fornecesse bens e serviços adaptados às verdadeiras necessidades e desejos da procura, conseguiria sobreviver e ser mais lucrativo.

É sabido que os objectivos de eficiência e de equidade são normalmente conflituais, mas acreditamos ser possível equilibrá-los a um nível mais elevado. Assim, uma melhor orientação na gestão dos mercados destas organizações implicará, com certeza, mais eficiência, qualidade e eficácia no seu desempenho, assim como contribuirá para uma maior equidade.

Assim, com base na investigação teórico-empírica dos últimos anos, aceita-se que a gestão de marketing pode ser utilizada com vantagem em todos os sectores de

actividade, nomeadamente no sector das ideias e do trabalho social, contribuindo para uma maior eficácia dos desempenhos em geral e proporcionando uma melhor qualidade de vida e bem-estar.

Acresce à gestão de marketing, a ideia de que o marketing pode ser uma disciplina científica. Assim, o Marketing² tem um objecto principal de estudo e metodologias científicas de investigação, como qualquer outra ciência social. No entanto, continua mais a ser visto e conhecido pela sua aplicação prática no dia-a-dia. Como é explanado nas secções que tratam do desenvolvimento teórico do Marketing (1.2.) e da sua definição (3.2.), consideramos que o objecto principal de análise desta disciplina é o relacionamento transaccional de mercado, incorporando os conceitos de mercado, troca, relacionamento e rede.

Mas o **objectivo principal** desta dissertação é o desenho e estudo de um modelo teórico original, que explique as relações entre a orientação de mercado e a eficácia do desempenho nas organizações sem fins lucrativos de acção social, envolvendo outras variáveis estratégicas: a aprendizagem organizacional e o planeamento estratégico.

Outros objectivos desta dissertação, decorrentes da questão inicial, do objectivo principal e do estudo e reflexão posteriores, são os seguintes:

- ❑ Adaptar e aperfeiçoar escalas que permitam medir os conceitos complexos de orientação de mercado, de aprendizagem organizacional, de planeamento estratégico e de eficácia do desempenho, em organizações sem fins lucrativos de acção social, baseadas, em grande parte, em várias medidas já consignadas na literatura.
- ❑ Estudar, empiricamente, as relações entre aquelas variáveis nas OSFLAS em Portugal Continental, com base num modelo de equações estruturais.
- ❑ Estudar, empiricamente, a prevalência de outras orientações na gestão de mercados das OSFLAS: vendas, produto, produção e normativo-legal³.
- ❑ Construir instrumentos de auto-avaliação para as OSFLAS.

² Utilizamos a partir de agora a maiúscula sempre que nos referirmos à ciência do marketing.

³ A orientação normativo-legal é um novo conceito introduzido por nós, pois verificámos que muitas organizações procuram utilizar o Estado, outra entidade tuteladora, ou conluios padronizadores, para defender os seus mercados.

- Investigar em que medida os profissionais, que gerem estas organizações, se aproximam ou não da abordagem tipificada no paradigma de Andreasen (1995), em relação às suas audiências-alvo e outros públicos⁴.
- Contribuir para o desenvolvimento de uma nova abordagem na gestão de mercados das OSFLAS, em que os conceitos de aprendizagem organizacional, orientação de mercado, planeamento estratégico e eficácia do desempenho sejam compreendidos, equacionados e implementados na prática.

As organizações-alvo desta investigação – OSFLAS⁵ – são denominadas oficialmente, em Portugal, de “Instituições Particulares de Solidariedade Social” (IPSS), que se podem definir como organizações privadas, que fornecem bens e serviços para melhorar a qualidade de vida em sociedade, utilizando em muitos casos trabalho voluntário e onde não existe remuneração dos detentores e fornecedores de capital.

Para estudar o modelo teórico e avaliar as relações entre as variáveis, utiliza-se um **modelo de equações estruturais**. Este tipo de modelização pode definir-se como uma metodologia que procura representar hipóteses acerca das médias, variâncias e covariâncias dos dados observados, através dum pequeno número de parâmetros estruturais, definidos por um modelo teórico subjacente (Kaplan, 2000: 1). Este método fornece a técnica apropriada e mais eficiente de estimação para uma série de equações de regressão múltipla, estimadas simultaneamente (Hair, Anderson, Tatham e Black, 1998: 17).

Para medir as variáveis manifestas e latentes do modelo, foram desenvolvidas e aperfeiçoadas **escalas**, baseadas em grande parte na literatura existente (ex: Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Kohli, Jaworski e Kumar, 1993; Jaworski e Kohli, 1993; Pelham, 1993; Diamantopoulos e Hart, 1993; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Deng e Dart, 1994; Greenley, 1995b; Rivera, 1995; Lambin, 1996; Balabanis, Stables e Phillips, 1997; Farrell e Oczkowski, 1997; Gray, Matear,

⁴ Público é um grupo distinto de pessoas, organizações ou instituições, que possuem interesse real ou potencial e/ou impacto na capacidade duma organização para atingir os seus objectivos (Kotler, 1975).

⁵ Actividades: protecção na doença, invalidez, viuvez, orfandade, desemprego e outras situações em que os meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho falem ou estejam diminuídos; fornecimento de assistência materno-infantil através de creches e infra-estruturas de apoio à família; protecção às crianças, em particular os órfãos e abandonados; apoio ao aproveitamento dos tempos livres, apoio aos deficientes em geral e apoio à terceira idade.

Boshoff e Matheson, 1998), mas também no trabalho exploratório, com a devida adaptação específica ao sector não lucrativo de acção social.

As escalas são constituídas por diversas questões (itens), que estão incluídas num **inquérito estruturado não disfarçado**, que realizámos nas organizações sem fins lucrativos de acção social em Portugal Continental, o qual permite a obtenção de dados para a estimação e validação do modelo de equações estruturais.

Foi executada uma avaliação rigorosa da fiabilidade e validade destas escalas através de diversos métodos estatísticos.

Optámos por medir a orientação de mercado na base de uma perspectiva comportamental. A perspectiva filosófica da orientação de mercado não é explicitamente considerada, por ser menos objectiva e estar muitas vezes presente no discurso mas não nos comportamentos, que são o que mais nos importa.

As variáveis da aprendizagem organizacional e do planeamento estratégico são incluídas porque, em nossa opinião, são as mais importantes para este estudo inicial neste sector, estando intimamente ligadas, como veremos, à orientação de mercado. A primeira tem já sido estudada no sector lucrativo, mas a conjugação das quatro variáveis latentes, previstas nesta investigação, não tem antecedentes na literatura.

Alguma investigação (mencionada na Parte I desta dissertação) tem sido feita com a inclusão de outras variáveis antecedentes (ex: factores de gestão sénior, dinâmicas interdepartamentais, sistemas organizacionais), consequentes (ex: espírito de corpo, satisfação no trabalho, empenho dos empregados) e ambientais (ex: turbulência do mercado, turbulência tecnológica, competitividade), relativamente à orientação de mercado, as quais, em grande parte, são de difícil aplicação neste sector, devido à não existência de estruturas organizacionais complexas e porque seriam, nesta fase, mal compreendidas. No entanto, consideramos que algumas são importantes para investigação futura.

Não é considerada também, nesta primeira abordagem, a análise objectiva da qualidade da oferta, a qual implicaria o estudo dos níveis de satisfação dos clientes⁶, nem a análise da eficiência, porque pressuporia que o tipo de organizações estudadas fosse minimamente homogéneo em termos de valências, o que não acontece no presente estudo.

Contudo, esta investigação sobre a orientação de mercado, a aprendizagem organizacional, o planeamento estratégico, a eficácia do desempenho e o marketing social é um contributo importante para a refocagem teórica da abordagem da Gestão de Mercados no terceiro sector.

Resumimos, em quatro proposições, algumas questões fundamentais que se colocam aos gestores de todo o tipo de organizações e, em particular, aos das organizações sem fins lucrativos de acção social:

- Do paradoxo ao paradigma – a abordagem da gestão de marketing é, em muitos meios, considerada uma aberração, visto ser conotada com a maximização de lucros e a venda de produtos. No entanto, hoje, o marketing apresenta um corpo teórico autónomo e uma aplicação generalizada. É de notar que mesmo nas organizações lucrativas, o marketing é muitas vezes mal interpretado e deficientemente aplicado.
- Do utente ao cliente – outro aspecto caracterizador duma nova visão dos destinatários das diferentes actividades em todos os sectores de actividade e, em particular, no sector social.
- Da competição à cooperação – as estratégias já não são só competitivas, existindo âmbitos de cooperação⁷ nas organizações industriais modernas, assim como, por maioria de razão, no sector social.
- Da mudança comportamental à mudança social – é possível e necessário a existência de objectivos mais ambiciosos que, a todos os níveis, proporcionem um desenvolvimento humano mais harmonioso, generalizando-se em todos os sectores

⁶ O termo “clientes” é utilizado neste trabalho significando clientes, consumidores, compradores, prescritores, utentes, pacientes, ou conjuntos destes, conforme o contexto relacional em questão. Por uma questão de hábito neste sector da acção social, utilizamos mais o termo “utentes”, quando nos referirmos às populações-alvo da intervenção destas organizações.

⁷ Por exemplo, *joint ventures*, parcerias de investigação, contratos de gestão, licenciamento de patentes, *franchising*, alianças estratégicas, co-marketing, etc.

de actividade as transacções de benefício mútuo, como resultado de processos mais eficazes de gestão de mercados

O **desenvolvimento desta dissertação** é o seguinte:

Após esta **introdução**, a dissertação está dividida em três partes, com seis capítulos, terminando com as conclusões, seis apêndices e as 567 referências bibliográficas utilizadas (das 860 estudadas).

A **primeira parte** diz respeito à revisão comentada da literatura, subdividindo-se em 2 capítulos (1º e 2º).

O primeiro capítulo trata do enquadramento da orientação de mercado – a gestão, o marketing e as orientações na gestão de mercados –, dos conceitos com ela relacionados, que utilizamos nesta investigação – a aprendizagem organizacional e o planeamento estratégico – e da análise da pesquisa que tem sido feita sobre a orientação de mercado.

O segundo capítulo trata das organizações sem fins lucrativos, caracterizando o sector em que se inserem, definindo as suas especificidades e analisando os conceitos de marketing, orientação de mercado e eficácia do desempenho, no seu âmbito.

A **segunda parte** é composta por dois capítulos (3º e 4º), onde se faz o desenvolvimento teórico desta investigação, com a proposta de um modelo teórico interpretativo da forma como se relacionam entre si as variáveis estratégicas da orientação de mercado, da aprendizagem organizacional, do planeamento estratégico e da eficácia do desempenho.

O terceiro capítulo trata da definição dos conceitos e variáveis fundamentais, segundo a nossa perspectiva teórica – mercado, Marketing, gestão de marketing, orientação de mercado, orientação de produto, orientação de produção, orientação de vendas, orientação normativo-legal, aprendizagem organizacional, planeamento estratégico e eficácia do desempenho –, das escalas de medida das variáveis latentes – orientação de mercado, aprendizagem organizacional, planeamento estratégico, eficácia do desempenho e marketing social – e das outras orientações estratégicas.

O quarto capítulo especifica as variáveis de interesse, que são depois integradas no modelo de equações estruturais. São também apresentados o modelo conceptual e os

conjuntos de hipóteses a estudar nesta investigação: os dois primeiros relacionados com o modelo; um terceiro sobre as outras orientações estratégicas; e um quarto conjunto sobre o marketing social.

A **terceira parte** subdivide-se em 2 capítulos (5º e 6º), tratando da aplicação empírica da investigação – o estudo do comportamento das OSFLAS em Portugal.

No início do quinto capítulo é feita a descrição do desenho da pesquisa e da sua implementação, é caracterizada a população e a amostra, é explanado o processo metodológico e são analisadas as taxas de resposta e a sua distribuição. Continua-se com a análise descritiva das variáveis de classificação do inquérito, relacionadas com os tipos de organização, os assalariados e os voluntários, os informantes e os recursos financeiros. Termina-se o capítulo com a análise estatística descritiva das variáveis manifestas.

O sexto capítulo – relativo ao modelo de equações estruturais – é iniciado com o estudo do modelo de mensuração, avaliando-se a fiabilidade e a validade das escalas de medida, o que implica um ajustamento nesse modelo inicial. Depois, revêem-se os pressupostos das análises estatísticas multivariadas que utilizamos. Continuamos com a estimação e o teste do modelo alargado de equações estruturais e dos seus derivados, definindo o chamado “modelo final”. Seguidamente, são avaliados os conjuntos de hipóteses. Por último, é feita uma discussão mais aprofundada sobre as variáveis latentes e as suas relações, sendo propostos quatro instrumentos de auto-avaliação em relação à aprendizagem organizacional, à orientação de mercado, ao planeamento estratégico e ao desempenho, que poderão ajudar a gestão das OSFLAS na sua missão.

Nas **conclusões** são sumariados os resultados da avaliação das hipóteses e do modelo de equações estruturais, seguindo-se as implicações teóricas, para a gestão, para todos os agentes de mercado interessados nas OSFLAS e para o macro-ambiente. Termina-se com o resumo das contribuições desta dissertação, as limitações do estudo e as sugestões para investigação futura.

Antes das referências bibliográficas, apresentam-se 6 apêndices: (1) a carta; (2) o formulário do inquérito; (3) as tabelas descritivas de frequências relativas simples de todas as variáveis; (4) o diagrama de passos do modelo de mensuração alargado após

ajustamento; (5) a estimação do modelo de equações estruturais, utilizando o método dos mínimos quadrados ponderados; e (6) o modelo final com notação Lisrel.

Assim, aplicamos a um sector pouco investigado, nomeadamente em Portugal, um modelo original de análise, baseado em outros modelos de investigação já realizados no sector lucrativo, com escalas de medição devidamente adaptadas ao sector social, procurando contribuir para uma gestão mais eficaz, eficiente e profissional nesta área de actividade, que tem um potencial de externalidades positivas evidente para a economia, em termos dos diversos factores de desenvolvimento humano.

Parte I

A Orientação de Mercado e as Organizações Sem Fins Lucrativos: Revisão da Literatura

Seguidamente, fazemos uma revisão comentada da literatura sobre os temas e conceitos que estão na base deste trabalho.

Assim, o 1º capítulo é dedicado à orientação de mercado, analisando o “estado da arte” e enquadrando este conceito como uma das orientações estratégicas possíveis na gestão de mercados, isto é, no âmbito do marketing e da gestão. A pesquisa sobre esta orientação é analisada, assim como os conceitos de aprendizagem organizacional e de planeamento estratégico, que estão relacionados com a orientação de mercado no modelo que desenvolvemos.

O 2º capítulo trata da análise conceptual das organizações sem fins lucrativos e, em particular, as de acção social, que são o alvo desta investigação. Assim, para além da sua caracterização e definição, faz-se uma revisão sobre o papel do marketing, da orientação de mercado e da avaliação do desempenho neste tipo de organizações.

1. A Orientação de Mercado e Conceitos Relacionados

A orientação de mercado é uma opção estratégica da gestão de marketing, que tem provado ser a mais recompensadora para as organizações e para os indivíduos com elas relacionados. No entanto, continua a ser muito difícil a sua implementação real, como se pode verificar pelo grande número de queixas, que todos temos em geral sobre as organizações com que nos relacionamos.

Vamos, de seguida, enquadrar a orientação de mercado, começando pela gestão, passando pelo marketing, e acabando na sua contextualização no âmbito das orientações estratégicas da gestão de mercados.

1.1. A Gestão

A tarefa fundamental da gestão é tornar as pessoas capazes dum desempenho conjunto, dando-lhes valores e metas comuns, a estrutura certa, e fornecendo-lhes o treino e o desenvolvimento continuado, que elas necessitam para agirem e responderem à mudança (Drucker, 1988).

A gestão contribui para que hoje as pessoas procurem aprender e educar-se, pois o conhecimento em geral, que está na origem do seu desenvolvimento, é o verdadeiro capital de qualquer economia.

Desde o século XIX, em que a estrutura de comando-controlo dos exércitos era o principal modelo de gestão, passando pelos princípios da gestão científica do trabalho, desenvolvidos por Frederic Taylor entre 1885 e 1910; pelo desenvolvimento do treino; pela descentralização; pelo aperfeiçoamento funcional, nomeadamente do marketing, como resultado da aplicação de conceitos da gestão à distribuição e às vendas; pelas correntes de pensamento que levaram à automação, à teoria Y, ao trabalho de equipa,

aos círculos de qualidade, e à organização baseada na informação; chegamos às modernas teorias financeiras, da psicossociologia das organizações e da governação empresarial; às estruturas organizacionais em rede, que confirmam uma cada vez maior complexização dos processos produtivos em geral; e ao aparecimento constante de “gurus” da gestão, tendo-se esta tornado um negócio florescente em si mesma.

O sucesso da gestão advém da possibilidade de ser aplicada a todas as realizações humanas, que juntem numa organização conhecimentos e competências diversas, contribuindo para melhor atingir os seus objectivos. Também no terceiro sector, das organizações sem fins lucrativos (OSFL), os seus líderes estão cada vez mais conscientes do papel fundamental da gestão. As tarefas podem ser específicas (gerir voluntários, angariar fundos), mas muitas das suas responsabilidades são as mesmas do sector lucrativo. Entre elas, definir a estratégia certa e as metas a atingir, desenvolver pessoas, medir o desempenho e colocar no mercado os serviços da organização.

No passado, a liderança no desenvolvimento advinha da inovação tecnológica, casos da Inglaterra, da Alemanha e dos Estados Unidos, em vários segmentos industriais. Contudo, o Japão, que não foi pioneiro em nenhuma área tecnológica, desenvolveu-se baseado na liderança da gestão, aprendendo com a acção dos Estados Unidos durante a 2ª Guerra Mundial, gerindo as pessoas mais como um recurso de que como um custo, e adaptando a gestão tecnológica social dos ocidentais aos seus valores e costumes. Adoptaram uma gestão muito descentralizada e desenvolveram as suas competências ao nível do marketing orientado para o cliente. Substituíram também o modelo mecânico pelo modelo biológico de organização, interdependente, de conhecimento intensivo e organizado pelo fluxo de informação.

Vivemos pois, numa época de grandes transformações a todos os níveis da actividade humana, nomeadamente nas suas formas de organização para produzir bens e serviços, que satisfaçam as cada vez mais exigentes procuras. A gestão em geral pode ajudar-nos a sermos mais eficientes e eficazes. Assim, vale a pena recordar a sistematização dos princípios essenciais da gestão, veiculada por Peter Drucker (1988), considerado o “pai da gestão moderna”:

- ❑ A gestão tem a ver com seres humanos. A sua tarefa é tornar as pessoas capazes dum desempenho conjunto, tornar as suas forças eficazes e as suas fraquezas irrelevantes.
- ❑ Porque a gestão lida com a integração de pessoas numa aventura comum, então está profundamente embrenhada na cultura. O que os gestores fazem em qualquer país é exactamente o mesmo, mas como o fazem pode ser bem diferente.
- ❑ Toda a organização requer objectivos simples, claros e unificadores. A sua missão tem de ser suficientemente clara para fornecer uma visão comum. As metas que a incorporam têm de ser claras, públicas e muitas vezes reafirmadas.
- ❑ Deve-se procurar desenvolver a organização e os seus membros como necessidades e oportunidades de mudança. O treino nunca pára.
- ❑ A comunicação é fundamental a nível individual e colectivo. Os objectivos de cada um devem ser conhecidos e compreendidos por todos os que lhe estão associados. Deve-se saber o que se espera de cada um e cada um deve saber o que se espera de si e dos outros.
- ❑ A posição no mercado, a inovação, a produtividade, o desenvolvimento das pessoas, a qualidade, os resultados financeiros, todos são cruciais para a sobrevivência organizacional e para medir o desempenho da gestão.
- ❑ Finalmente, lembrar que não há resultados dentro de portas. O resultado duma actividade é um cliente satisfeito. Dentro duma organização só existem centros de custos, os resultados existem só lá fora.

Chamamos a atenção para o facto de a linguagem, utilizada nesta revisão da literatura, ter sido adaptada no intuito de ser possível incluir todo o tipo de organizações, com e sem fins lucrativos, pois embora os autores referenciados pretendam muitas vezes incluir as OSFL, mantêm contudo os termos habituais da área comercial.

O último ponto, referido atrás, apresenta uma perspectiva redutora do que poderão ser considerados os resultados duma organização. Esta só existe para satisfazer os clientes? Julgamos que não. As organizações existem por ser a melhor forma de conseguir responder a muitas necessidades humanas. Obviamente, quem empreende

satisfazer essas necessidades, fá-lo porque espera também obter a satisfação de necessidades próprias, nomeadamente de sobrevivência. É nossa opinião que a tónica na dicotomia custos internos-resultados externos pretende alertar os gestores para a necessidade de estarem orientados para o mercado. Mas, mesmo esta abordagem tem várias interpretações, como veremos na continuação deste trabalho. Voltaremos a estas questões aquando da explanação dos conceitos de mercado e de marketing.

O papel fundamental da gestão, segundo Ghoshal, Hahn e Moran (1997), está na combinação e troca de recursos. Os dois requisitos necessários para criar novas combinações e trocas de recursos são o julgamento empresarial (capacidade para se aperceber do potencial de trocas e combinações de recursos), e a capacidade organizacional (para realmente levar a cabo qualquer combinação e troca de recursos).

Uma das razões para a existência de dificuldades na combinação e troca de recursos tem a ver com as limitações dos mercados, podendo estes não existir ou ser incompletos, por causa da sua falha em encontrar uma necessidade de dupla coincidência¹. Mesmo assim, a oportunidade ou necessidade é reconhecida, embora as condições ou convenções do mercado, necessárias para existir a troca, possam estar incompletas ou faltar inteiramente. São situações em que atribuir um preço é difícil, o dinheiro inapropriado, os direitos não são claros ou inadequadamente especificados. Outra razão para as dificuldades é que muitas distribuições de recursos são sistematicamente desencorajadas pelos mercados na medida em que, na presença de custos de transacção, algumas combinações de recursos com valor potencial não têm concretização. Consequentemente, para o progresso económico das sociedades, outras instituições para além dos mercados são requeridas. É este o papel que as organizações em geral têm, ajudando a criar valor para a sociedade, para além daquele que os mercados criam.

Para ter sucesso, o gestor de organizações sem fins lucrativos deve dominar quatro questões fundamentais (Bryce, 2000): a missão da organização, os recursos financeiros para cumprir a missão, o marketing e a gestão. Esta é vista como a capacidade de coordenar e fazer o melhor uso de todos os recursos tangíveis e

¹ A existência de pelo menos duas partes para trocar as combinações de recursos, devendo também existir uma oportunidade potencial, apercebida e motivada, para cada um.

intangíveis, humanos e não humanos, de forma ética e eficiente. Note-se a visão redutora da gestão, separada das outras questões.

Drucker (1999) procura dar resposta aos anseios dos gestores das OSFL, que desejam ter um método que os ajude a pensar acerca do que fazem, porque o fazem e o que devem fazer, desenvolvendo um instrumento de auto-avaliação, que contém as cinco questões consideradas mais importantes para qualquer OSFL:

- ❑ Qual é a nossa missão?
- ❑ Quem é o nosso cliente?
- ❑ Que valoriza o cliente?
- ❑ Quais são os nossos resultados?
- ❑ Qual é o nosso plano?

Assim, no chamado sector não lucrativo, põem-se os mesmos problemas dos outros sectores em termos de gestão. É preciso financiar as actividades, juntar recursos humanos e materiais, estudar os mercados, preparar ofertas adaptadas às diferentes procuras, planear estrategicamente as acções da organização, implementá-las operacionalmente, avaliar a evolução dos relacionamentos transaccionais, avaliar os resultados, tomar medidas correctivas e ser proactivo em relação ao futuro.

Todas estas actividades da gestão poderão ser incorporadas num planeamento estratégico global da organização. Mas, nas suas relações particulares com os mercados, apresentam-se questões específicas, que são tratadas no âmbito do marketing. Assim, vamos analisar de seguida a evolução conceptual deste ramo da Gestão, que já se autonomizou cientificamente.

1.2. O Marketing

Drucker (1954) apresenta, pela primeira vez, o conceito do cliente como o único propósito para a existência de negócios. No fundo, a base para as abordagens modernas de marketing.

McKitterick (1957) sugere que o propósito de uma organização é dar resposta aos clientes, em vez de os tentar mudar de forma a adaptarem-se aos propósitos da organização.

Felton (1959) refere o conceito de marketing como um estado de espírito adoptado por toda a organização, sendo necessária a integração e coordenação de todas as funções organizacionais com as do marketing, para conseguir máxima lucratividade.

Keith (1960) fala na revolução do marketing, que coloca o cliente no centro do negócio em vez da organização, e aponta que a adopção do conceito passaria pela sua aceitação por parte de toda organização.

Levitt (1960) afirma que as dificuldades de sobrevivência das organizações advêm do facto de terem as suas actividades definidas de uma forma demasiado estreita. Isto é, não se deve falar de uma produtora de filmes, mas de uma indústria de entretenimento, não falar de caminhos-de-ferro, mas de transportes, não falar indústria do petróleo, mas do negócio da energia. Aponta para a diferença entre os conceitos de vendas e de marketing, que se concentrariam, respectivamente, nas necessidades do vendedor e nas necessidades do comprador. Procura-se criar bens e serviços com valor de satisfação, que os clientes queiram comprar. O vendedor recolhe informações do comprador de forma a que o produto se torne uma consequência do esforço de marketing e não o contrário. Esta é já uma abordagem que fala em necessidades e valor de satisfação, conceitos que irão servir de base à evolução do conceito de marketing. Ele defende que uma indústria começa com as necessidades dos clientes e não com a patente, a matéria-prima ou a competência na venda. E que se desenvolve depois para trás, preocupando-se com a distribuição física das satisfações ao cliente, com a criação dos produtos com os quais as necessidades serão satisfeitas e, finalmente, encontrando as matérias-primas necessárias para fabricar esses produtos. Como os produtos são criados é indiferente ao

cliente, embora seja vital para a indústria. Ora, hoje já importa a forma como os produtos são fabricados. Por exemplo, existem preocupações ecológicas que, no entanto, configuram novas necessidades dos clientes actuais, obrigando os produtores a alterarem matérias-primas e processos de fabrico.

Lear (1963) aponta as dificuldades de implementação do conceito de marketing, nomeadamente a complexidade do produto e da distribuição, assim como a resistência à mudança que acontece nas organizações. Assume a orientação de mercado como um estado de espírito, uma postura, uma atitude.

Kotler (1972) fala no marketing como a disciplina do comportamento de troca, lidando com os problemas relacionados com esse comportamento. Reforça a opinião de que o marketing se aplica às tentativas de uma organização se relacionar com todos os seus públicos e não só com o seu público-cliente. Refere que há, muitas vezes, desequilíbrios nas trocas devido a relações de poder e exploração. Isto está ligado à assimetria de informação, ao poder das pessoas ou das instituições que representam.

McCarthy e Perreault (1984) dizem que o conceito de marketing significa que uma organização aponta todos os seus esforços para a satisfação dos seus clientes, com lucro.

Em 1985, a American Marketing Association define marketing como o processo de planeamento e execução da concepção, precagem, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, para criar trocas que satisfaçam os objectivos individuais e organizacionais. Nota-se a consagração das ideias como objecto de troca, logo de marketing, assim como a explanação dos elementos originais do chamado *marketing mix* (McCarthy, 1960; Borden, 1964). A sistematização teórica destes elementos da gestão de marketing facilitou e estimulou a investigação nesta área, sendo a base do planeamento de programas de marketing. No decorrer dos anos, vários investigadores dos diversos ramos do marketing têm acrescentado ou reformulado esta listagem de variáveis estratégico-táticas². No entanto, julgamos que serão elementos dispensáveis

² Exemplos: Booms e Bitner (1982) falam de 7 P's no marketing de serviços, acrescentando as pessoas, a evidência física e os processos. Kotler (1986) fala dos 6 P's do megamarketing, acrescentando o poder e as relações públicas. Christopher, Payne e Ballantyne (1991) consideram 7 P's no marketing de relacionamento, acrescentando o serviço ao cliente, as pessoas e os processos.

na definição do conceito de marketing, mas com relevância para a definição da gestão de marketing (Kotler, 1997).

Nós, em trabalho anterior³, apresentamos um breve resumo da evolução conceptual do marketing. Na sua concepção tradicional era visto como uma actividade acessória em relação à produção, tendo um conteúdo limitado à venda, à distribuição física e à publicidade, aplicando-se essencialmente a alguns bens de consumo, que era necessário escoar. Após a Primeira Guerra Mundial, a venda tornou-se ainda mais essencial para a maioria das empresas devido aos problemas do excesso de produção para os mercados nacionais. Aos poucos as organizações deixaram de ser, aos olhos dos seus responsáveis, o centro do universo económico, sendo esse lugar ocupado pelos clientes. A função principal deixa de ser produzir, mas vender para continuar a produzir. O director de marketing evoluiu para a direcção geral da empresa e as funções do marketing foram sendo alargadas.

Seguidamente, o marketing começou a preocupar-se com a satisfação das necessidades e desejos dos clientes, tentando servi-los melhor que a concorrência, oferecendo e obtendo maior rendibilidade. Vai-se solidificando uma concepção moderna de marketing, evoluindo para um papel primordial na gestão, olhando como activo principal duma organização a sua clientela, que deve ser criada, mantida e aumentada, e, sem a qual, a organização não sobreviverá.

Hoje, o conteúdo do marketing vai desde o estudo dos mercados e dos agentes neles interessados até ao acompanhamento e fidelização dos comportamentos relacionais desejados pela organização, estando o seu campo de aplicação generalizado.

A nossa sugestão (Carvalho, 1998: 12) para definir o marketing via-o como o processo de gestão responsável pelo estudo e escolha das clientelas, cujas necessidades e desejos se pretenderia satisfazer lucrativamente. Obviamente, esta definição é restritiva, não incluindo o sector não lucrativo da economia, estando somente vocacionada para a chamada troca ou relacionamento económico, mas que, neste trabalho, importa agora ampliar de forma a abranger as trocas e relacionamentos de outros tipos, que acontecem no sector não lucrativo.

³ Carvalho (1998), *Estratégias de Marketing e a Concorrência em Mercados Imperfeitos*, Tese de Mestrado em Economia, Faculdade de Economia do Porto.

Já Kotler (1997) define o marketing como um processo social e de gestão, pelo qual os indivíduos e os grupos obtêm o que necessitam e desejam, através da criação, oferta e troca de produtos (bens, serviços e ideias) de valor, com outros.

É interessante verificar que já não se referem os lucros como objectivo do processo de marketing, de forma a poder incluir as organizações sem fins lucrativos.

Mas, em todos os sectores de actividade, o marketing é difícil de introduzir, a sua aprendizagem é lenta, sendo mal compreendido e rapidamente esquecido após os sucessos (Kotler, 1972). A sua concretização, através da orientação de mercado, será efectiva num número limitado de organizações, falhando a maioria no desenvolvimento e exploração dos benefícios do conceito (Hooley, Lynch e Shepherd, 1990).

Quando uma organização depende do comportamento de outros, não membros, então está comprometida com o marketing (Kotler, 1972; Bagozzi, 1975). A satisfação de necessidades humanas é a força motivadora por trás dos comportamentos de marketing (Houston e Gassenheimer 1987). Daí a inclusão, como objecto da ciência do marketing, de todo o relacionamento transaccional, seja económico, social, político ou cultural.

Para nós, existe um mercado potencial sempre que exista uma necessidade humana expressa ou latente. Este mercado, para ser completo, tem que ter uma procura revelada e uma oferta disposta a satisfazer essa necessidade. Sempre que falte a procura ou a oferta relacionada com uma necessidade humana, falamos de mercado incompleto. Por exemplo, isso acontece, pelo lado da oferta, com a necessidade de escrever um texto de forma automatizada, bastando ditar o seu conteúdo. A tecnologia actual ainda não permite que exista uma oferta economicamente acessível para esta procura. O mesmo se passa pelo lado da procura, competindo em geral à gestão de marketing, a tarefa de regular o seu nível e o seu carácter.

Na tabela 1 apresentam-se as tarefas básicas do marketing (Kotler e Levy, 1971; Kotler, 1973). Todas as formas da gestão de marketing implicam uma pesquisa de mercado sobre as causas do estado da procura e a definição de estratégias adaptadas a cada situação concreta, com um *marketing mix* específico.

TABELA 1: TAREFAS BÁSICAS DO MARKETING

Estado da procura	Tarefa do marketing	Nome formal
Negativa	Corrigir	Marketing de conversão
Inexistente	Criar	Marketing de estímulo
Latente	Desenvolver	Marketing de desenvolvimento
Declinante	Revitalizar	Remarketing
Irregular	Sincronizar	Sincromarketing
Plena	Manter	Marketing de manutenção
Excessiva	Reduzir	Demarketing
Indesejada	Destruir	Contra-marketing

Portanto, sempre que exista a possibilidade de satisfazer uma necessidade humana expressa ou latente através dum relacionamento de troca entre duas ou mais partes, estaremos perante uma situação de marketing. Obviamente, uma necessidade humana que seja auto-satisfeita ou que implique um comportamento de abstinência (padres, atletas) não constitui uma situação para o marketing (Houston e Gassenheimer, 1987).

Como tal, em qualquer relacionamento humano, a informação é vital, pois pode incrementar as trocas, melhorá-las, ou aumentar seu valor, isto é, o rácio benefício-custo para todos os intervenientes (Houston, 1986). Muitos serviços são escassos e a procura abundante, levando a pouco incentivo para investigar os clientes. Contudo, os resultados em termos de satisfação dos clientes ou das duas partes, no caso de muitas actividades não lucrativas, não serão com certeza os melhores.

Para Houston (1986) existem razões para a informação sobre os parceiros de troca não ter valor: eles estarem saciados; não existir oferta; o valor incremental obtido das informações não exceder o valor da obtenção dessa informação; e a organização ou os seus parceiros de troca estarem restringidos quanto à variação e/ou negociação da oferta.

Nós não concordamos com esta posição, que nos parece uma visão estática sobre os mercados. Estes são dinâmicos, logo a informação é sempre necessária para nos adaptarmos às suas contingências. Obviamente que em mercados muito estáveis ou com tendência para desaparecer, a pressão pela obtenção de informações é menor, mas se quisermos sobreviver sem mudar para a satisfação de outras necessidades, então impõe-se que façamos algo pelo mercado em que estamos, e isso implica sempre novas

informações, tanto do lado da oferta como da procura, seja no sector lucrativo ou no não lucrativo.

As necessidades que vêm primeiro devem ser as da organização, pois são estas que motivam o estudo dos parceiros de troca e a concepção duma oferta, sejam as necessidades de lucros financeiros ou de outras metas não financeiras (Houston, 1986; Houston e Gassenheimer, 1987).

Corroboramos esta posição, pois parece-nos lógico que quem quer apresentar uma oferta no mercado (necessidade já detectada) ou quem procura uma necessidade para satisfazer, o faz para satisfazer primeiro que tudo uma necessidade própria, seja económica, social, cultural, espiritual ou moral⁴. Isto não quer dizer que uma organização para conseguir sobreviver, desenvolver-se e ter sucesso, não tenha que escolher a orientação de mercado, de forma a ter maior probabilidade de conseguir os seus objectivos. Portanto, parece-nos que a ideia seminal de Adam Smith (1776: vol. I, 758) sobre a “mão invisível” do mercado e os comportamentos egoístas que levariam à criação de riqueza ainda está actual, podendo ser completada com a inclusão da possibilidade de existência de verdadeiros comportamentos altruístas. Estes, contudo, não inibem a satisfação recebida pela sua execução, configurando do mesmo modo relacionamentos de mercado, muitas vezes mais complexos, mas que, pela sua existência inequívoca, implicam também a relevância do marketing nestes contextos.

Hirschman (1983) reconhece que os produtores no mundo da arte e da ideologia têm muitas vezes metas pessoais que não são satisfeitas pelo sucesso comercial. Estas metas têm a ver com o reconhecimento dos seus pares ou com o sentido interior de cumprimento. Então, segundo esta autora, o conceito de marketing não é aplicável a estas duas grandes classes de produtores, por causa dos valores pessoais e das normas sociais que caracterizam aqueles processos de produção.

Ora, esta posição só é defensável se caracterizarmos o marketing de forma estreita, relacionando-o somente com a troca económica e pressupondo que não existe objectivo algum de transacção tangível ou intangível com outros. Mais, se o desejo

⁴ O altruísmo pressupõe um sentimento de interesse e dedicação por outrem, mas também satisfaz uma necessidade existente de ajudar os outros, o que motiva a relação transaccional, logo a existência dum mercado.

deste tipo de produtor de arte ou de ideias for só a satisfação pessoal, então o marketing não tem cabimento. Mas no caso de almejar o apreço e a utilização da sua oferta por outros, então o marketing pode ter um papel relevante para o sucesso pretendido.

Põe-se também a questão da coincidência entre o produtor e o *marketer*⁵ (professores, artistas, etc.), podendo existir conflitos entre o que os clientes (alunos, compradores, etc.) querem e o que os padrões de outros agentes interessados exigem (meio académico, pais, mecenas, etc.). Mesmo nestas situações o marketing tem respostas adequadas, porque um dos seus pressupostos é que o sucesso se obtém através dum compromisso entre as exigências dos diversos públicos.

Estar orientado para o mercado, como vimos, inclui a atenção a todas as partes interessadas (regulação, grupos de influência, fornecedores, distribuidores, financiadores, etc.) numa determinada actividade e não só aos clientes, pois aquelas têm sempre uma influência negativa ou positiva que deve ser considerada, sendo em muitos casos determinante nos relacionamentos de mercado.

Algumas questões postas por Kaldor (1971) permitem-nos continuar a explicar as ideias que defendemos sobre o conceito de marketing. Ele critica o conceito de marketing, em termos de se procurar satisfazer as necessidades dos clientes, porque virtualmente ignora um recurso vital da estratégia de marketing – as capacidades criativas da organização. Este autor defende que o *marketer* pode vislumbrar, porque conhece melhor as tecnologias e o processo de inovação, produtos que satisfarão necessidades futuras, e que isto faz parte do conceito de marketing. Acrescenta que nem sempre os clientes sabem o que precisam, sendo a relação médico-doente um exemplo extremo desta situação, mas reconhece que o médico tenta satisfazer as necessidades do doente, embora escolhendo ele o meio.

Ora, as capacidades criativas dum indivíduo ou organização só terão aplicação com sucesso, nos relacionamentos transaccionais de mercado, caso exista ou seja revelada uma procura para essas inovações. Nem todas as novidades da oferta têm sucesso assegurado no mercado, pois dependem da resposta da procura desse mesmo

⁵ Utilizamos o termo “*marketer*” que, ao contrário do termo “marketing”, ainda não foi incluído na nossa língua, ou a expressão mais genérica de “agente de mercado” para significar uma entidade individual, colectiva ou organizacional actuando no mercado, procurando potenciais parceiros para realizar transacções de valor.

mercado. As invenções são muitas vezes fruto da experiência e da curiosidade científicas, mas terão fraca evolução ou serão abandonadas quando sem aplicação de mercado, e retomadas em força quando se lhes descobre a possibilidade de satisfazer necessidades humanas.

Muitas organizações dizem-se orientadas para o mercado, acreditando que as técnicas de sondagem dos clientes e de gestão da carteira de produtos lhes conferiram, automaticamente, essa orientação, mas não abraçaram realmente o conceito de marketing (Anderson, 1982). O conceito real de marketing encoraja os investimentos em pesquisa e desenvolvimento com rendimentos a longo prazo.

Muitas vezes a procura é negativa (ex: vacinas, dentistas, empregados alcoólicos ou ex-presidiários, etc.), mas socialmente desejável, implicando grandes esforços de marketing a nível do redesenho da oferta, do aumento dos benefícios apercebidos, da diminuição dos custos envolvidos, de promoção mais positiva, etc. Esta situação não implica, necessariamente, que a criatividade seja tolhida ou ignorada, porque as necessidades existem (prevenção de doenças, saúde oral, diminuição da exclusão social, etc.) assim como ofertas, faltando estimular adequadamente a procura.

Também não é fundamental o doente saber o que precisa em termos do acto médico, mas sim satisfazer a sua necessidade de saúde. Isto é, eles sabem que benefícios e resultados gostariam de obter. Muitas vezes as pessoas têm outras necessidades inconscientes para além da saúde, procurando obter atenção e a possibilidade de falar com alguém. As pessoas precisam de afecto e de se sentirem significantes (Hayden, 1997). Sendo assim, o marketing mantém em todas estas situações a sua importância e pertinência, porque em cada uma existe um mercado potencial ou efectivo.

Existem definições do conceito de marketing que mencionam a questão dos concorrentes (ex: Kotler, 1972) e que até põem na orientação para a competição a verdadeira natureza do marketing (Oxenfeldt e Moore, 1978; Trout e Ries, 1985). O conceito de marketing pode ser ligado à “mão invisível” pelo reconhecimento de que é a competição que força à orientação para o mercado ou para o cliente (Dickson, 1992).

Hoje é claro, em muitos sectores de actividade, que a parceria, as organizações em rede, isto é, a cooperação nas suas múltiplas formas, podem ser tão importantes como a competição de mercado. Esta existe sempre que não haja monopólio, mesmo no sector

não lucrativo – pela atenção, pelo tempo, pela escolha da actividade social, pelos doadores, com o comportamento nocivo, com a inércia, etc.

McKenna (1991) defende um marketing baseado no conhecimento e na experiência. A organização deve melhorar o seu conhecimento sobre a tecnologia na qual compete, sobre os seus concorrentes, sobre os seus clientes, sobre novas tecnologias que possam alterar o ambiente competitivo, e sobre a sua própria organização, capacidades, planos e formas de fazer negócio. A base da experiência enfatiza a interactividade, a conectividade, a cooperação e a criatividade. O marketing hoje não é uma função, mas sim uma forma de fazer negócio. O marketing tem de atravessar toda a organização e fazer parte de todas as descrições de funções.

A questão da aprendizagem organizacional relacionada com o marketing parece ser uma característica crucial da cultura da organização. Trata-se de ter uma capacidade de adaptação rápida, pois os mercados e os diversos públicos interessados o exigem.

Para Deshpandé e Webster (1989), o conceito de marketing define uma cultura organizacional distinta, um conjunto fundamental de crenças e valores partilhados, que põem o cliente no centro do pensamento da empresa acerca da estratégia e das operações.

Este tipo de cultura organizacional ou filosofia de negócio não pode ser vista só nos relacionamentos com os diversos públicos externos relevantes, mas também internamente com os empregados. Estes têm de protagonizar a orientação de mercado e, para isso, precisam de estar suficientemente motivados, logo as suas necessidades individuais, para além das da organização, também devem ser satisfeitas, desde que exequível. Compete aos gestores a criação dum ambiente que permita ligar o pessoal à missão da organização, proporcionando uma maior criatividade e empenhamento (Dobni, Dobni e Luffman, 2001).

Berry, Hensel e Burke (1976) propuseram pela primeira vez o marketing interno, como solução para o problema do fornecimento consistente de um serviço de qualidade. Hoje, reconhece-se que o marketing interno também pode ajudar qualquer tipo de organização a atingir os seus objectivos, a melhorar a comunicação interna, a ultrapassar os conflitos, a reduzir o isolamento departamental e a ultrapassar a resistência à mudança (Rafiq e Ahmed, 2000), desempenhando um papel estratégico na

obtenção de padrões de elevada qualidade na organização (Lukas e Maignan, 1996). Para além disso, tem um papel importante na atracção, motivação e retenção dos empregados de qualidade (Berry, Conant e Parasuraman, 1991), mais orientados para o cliente (Ewing e Caruana (2000).

Assim, verifica-se que existe uma constante expansão no âmbito, conteúdo e utilização do conceito de marketing. Desde as abordagens viradas para o tomador de decisões individual e para a transacção (ex: Kotler e Levy, 1969; Kotler, 1972; Bagozzi, 1974; Levy e Zaltman, 1975; Houston, 1986; Houston, Gassenheimer e Mashulka, 1992), passando pela consideração do relacionamento de troca como unidade de análise do marketing (ex: Bagozzi, 1975, 1978, 1979; Hunt, 1976; Johnston e Bonoma, 1977), até ao reconhecimento que as transacções podem ser formuladas a níveis colectivos ou macro, em que o nível de análise é o da rede. Propomo-nos, por isso, analisar de forma mais específica alguns conceitos considerados paradigmáticos na ciência e na gestão do marketing e que têm um papel crucial nas suas definições – a troca, o relacionamento, a rede e o social.

1.2.1. A TROCA

A Economia preocupa-se com a alocação de recursos, enquanto o Marketing concentra-se no processo de troca subjacente a tal alocação (Houston e Gassenheimer, 1987). A troca envolve uma transferência de algo tangível ou intangível, real ou simbólico, entre dois ou mais actores sociais (Bagozzi, 1979).

A lei da troca de Alderson e Martin (1965) apresenta um conjunto de condições suficientes para que haja uma troca num mundo com duas pessoas. Se X é um elemento do sortido A, e Y um elemento do sortido B, então X é trocável por Y se se verificarem três condições: X é diferente de Y; a potência do sortido A é aumentada pela saída de X e a entrada de Y; e a potência do sortido B é aumentada com a saída de Y e a entrada de X.

Bagozzi (1975) apresenta cinco condições necessárias para existir troca: deve haver pelo menos duas partes; cada parte deve ter algo de valor para a outra; aquele que

oferece deve ser capaz de comunicar e entregar a oferta; a procura (mercado, no original) deve ser livre de aceitar ou rejeitar a oferta; e cada parte deve acreditar que é apropriado ou desejável negociar com a outra.

Para Kotler (1997) pode-se obter um bem de quatro maneiras: através de produção própria (não há mercado nem marketing); por coerção (ex: roubo, não dando nada em troca, a não ser não fazer mal); pedindo (só podem oferecer em troca gratidão); e trocando (onde emerge o marketing). Ele distingue entre transferência e transacção, embora a primeira possa ter, mesmo assim, algo em troca, como agradecimento público, relevo em revistas de doadores, convites especiais para eventos, etc. No entanto, considera que o alargamento do conceito de marketing permite incluir nesta disciplina o estudo do comportamento de transferência assim como o de transacção. Assim, as trocas não implicam sempre directamente relações financeiras, podem também ser sociais ou económicas (McLeish, 1995).

A oferta ou produto é caracterizada por um conjunto de atributos (Lancaster, 1966), procurando cada agente do mercado o melhor conjunto de benefícios para trocar por dinheiro, atenção, esforço, tempo, etc. A oferta pode ser constituída por bens, serviços, personalidades (ex: políticos, artistas, etc.), lugares (ex: Porto, capital europeia da cultura 2001), ideias/conceitos (ex: sexo seguro), organizações (ex: Abraço, Liga Portuguesa contra o Cancro), ou outro produto qualquer que queiramos oferecer para satisfazer necessidades humanas, isto é, colocar no mercado.

Bagozzi (1979) refere que a consequência duma troca é a obtenção de valor⁶, que deriva do produto e do próprio acto de troca, em termos da acção, da experiência e dos efeitos obtidos. O acto de troca resulta em experiências e consequências positivas e negativas, incluindo-se os chamados custos de transacção (Williamson, 1975, 1979), que Coase (1937) menciona como custos de marketing ou de utilização do mecanismo de preços (mercado).

Generalizando, Houston e Gassenheimer (1987) descrevem uma troca como representando a realização da maximização conjunta de duas ou mais funções utilidade, cada uma sujeita ao preço de reserva da outra entidade (os termos mínimos aceitáveis da

⁶ Hoje fala-se de valor para o cliente, como o rácio entre benefícios e custos apercebidos (Christopher, 1996).

troca) e à compreensão de cada entidade sobre o preço de reserva da outra. Bagozzi (1978, 1979) fala em maximização duma função conjunta de utilidade em vez de duas funções.

Levy e Zaltman (1975) definem o marketing como um sistema social, isto é, um conjunto de pessoas ou grupos inter-relacionados, comprometidos em realizar uma troca e tendo relacionamentos padronizados entre si. Já Houston e Gassenheimer (1987) preferem dizer que o marketing ocorre dentro dum sistema social, mas que o processo de marketing funciona porque as pessoas têm metas diferentes. É pelo facto das pessoas satisfazerem as suas necessidades diferentemente, que a troca pode trazer mais altos níveis de satisfação para quem se compromete no seu processo.

O Marketing pode ser considerado como a ciência do comportamento de troca (Bagozzi, 1985, 1994). Este comportamento pode ser descrito como de relacionamento de troca ou transaccional, ultrapassando o curto prazo das abordagens iniciais, e assumindo características de longo prazo, com vários episódios inter-relacionados de troca, ocorrendo num contexto de relacionamento negocial simples ou de rede de relacionamentos (Olkkonen, 1998).

De acordo com Sheth, Gardner e Garrett (1988) e Sheth e Parvatiyar (1995), a perspectiva dominante para o marketing deveria ser a criação de valor e sua distribuição, através do processo de transacção e de relacionamento de mercado.

Verifica-se ainda que a visão individual da tomada de decisão, com uma abordagem centrada no *marketing mix* pelo lado da oferta, e nas teorias do comportamento do consumidor e da compra organizacional pelo lado da procura, é ainda dominante em geral nas teorias do marketing. Uma das razões principais tem a ver com o grande impacto da teoria microeconómica clássica nas diversas abordagens de marketing (Webster, 1992a), dando ênfase à utilidade de curto prazo como motivação para a troca entre os agentes do mercado. O ponto de vista do relacionamento aparece quando é assumido claramente que a unidade de análise não é o actor simples, mas sim o relacionamento de troca entre dois actores (Johnston e Bonoma, 1977).

Arndt (1979) salienta que muitos mercados têm a forma de redes de relacionamentos interorganizacionais de longo prazo. Portanto, a dimensão temporal e o contexto delimitador da troca passaram a ser tomados em consideração. Mais, os

relacionamentos de mercado não são só um fenómeno económico, mas incluirão também várias outras dimensões: social, política, legal, tecnológica, etc.

Pode-se então afirmar que o marketing assenta principalmente em três paradigmas da troca (Olkkonen, 1998): nas transacções directas, baseado na economia neoclássica (“mão invisível”); na perspectiva originada na teoria dos custos de transacção, em que a organização confia e depende da hierarquia pura; e no “relacionalismo”.

O terceiro paradigma tem a ver com os relacionamentos que ocorrem no mercado, na maior parte dos casos, entre os dois tipos extremos: o da troca transaccional pura e o da troca assente na hierarquia pura. O relacionamento de troca assume que o mercado não está controlado por forças puras de mercado ou de hierarquias, mas antes pela “mão visível”, isto é, pelo processo de rede, como a interconexão dos diversos actores do mercado e das suas actividades complexas e recursos heterogéneos (Hakansson e Johanson, 1993).

Temos um *continuum*: transacções puras (simples) – transacções repetidas – relacionamentos de longo prazo – parcerias vendedor-comprador – alianças estratégicas – redes de organizações – integração vertical (Webster, 1992a). Ao longo dele, as empresas usam cada vez mais controlos administrativos e burocráticos e menos controlo de mercado para atingir a eficiência económica.

Assim, vamos agora analisar as formas como o relacionamento transaccional serviu de base ao desenvolvimento da escola europeia do chamado marketing de relacionamento, permitindo um maior aprofundamento do conceito de marketing.

1.2.2. O RELACIONAMENTO

Os críticos aos modelos e assumpções baseados na troca e no *marketing mix* argumentavam que aqueles eram inapropriados nos contextos industriais, de serviços e nos mercados internacionais, onde os relacionamentos com os clientes seriam de capital importância (Jackson, 1985b; Gronroos, 1990c).

Nos anos 90 reconheceu-se que, mesmo nos mercados de consumo, o paradigma clássico do marketing tinha perdido a sua força (Brady e Davis, 1993).

Sheth e Parvatiyar (1995) propuseram que o conceito da troca fosse totalmente abandonado e substituído pelo conceito da criação de valor, quando se referiam ao paradigma do marketing relacional emergente da era pós-industrial. Mais, devido à noção de curto prazo do conceito de troca, então a expressão mais utilizada de “relacionamento de troca” seria contraditória na sua natureza (Gronroos, 1995b, 1996). Nós, contudo, assumimos este tipo de designação, pois entendemos que um relacionamento transaccional pode ser de curto, médio ou longo prazo, isto é, pode ser, nos extremos, pontual ou manter-se indefinidamente. Em ambos os casos, assim como em todas as situações intermédias, o *marketer* procura obter um determinado comportamento da outra parte, que satisfaça todas os agentes de mercado envolvidos.

Foi na literatura americana, através de Berry (1983) e Jackson (1985a, 1985b) que surgiu pela primeira vez o conceito de relacionamento no marketing, opondo-se ao conceito de transacção, mas foi a Escola Nórdica que o desenvolveu.

Para compreender o marketing de relacionamento temos que distinguir entre uma transacção discreta, de curta duração, e a troca relacional, que advém de acordos prévios, sendo de mais longa duração, reflectindo um processo decorrente na base de dois factores principais: a dependência mútua e a medida em que os actores do mercado confiam um no outro (Dwyer, Schurr e Oh, 1987; Ganesan, 1994).

Jackson (1985b) sugere um espectro de comportamento dos clientes entre dois extremos (baixo e alto), no qual variam os principais custos de mudança e adaptação a novos produtos, serviços ou sistemas. Estes compreendem os investimentos nos relacionamentos com as organizações em termos de dinheiro, pessoas, activos e procedimentos, assim como os custos com os riscos de fazer más escolhas na mudança. Esta autora defende que a selecção duma abordagem de marketing deve considerar a posição do cliente nesse espectro do comportamento.

Assim, usar-se-á mais um marketing de transacção para os clientes próximo do extremo fácil de mudar, e mais um marketing de relacionamento para o outro extremo, difícil de mudar. Para clientes ao longo do espectro adapta-se um marketing ponderado e ajustado a cada situação.

O ênfase na mudança de objectivos orientados para as transacções de curto prazo, para objectivos orientados para a construção de relacionamentos de longo prazo, também aparece no conceito de marketing total de Kotler (1992). Constatação idêntica faz Webster (1992a), numa análise aos desenvolvimentos do marketing.

Os nórdicos têm uma abordagem de interação/rede no marketing industrial e de serviços⁷, que nasceu entre investigadores do chamado IM Group da Suécia, que agora é o International Marketing and Purchasing Group (IMP Group). Foram inovadores no sentido de sublinharem mais o marketing de serviços e o marketing industrial do que o marketing de bens de consumo, mudando gradualmente o foco dos bens e serviços para o valor, e integrando a função do marketing com outras funções e a gestão geral (Gummesson, 1996a).

De acordo com esta abordagem, a questão mais importante no marketing é estabelecer, fortalecer e desenvolver as relações com os clientes, de forma a que elas possam ser lucrativas, e os objectivos individuais e organizacionais possam ser atingidos (Gronroos, 1989, 1990a).

Assim, comercializar os relacionamentos com o cliente significa que o rácio benefício-custo da transacção de bens, serviços ou sistemas de bens e serviços será positivo, pelo menos no longo prazo (Gronroos, 1990a).

Uma questão-chave na pesquisa nórdica moderna é a sua visão da função do marketing, que não tem a ver com o departamento de marketing, mas sim com toda a organização e com todas as actividades que tenham impacto no comportamento actual e futuro dos clientes. Será mais correcto ver o marketing como gestão orientada para o mercado do que como uma função separada. As relações com os clientes são centrais. As trocas acontecem de forma a estabelecer e a manter tais relacionamentos. As relações de longo prazo podem ser conseguidas através, entre outras coisas, da troca de informações, bens, serviços e contactos sociais, sendo elevada a possibilidade deste relacionamento se tornar lucrativo. O mesmo acontece nos mercados de consumo e nos mercados industriais.

⁷ Para a Escola Nórdica de Serviços, o contexto dos serviços implica todos os tipos de actividades de serviços: empresas de serviços, instituições públicas e organizações sem fins lucrativos.

Gronroos (1994a, 1994b) vê o marketing de relacionamento como incluindo a característica de rede, enquanto Morgan e Hunt (1994) definem o marketing de relacionamento como parte do desenvolvimento do paradigma da rede.

As trocas relacionais numa organização podem ter vários tipos de parcerias de rede: com os fornecedores de bens e serviços; com as suas unidades de negócio, empregados e departamentos funcionais; com os clientes intermediários e os clientes finais; com os concorrentes, o governo e as organizações sem fins lucrativos. Toda a rede é parte da relação com o cliente e tem um impacto no desenvolvimento dessa relação (Hakansson, 1982).

Assim, o marketing de relacionamento faria parte do desenvolvimento do paradigma da rede, em que se reconhece que a competição global ocorre cada vez mais entre redes de empresas (Thorelli, 1986). Achrol (1991) prevê a ascensão de empresas de marketing em redes de organizações especializadas funcionalmente, cujos inter-relacionamentos são mantidos e coordenados por organizações orientadas pelo mercado.

Existe outro conceito na abordagem nórdica que faz parte do enquadramento da orientação de mercado – o conceito de promessa (Calonius, 1986). No estabelecimento e manutenção das relações com o cliente, tanto o vendedor como o comprador fazem um conjunto de “promessas” de acordo com o tipo de relacionamento em causa, que deverão manter-se de forma a solidificar a relação, com benefícios para ambos. Este conceito de promessa é um elemento tão importante da relação com o cliente como o conceito de troca.

Assim, baseado nas abordagens e conceitos vistos, Gronroos (1989) apresenta uma definição de marketing, como sendo o estabelecimento, desenvolvimento e comercialização de relacionamentos de longo prazo com os clientes, de forma a que os objectivos das partes envolvidas sejam atingidos. Isto é feito pela troca mútua e pelo cumprimento das promessas. Os recursos da empresa – pessoal, tecnologia e sistemas – têm de ser usados de tal forma que a confiança do cliente nos vários recursos, logo na empresa, seja mantida e fortalecida.

Christopher, Payne e Ballantyne (1991) chamam a atenção para as ligações entre o marketing, o serviço aos clientes e a qualidade, considerando que na sua intersecção está o marketing de relacionamento. Para além de se conquistar os clientes (visão

tradicional), pretende-se mantê-los. Tanto o serviço aos clientes como a qualidade são vistas num contexto multidimensional, com impacto no relacionamento com grupos-alvo específicos e nas diversas actividades da empresa, implicando uma orientação para o cliente. A sua visão do serviço ao cliente é mais ampla do que a das empresas, dizendo respeito às obrigações com os clientes e outros grupos ou mercados, de forma a assegurar relacionamentos mutuamente vantajosos de longo prazo. Pode ser visto como um processo que fornece utilidades de tempo e lugar ao cliente, o que envolve considerações pré-transacção, transacção e pós-transacção relacionadas com o processo de troca com o cliente. A qualidade deve estar agora em todos os processos e em todas as funções duma organização. Assim, o marketing de relacionamento não é visto como um novo conceito, mas mais como uma refocagem do marketing tradicional, dando um maior ênfase à criação de valor para o cliente. Esta visão poderá ser integrada, isto é, o marketing, o serviço ao cliente e a qualidade estarão incorporados na orientação de mercado.

Ao nível organizacional, Christopher, Payne e Ballantyne (1991) apresentaram o chamado modelo dos seis mercados (clientes, referências, influenciadores, recrutamento, fornecedores e interno), cada um representando dimensões do marketing de relacionamento, contribuindo directa e indirectamente para a eficácia da organização no mercado. Este modelo foi sendo refinado teoricamente (Cravens e Piercy, 1994), aparecendo em Peck, Payne, Christopher e Clark (1999) com os mercados de alianças e de fornecedores juntos, e com o mercado dos clientes como foco principal, sendo o propósito do marketing de relacionamento a criação de valor, proporcionando a satisfação e a lealdade do cliente, e conduzindo a uma lucratividade aumentada no longo prazo.

Kotler (1992), procurando também alargar a visão do marketing, define quatro públicos no ambiente próximo das organizações – empregados, clientes, distribuidores e fornecedores – e seis públicos no macro-ambiente – governo, empresas financeiras, media, aliados, concorrentes e público em geral –, reforçando a importância dos relacionamentos com os diversos agentes que, directa ou indirectamente, influenciam os mercados.

Para Gummesson (1996a, 1996b), o marketing de relacionamento vê o marketing como relacionamento, rede e interação⁸. Não apresenta uma definição fechada, mas fornece uma perspectiva: a de olhar o marketing pelo prisma dos relacionamentos. No entanto, o marketing é um campo complexo, não sendo suficiente só um ângulo de análise (Gummesson, 1997).

No contexto dos serviços uma cultura organizacional forte e bem estabelecida, que enfatize a qualidade dos serviços, a orientação para o cliente e para o serviço, é crucial e permite que os empregados saibam responder a novas e inesperadas situações.

A cultura organizacional está também intimamente relacionada com o marketing interno (Arndt, 1983; Berry e Parasuram, 1991), sendo este considerado um pré-requisito para um marketing externo bem sucedido (Flipo, 1986). A gestão deve compreender e apreciar os papéis dos empregados na organização. Estes devem ter uma visão holística das actividades da organização. Portanto, o marketing interno concentra-se em conseguir e reter empregados conscienciosos do cliente, pois deles depende a eficiência e a eficácia dos serviços.

Enquanto o marketing tradicional vê a competição como a força condutora da economia de mercado, o marketing de relacionamento coloca a colaboração no seu foco (Gummesson, 1996a). A cooperação implica que todas as partes assumam activamente a responsabilidade de fazer funcionar os relacionamentos e as redes. Nas economias ocidentais de tipo misto, a competição coexiste com a colaboração e as instituições reguladoras. Gummesson (1996a) chama equilíbrio de marketing ao balanço entre estas três forças.

Gronroos (1990b) conclui que a definição de relacionamento é verdadeiramente uma definição orientada para o mercado.

Em outros artigos, Gronroos (1994b, 1997) apresenta revisões do desenvolvimento do marketing de relacionamento, considerando que os elementos

⁸ Especifica 30 relacionamentos em 4 tipos: dois de relacionamento de mercado e dois de não-mercado: os mega-relacionamentos – acima do mercado, dizendo respeito à economia e à sociedade em geral, como o lóbingue, a opinião pública, o poder político, os acordos internacionais, as amizades e ligações étnicas – e os nano-relacionamentos – abaixo do mercado, dizendo respeito às operações internas numa organização, como os relacionamentos entre clientes internos e os mercados internos, que aparecem como consequência do uso crescente de centros independentes de lucros, divisões e áreas de negócio.

cruciais são a interactividade, a abordagem de rede, a perspectiva de longo prazo, o marketing interno, a confiança e a troca de promessas.

Aijo (1996) fala dum novo paradigma emergente, da orientação para o relacionamento. Muitas organizações hoje estão a começar a criar redes próximas de relacionamentos com o seu pessoal, os seus fornecedores, financiadores, concorrentes, etc., para além dos clientes. No marketing internacional passa-se o mesmo.

Considerando os critérios da duração e profundidade do relacionamento, e do número de partes envolvidas e âmbito dos processos envolvidos na cooperação, Aijo (1996) apresenta uma matriz de relacionamento, que nos parece uma óptima sistematização, à luz dos factores considerados, das diferenças entre as abordagens que têm aparecido, primeiro na prática e depois na investigação do marketing.

Assim, relacionamentos pontuais e não envolventes de curto prazo, combinados com um número limitado de parceiros e processos restritos, consubstanciam-se num marketing transaccional; combinados com um número elevado de parceiros e processos expandidos, configuram transacções de rede. Se os relacionamentos forem contínuos e envolventes de longo prazo, combinados com um número limitado de parceiros e processos restritos, consubstanciam-se num marketing de relacionamento; combinados com um número elevado de parceiros e processos expandidos, configuram um marketing de relacionamento e de rede.

Outra sistematização interessante é apresentada por Gronroos (1990b, 1991, 1995a, 1997), referindo um *continuum* na estratégia de marketing entre a transacção e o relacionamento, que nos extremos apresenta as características que temos vindo a analisar, sendo também directamente associado ao chamado *continuum* do produto: bens de consumo – bens duráveis – bens industriais – serviços.

Uma ideia fundamental do marketing de relacionamento é a criação de lealdade no cliente (Christopher, Payne e Ballantyne, 1991; Ravald e Gronroos, 1996). Em todo o tipo de organizações este aspecto é crucial, pois o marketing, no fundo, pretende sempre que os públicos-alvo tenham e sejam fiéis a determinados tipos de comportamento. Por exemplo, no caso do sector lucrativo deseja-se que os clientes tenham, desenvolvam e mantenham uma preferência pelo produto oferecido, isto é, que tenham um comportamento de compra fiel à oferta da empresa. No caso do sector não

lucrativo deseja-se, em muitas actividades, que os clientes alterem o seu comportamento de forma a terem uma vida mais saudável. Christopher, Payne e Ballantyne (1991) referem a chamada escada da lealdade do cliente: explorador, cliente pontual, cliente habitual, apoiante, defensor e parceiro. Um maior ênfase nos últimos degraus é sempre preferível, pois implicam negócios repetidos, fiéis e reprodutíveis (fontes de referência) e, inclusive, trabalho em conjunto para satisfação mútua.

O conceito de valor também é muito importante para o marketing de relacionamento. As suas definições já referidas como o rácio entre benefícios e custos apercebidos (Monroe, 1991), ou como a avaliação global da utilidade de uma oferta baseada na percepção do que é recebido e do que é dado (Zeithaml, 1988), mostram a subjectividade e individualidade deste valor, que assim varia entre os clientes. Uma pessoa pode avaliar a mesma oferta de maneiras diferentes em diferentes ocasiões. Pretende-se que esse valor líquido da oferta seja superior ao da concorrência, mas tem de se considerar a incorporação do relacionamento nesse valor, o que pode ser decisivo na escolha do cliente. Assim, para além das características do produto e dos serviços associados temos o relacionamento, que também pesa no valor apercebido pelo cliente, a que Ravald e Gronroos (1996) chamam valor total do episódio, sendo descrito como o rácio entre os benefícios do episódio mais os benefícios do relacionamento e os sacrifícios do episódio mais os sacrifícios do relacionamento. Então, o valor deficiente de um episódio pode ser balanceado por um bom relacionamento e vice-versa.

Aumentar os benefícios ou reduzir os sacrifícios estimulam a actividade, ajudam a estabelecer uma relação, que se consolidará com a segurança e a credibilidade, evoluindo para a confiança e depois para a lealdade, o que permite um relacionamento mutuamente benéfico. Para além destas acções, existem vários factores que podem motivar os clientes a terem um comportamento de mercado relacional, como a inércia do cliente, o risco apercebido em futura decisão de escolha, a expectativa de reforços positivos, ou uma recomendação de um líder de opinião da rede de referência do cliente (Sheth e Pervatiyar, 1995). O cliente como parceiro é a última meta deste novo paradigma do marketing (Gruen, 1997).

Para Kotler (1997), o marketing das transacções está incluído no marketing de relacionamento, consistindo este na construção de relações satisfatórias de longo prazo

com as outras partes-chave, de forma a obter a sua preferência e negócio. Mais, afirma que o seu resultado é a criação de um único activo da empresa chamado rede de marketing. Esta inclui a organização e a sua base de apoio: clientes, empregados, fornecedores, distribuidores, agências, cientistas universitários e outros, com os quais se pode construir relacionamentos de negócio mutuamente lucrativos. Cada vez mais, a competição não é entre empresas, mas mais entre redes inteiras, com vantagem para a empresa que construir a melhor rede.

Embora a descrição evolutiva do conceito de marketing possa apontar para um acumular de conhecimento na área disciplinar, existem autores que preferem insistir na mudança de paradigma no marketing, isto é, da visão que se deve ter sobre o marketing, em termos de modelo normativo. Gummesson (1997) considera que o conhecimento existente pode ser incorporado no novo paradigma, mas que não serve à sua fundação.

Existem, contudo, sinais de alerta relativamente ao excesso de empenhamento nos relacionamentos com os clientes, que levam à insatisfação destes, reagindo negativamente contra a constante invasão da sua privacidade (Fournier, Dobscha e Mick, 1998). A orientação para o cliente implica que se levem em conta essas vontades, caso contrário estamos em presença duma orientação para as vendas e o desempenho organizacional acabará sendo prejudicado.

Naudé e Holland (1998) falam de uma nova visão do marketing orientada pela informação, que seria uma extensão do modelo do marketing de relacionamento, por causa dos conceitos de transacção, relacionamento, redes, troca de informação e confiança, igualmente válidos no chamado paradigma da informação. Consideram que os desenvolvimentos das tecnologias da informação inauguraram uma nova era na teoria e prática do marketing. Conceptualizam o marketing como a manipulação dum problema de informação. Ora, o marketing, há muitos anos, está na base duma filosofia de actividade orientada para o mercado, a qual tem sido operacionalizada e medida através duma abordagem dominante comportamental, que assenta substancialmente no paradigma informacional. Isto é, a orientação de mercado tem sempre a ver com o processo de gestão da informação sobre os mercados e o ambiente. Então, julgamos não se poder falar de uma nova conceptualização ou orientação, mas sim da possibilidade,

que existe actualmente, de usar meios tecnológicos de informação mais eficazes para orientar a actividade dos indivíduos e das organizações.

No seguimento da análise do conceito de relacionamento, verifica-se que existe outro conceito muito ligado a este – o de rede. As redes e o marketing de relacionamento estão associados, não como causa e efeito, mas como parte do mesmo fenómeno, sendo respostas à turbulência ambiental e perseguindo uma meta comum – a criação de vantagem competitiva num mundo em mudança (Peck, Payne, Christopher e Clark, 1999).

Sendo assim, iremos desenvolver na secção seguinte alguns dos aspectos da teoria da rede, com incidência especial no que importa mais ao conceito de marketing.

1.2.3. A REDE

Para nos situarmos, vamos referir brevemente o modelo de rede industrial⁹ proposto por Hakansson e Johanson (1992), que inclui:

- Actores a diferentes níveis (de indivíduos a grupos de empresas), que controlam os recursos, desempenham actividades, desenvolvem relações uns com os outros e são orientados por objectivos.
- Recursos, que são heterogéneos, humanos e físicos e mutuamente dependentes.
- Actividades, que incluem o acto de transformação, o acto de transacção, ciclos de actividade e cadeias de transacções, ligando os recursos entre si, mudando ou trocando os recursos pelo uso de outros recursos (Hakansson, 1987).

Estas classes de variáveis formam uma rede, existindo uma interdependência funcional entre elas, formando um sistema onde as procuras heterogéneas são satisfeitas por recursos heterogéneos. Há uma estrutura de poder, baseada no controlo das actividades e recursos, entre os actores, e uma estrutura de conhecimento e experiência dos actores passados e actuais, que combinam o desenho das actividades e o uso dos

⁹ No contexto da linguagem microeconómica, o estudo da organização ou economia industrial tem a ver com o estudo do funcionamento dos mercados.

recursos. Acrescente-se a dependência intertemporal, pois a rede é um produto da sua história, em termos das memórias, investimentos em relações, conhecimentos, rotinas, etc.

A abordagem das redes industriais preocupa-se em compreender a totalidade das relações entre as empresas dedicadas à produção, distribuição e uso de bens e serviços, no que pode ser descrito como um sistema industrial. O foco da pesquisa é, fundamentalmente, a rede e não a empresa ou o relacionamento individual, embora organizações e relacionamentos devam ser estudados se quisermos compreender as redes (Easton, 1987).

Podemos ter quatro ângulos diferentes de análise das redes industriais, que seguidamente resumimos:

- A rede como relacionamento (1): a análise do comportamento interorganizacional distingue entre relacionamento¹⁰ e interacção (Johanson e Mattsson, 1987).

Os elementos relacionais do comportamento são mais gerais e de longo prazo. As interacções representam o aqui e agora do comportamento interorganizacional e constituem os aspectos dinâmicos do relacionamento. Os relacionamentos formam o contexto no qual as transacções têm lugar. Estas podem dividir-se em trocas e adaptação de procedimentos.

- A rede como uma posição (2): é uma perspectiva parcial, mas forte, tendo ligações com a economia industrial e a estratégia.

O foco está na organização individual em vez de na rede. Mattsson (1984) define uma posição como o papel que uma organização tem para as outras organizações com as quais está relacionada, directa ou indirectamente, e que esperam, portanto, que a empresa aja de acordo com as normas associadas à sua posição. O balanço entre os

¹⁰ Os relacionamentos compreendem quatro elementos: (1) a orientação mútua, (2) a dependência, (3) os vínculos de vários tipos e forças, e (4) o investimento que cada organização faz no relacionamento. Para maior desenvolvimento, ver Johanson e Mattsson (1987) e Easton (1987). Um 5º elemento será o da atmosfera, como a tensão entre conflito e cooperação (Ford, Hakansson e Johanson, 1986).

constrangimentos e as oportunidades, o passado e o futuro, os conflitos e as reconciliações na procura, vão mantendo a organização na sua posição¹¹.

Com ligação à estratégia empresarial temos quatro situações estratégicas: entrar ou sair duma rede estabelecida, defender ou mudar as posições existentes (Mattsson, 1987).

- A rede como estrutura (3): se as organizações no sistema industrial são interdependentes mais do que independentes, então a rede tem uma estrutura.

As empresas serão os seus elementos. A redução da incerteza é um motivo para formar relacionamentos fortes. A especialização, a aprendizagem fazendo e a existência de investimentos específicos de transacção apoiam a heterogeneização. Assim, a interdependência não é só uma fonte de heterogeneidade, mas também um resultado dela, reforçando-se mutuamente. Para um dado conjunto de recursos e um dado conjunto de necessidades, existe um grande, possivelmente infinito, número de estruturas de rede, que são capazes de levar a cabo o processo de transformação. O que não quer dizer que todas tenham a mesma probabilidade de ocorrer na prática. Inversamente, não deve ser assumido que existe uma função objectivo para a rede, definida, por exemplo, em termos de entropia, eficiência ou eficácia, que prediga a estrutura que seria óptima e, portanto, emergindo como a preferível.

Uma forma de caracterizar a estrutura de uma rede é pela divisão do trabalho entre as empresas que a compõem. O balanço entre a conversão e a troca de actividades pode ser visto como outra medida da estrutura da rede.

Um tema estrutural na análise de rede é o das fronteiras. As redes definidas como equivalentes, no seu âmbito, aos sistemas industriais, são tão largas (até à rede global), quanto o investigador seja capaz de compreender. Há redes de nível inferior de análise, mas reconhece-se que quaisquer fronteiras são arbitrárias. A rede pode ser identificada em termos da força da complementaridade entre os seus membros. Pode ser pensada

¹¹ Mattsson (1984) sublinha quatro características da posição: (1) a função que a organização deverá desempenhar, as actividades que se espera que desempenhe; (2) a importância relativa da organização na rede, medida pelo seu tamanho ou outra correlação com o poder; (3) a identidade na rede de organizações com quem a empresa focal tem relacionamentos; e (4) a definição a diferentes níveis de análise, como macro ou micro posições, em que na primeira temos os relacionamentos entre organizações individuais e, na outra, se descreve o relacionamento da organização com a rede como um todo. A força do relacionamento foi acrescentada mais tarde como um 5º elemento da posição.

como uma concentração local na rede global. Tem fronteiras naturais, no sentido de que os relacionamentos entre os membros são mais fortes que os relacionamentos entre os membros e não membros. Uma organização pode pertencer a mais de uma rede ao longo de diferentes dimensões (produto, geografia, processo, tecnologia, etc.).

- A rede como um processo (4): a mudança é uma característica central das redes industriais.

A coordenação das organizações num sistema industrial pode ser efectuada por três tipos de mecanismos. Dois deles já foram referenciados neste trabalho: a “mão invisível” do mercado que, através da formação dos preços, fornece o sinal que determina que empresas produzem que produtos; e a “mão visível” da hierarquia, em que as empresas fornecem uma forma de coordenação interna, de auto-direcção e de gestão. Uma terceira forma de coordenação emerge sempre que exista um relacionamento interorganizacional forte – o processo de rede. Não é uma forma intermediária, mas sim um modo alternativo que opera com diferentes mecanismos.

Os processos de rede são dominados pela distribuição de poder e pelas estruturas com interesses. Umas têm acesso a mais e melhores recursos, sendo por isso mais poderosas, tornando assimétricas as relações. Nem todas as empresas têm os mesmos interesses, sendo a distribuição poder/interesses ditada da forma na qual a rede opera e se desenvolve.

Assim, uma rede organizacional é uma coligação interdependente de tarefas ou entidades económicas especializadas em competências (empresas independentes ou unidades autónomas organizacionais), que operam sem controlo hierárquico, mas que estão encaixadas por densas conexões laterais de reciprocidade, num sistema de valores partilhado que define os papéis do membro e as suas responsabilidades.

Existem dois processos dialécticos nas redes, a concorrência e a cooperação. O quadro de relacionamento na abordagem de rede enfatiza a cooperação, a complementaridade e a coordenação. Muitas vezes, a concorrência existe mais entre redes do que entre empresas, rivalizando estas pelos recursos. Uma visão alternativa e complementar diz-nos que a concorrência nas redes é uma função da sobreposição de domínios organizacionais. Uma sobreposição completa implica concorrência; uma parcial implica rede (Thorelli, 1986).

A análise da rede social é uma metodologia que se orienta para a análise dos relacionamentos entre os actores individuais num campo organizacional, medindo as ligações em vez dos atributos dos actores.

Assim, as redes podem ser modelizadas através duma metodologia¹² baseada em camadas, cada uma reflectindo certos aspectos ou dimensões da rede a estudar. A primeira camada lida com as relações materiais entre os actores; a segunda com a interacção social; a terceira com uma análise do choque dinâmico; e a quarta com a cultura da rede.

Estas camadas podem ser vistas como passos sucessivos onde os resultados de cada passo influenciam o passo seguinte. O efeito cumulativo dá-nos uma compreensão global, que não pode ser dada por uma camada isolada. As relações materiais observadas na primeira camada são o resultado assumido da interacção social dos actores (nível 2) sujeita à dinâmica (nível 3), sendo todas as camadas determinadas por um conjunto de crenças, mapas cognitivos, receitas e outros elementos culturais (camada 4: símbolos, códigos de comportamento, maneiras específicas de fazer as coisas, pensamento acerca das coisas, normas, valores, etc.).

Esta metodologia tem o interesse, para além de especificamente modelizar as redes, de enquadrar claramente a questão dos comportamentos de mercado (relações transaccionais) dentro da rede social (inclui as transacções de informação, a formulação de estratégias, o estabelecimento de objectivos, o lóbingue, etc.) que, por sua vez, está enquadrada numa dinâmica temporal (análise evolutiva dos choques internos e externos – ameaças e oportunidades – que afectaram a rede nos últimos anos), tanto a nível do ambiente social como do ambiente da actividade.

Assim, o comportamento dos agentes do mercado depende do ambiente, da história e da cultura organizacional. Mesmo simples transacções, envolvendo transferências instantâneas de bens por dinheiro, dependem duma rede de ligações conectando a díade a outros actores económicos e instituições (Araújo, 1999).

As redes com sucesso serão as mais focadas nos clientes e conduzidas pelo mercado, fornecendo mais valor e satisfação (Achrol e Kotler, 1999). A propósito deste

¹² Kamann (1998) combina várias técnicas numa metodologia chamada “*The Triple Plus*”.

relacionamento entre a chamada competência de rede¹³ e a orientação de mercado, Ritter, Wilkinson e Johnston (2002) mostraram que existe uma forte correlação entre estas duas variáveis, devida, possivelmente, à consciencialização da necessidade de competências de rede para sobreviver nos mercados actuais.

Os mercados deram o lugar às hierarquias por efeito da revolução industrial. Com a tecnologia de produção tornando-se cada vez mais complexa, os custos de coordenação através do mercado tornaram-se muito altos. Assim como a evolução da empresa hierárquica foi conduzida pela tecnologia de produção, a tecnologia de informação está a conduzir a evolução da organização em rede.

As grandes organizações, como hierarquias verticalmente integradas, são meios ineficientes de governo em ambientes turbulentos e ricos em conhecimento. Nestas condições, maximizar a aprendizagem organizacional e a flexibilidade adaptativa, em vez de economizar nos custos de transacção, tornou-se o imperativo crítico organizacional.

Achrol e Kotler (1999) distinguem quatro categorias de redes:

- As redes internas, que são desenhadas para reduzir a hierarquia e abrir as empresas aos seus ambientes. O marketing nestas redes, porque é responsabilidade de todos, pode desaparecer ou não ser responsabilidade de ninguém, daí a defesa da sua manutenção como função. O marketing é visto como intermediário interno de informação, criador de conhecimento de marketing, educador organizacional e como coordenador e gestor de conflitos.
- As redes verticais, que maximizam a produtividade das funções dependentes em série, criando parcerias entre empresas independentes especializadas em competências. O marketing é visto como gestão multifuncional, orientado para o produto e para a produção, e como integrador da rede, preditor da tecnologia, gestor de riscos e como medidor do desempenho e de preços de transferência.

¹³ Definida por Gemünden e Ritter (1997) como uma característica das organizações, que é constituída pelo grau de execução da tarefa de gestão da rede (dividida em tarefas de manutenção dum relacionamento simples – iniciação, troca e coordenação – e tarefas para manter a rede de relacionamentos – planeamento, organização, pessoal e controlo) e pelo grau de qualificação de gestão da rede (dividida em especializada e social) possuído pelas pessoas que protagonizam os relacionamentos da organização.

- As redes intermercado, que procuram alavancar sinergias horizontais através das indústrias. O marketing é visto como multilateral, condutor da tecnologia, financeiramente integrado e como e-marketing.
- As redes de oportunidade, que são organizadas à volta das necessidades dos clientes e das oportunidades do mercado, sendo desenhadas para pesquisar as melhores soluções para elas. O marketing é visto como mediador de informação, mediador da marca e como gestor das comunidades de clientes.

Portanto, as questões relacionadas com o conceito de marketing e a sua aplicação em termos de filosofia do negócio e como gestão de marketing atravessam as novas realidades organizacionais, pondo em causa o seu papel funcional e desafiando os *marketers* a encontrarem as melhores estratégias de mercado, de forma a continuamente melhorarem os desempenhos das suas actividades.

O papel da informação sobre os mercados e os ambientes, considerando a sua qualidade, pertinência e fluxo, continua a ser base imprescindível para a tomada de decisões estratégicas e operacionais pelos agentes de mercado. Como veremos, os instrumentos de medida desenvolvidos na última década, sobre a orientação de mercado, têm precisamente as questões sobre os sistemas de informação como indicadores privilegiados.

Temos abordado o marketing no âmbito do espectro entre transacções e relacionamentos, aos níveis individual, organizacional e de rede. Urge introduzir de forma mais clara a questão dos relacionamentos transaccionais sem fins lucrativos e não económicos¹⁴. Como tal, iremos na secção seguinte explicar um possível novo paradigma, o do marketing social.

¹⁴ O que não quer dizer que não possam existir lucros neste âmbito, assim como externalidades de carácter económico.

1.2.4. O SOCIAL

Nos anos 50 era notório que o sector social era muito menos eficaz, em comparação com o sector comercial. Wiebe (1952) pôs a questão: “Porque não vender fraternidade como se vende sabão?”¹⁵

O alargamento do âmbito do marketing para o sector não lucrativo, sugerido por Kotler e Levy (1969), teve continuidade no artigo seminal sobre o marketing social de Kotler e Zaltman (1971). Neste artigo, eles referem que a ideia nuclear do marketing assenta no processo de troca. Isto é, o conceito de gestão de marketing tem a ver com a análise, planeamento, implementação e controlo de programas desenhados para conseguir as trocas desejadas com as audiências-alvo com o propósito de ganho mútuo e pessoal.

Então, Kotler e Zaltman (1971) definem marketing social como o desenho, implementação e controlo de programas que visam influenciar a aceitabilidade de ideias sociais, envolvendo a pesquisa de marketing, o planeamento do produto, o preço, a distribuição e a comunicação. Isto é, pretende-se aplicar aos produtos sociais¹⁶ a abordagem da gestão de marketing, de forma a aumentar o sucesso das actividades com eles relacionadas.

Embora as expressões “marketing” e “gestão de marketing” sejam utilizadas muitas vezes como sinónimas, convém explicitar que têm diferenças conceptuais, dependendo do contexto. A gestão de marketing tem a ver a aplicação concreta do conceito de marketing pelo lado da procura ou pelo lado da oferta, sendo um processo que é definido da forma mencionada atrás por Kotler e Zaltman (1971), que pode incluir a descrição dos elementos do *marketing mix*. Enquanto o marketing, segundo Kotler

¹⁵ Wiebe identifica cinco elementos importantes para o sucesso de campanhas sociais: a força – intensidade da motivação da pessoa no sentido do objectivo; a direcção – conhecimento de como e para onde a pessoa irá para consumir a sua motivação; o mecanismo – existência de uma organização que proporciona à pessoa a tradução da sua motivação em actos; a adequação e compatibilidade – capacidade e eficácia da organização em realizar o seu propósito; e a distância – estimativa da pessoa quanto à energia e custo exigidos para consumir a motivação em relação à recompensa.

¹⁶ Produtos sociais são bens, serviços, actividades, ideias (crenças, atitudes e valores) e práticas (isoladas ou continuadas), que se consubstanciam em comportamentos considerados benéficos socialmente.

(1997) é um processo social e de gestão, pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, através da criação, oferta e troca de produtos de valor entre si.

Uma das tarefas da gestão de marketing tem a ver com a influência do nível, do tempo e da composição da procura, de forma a ajudar a organização a atingir os seus objectivos. Por isso, Kotler (1997) considera a gestão de marketing, essencialmente, como a gestão da procura, levando a cabo a pesquisa de mercado, o planeamento, a implementação e o controlo de marketing. Isto porque ele define o mercado como o conjunto de todos os clientes potenciais, que partilham uma necessidade ou desejo particulares, e que possam ter vontade e capacidade para fazer uma troca para satisfazer essa necessidade ou desejo. Nós consideramos que o mercado é composto pela oferta e pela procura, logo a gestão de marketing, que é a gestão dos mercados, implica gerir a oferta e a procura.

Em 1980, Fox e Kotler já referem a aplicação do marketing social em causas como o planeamento familiar, a conservação de energia, a melhoria nutricional, as campanhas anti-tabágicas, a prevenção do abuso do álcool e drogas, a condução segura, etc. Estes autores apresentam um exemplo, relativo ao consumo de tabaco, muito elucidativo do que é o marketing social em relação às outras abordagens utilizadas para produzir uma mudança social – a legal, a tecnológica, a económica e a informacional.

A abordagem legal pretende que o consumo seja proibido ou limitado; a tecnológica pretende desenvolver uma inovação que reduza os malefícios do tabaco, ou que ajude as pessoas a reduzirem o seu consumo; a económica pretende subir o preço; a informacional tenta persuadir os fumadores com informação¹⁷ acerca dos riscos do tabagismo e das vantagens em deixar de fumar.

Ora, a abordagem do marketing social apresenta pelo menos quatro elementos, que faltam à abordagem pura da publicidade social. Um é a pesquisa de mercado para conhecer as características de cada segmento e a eficácia provável de abordagens de marketing alternativas. Outro é o desenvolvimento do produto social, que ajude a alterar o comportamento pretendido. O terceiro elemento é o uso de incentivos para aumentar os níveis de motivação para a alteração comportamental. Por último, temos a procura de

¹⁷ Estamos no âmbito da publicidade social que, isoladamente, é pouco eficaz. Muitas vezes esta abordagem é confundida com a de marketing.

formas de facilitar a mudança, pois para mudar o comportamento é preciso investir tempo e esforço. Portanto, o marketing social implica a existência dum *marketing mix* e não se reduz só à comunicação.

As abordagens alternativas referidas por Fox e Kotler (1980) podem ser vistas na perspectiva das orientações da gestão de mercados tratadas nesta dissertação. Assim, a abordagem legal pressupõe que a lei regule o mercado de forma específica, constituindo uma possibilidade com eficácia limitada que, normalmente, os agentes de mercado tentam contornar e da qual tentam inclusive tirar proveito (negócios ilegais muito rentáveis). A influência dos processos legais, relacionados com um determinado mercado, é um dos instrumentos da comunicação de marketing – o lóbingue. Portanto, esta abordagem constitui a que chamamos de “orientação normativo-legal na gestão de mercados”. A abordagem tecnológica apresenta-se similarmente à orientação de produto. A abordagem económica relaciona-se com as formas de influenciar as relações transaccionais através dos custos, logo configura uma orientação de produção. A abordagem informacional aposta na persuasão, que é crucial no âmbito duma orientação de vendas.

Também Andreasen (1995) apresenta argumentos fortes que demonstram a superioridade da abordagem do marketing social relativamente a outras abordagens, como as da educação para a saúde, comunicação para a saúde, promoção da saúde, comunicação de massas, defesa pelos media, publicidade pública, comunicação pública, publicidade social e mobilização social.

Estas abordagens podem ser agrupadas em quatro tipos:

- ❑ Educação, que assume que os indivíduos farão a coisa certa se compreenderem o porquê de precisarem de o fazer, e souberem como o fazer – orientação de produto.
- ❑ Persuasão, que vai mais além, defendendo que as pessoas só agirão se forem suficientemente motivadas – orientação de vendas.
- ❑ Modificação comportamental, que tende a minimizar a influência dos pensamentos e sentimentos no comportamento individual, apostando no ensino em massa das técnicas necessárias para a acção – orientação de produção.

- Influência social, que advoga campanhas direccionadas para influenciar as normas da comunidade e o comportamento colectivo como as que têm melhor relação custo-benefício – orientação normativo-legal.

A meta fundamental do marketing é influenciar os comportamentos e não educar ou fazer propaganda. Assim, a abordagem de marketing social corresponde à abordagem de mercado, sendo, primeiro que tudo, um estado de espírito que coloca o cliente no centro de tudo o que o *marketer* faz (Andreasen, 1997).

Subjacentes ao marketing social encontram-se os mesmos tipos de procura¹⁸ que encontramos nos mercados lucrativos. Para além disso, os *marketers* sociais têm assuntos especiais com que lidar e muitos obstáculos a vencer (Andreasen, 1995; Rangan, Karim e Sandberg, 1996; Kotler e Andreasen, 1996). Assim, muitas vezes, o empenhamento de quem trabalha nas organizações que promovem a mudança social leva a um entusiasmo que os torna cegos às necessidades dos clientes e de outras partes interessadas, actuando sem planeamento formal e não medindo o seu desempenho.

Por ordem crescente de dificuldade na obtenção de sucesso, existem campanhas sociais para mudar cognições, para levar a acções únicas, para mudar comportamentos e para mudar crenças e valores.

Quanto à mudança de valores, o meio mais eficaz parece ser o legislativo, que coage e obriga a que as pessoas mudem até se habituarem (Kotler, 1975). Ora, as mudanças desejadas nas crenças, valores, cognições e atitudes¹⁹, só terão interesse social pelo facto de levarem a alterações comportamentais (Andreasen, 1995). Assim, defendemos que o objectivo último do marketing é conseguir mudanças comportamentais benéficas para todos (Kotler e Roberto, 1989).

Os benefícios de uma orientação explícita para o mercado, através do marketing, consubstanciam-se em serviços melhorados, maior capacidade de servir e satisfazer os diversos públicos, maior eficiência, através do planeamento de marketing, logo conseguindo atingir com maior probabilidade os objectivos, isto é, ser mais eficaz.

¹⁸ Procura inexistente, negativa, latente, em declínio, irregular, plena, excessiva e nociva.

¹⁹ Uma crença é uma percepção que se mantém acerca de algo factual, não inclui avaliação. As atitudes têm avaliação positiva ou negativa acerca de pessoas, objectos, ideias ou eventos. Os valores são ideias globais acerca do está certo ou errado.

A orientação de mercado, num programa de marketing, implica pensar em todos os grupos que estão envolvidos ou queremos envolver. Por exemplo, num programa de marketing social temos os clientes ou pessoas-alvo que queremos atingir, as pessoas que influenciam essa audiência-alvo, tais como pais, cônjuges, professores, médicos e pares, os legisladores e outros políticos relevantes, os profissionais dos media, os quadros superiores das organizações, os empregados, colaboradores e voluntários, etc. São grupos diferentes que precisam de tipos de comunicação específicos e de estratégias adaptadas, e que, por sua vez, se dividem em subgrupos que importa considerar na segmentação.

O processo de marketing social consiste então em analisar o ambiente, pesquisar a população-alvo, definir o problema ou oportunidade de marketing social, desenhar as estratégias de marketing social, planejar os programas de *marketing-mix* social, e organizar, implementar, controlar e avaliar o esforço do marketing social (Kotler e Roberto, 1989).

O marketing de relacionamento tem também aqui um papel fundamental, nomeadamente devido à importância da confiança que se tem de conquistar ao longo do tempo e da fidelização comportamental que se procura obter.

Andreasen (1995) define o marketing social, formalmente, como a aplicação das técnicas do marketing comercial à análise, planeamento, execução e avaliação de programas desenhados para influenciar o comportamento voluntário de audiências-alvo, de forma a melhorar o seu bem-estar pessoal e social.

Assim, o objectivo último do marketing social seria beneficiar os indivíduos-alvo ou a sociedade e não a organização. É também diferente do marketing para organizações sem fins lucrativos, visto a sua finalidade ser directamente a melhoria do bem-estar. Então, falar de marketing social não é falar de recolha de fundos, de lóbingue (excepto na remoção de restrições no marketing social) ou da eleição de candidatos políticos (marketing político).

Ora, parece que os objectivos do marketing diferem conforme o tipo de organizações em presença, assim como em função das suas missões, metas e objectivos específicos. Mas o que é comum na abordagem do marketing em geral é a necessidade de influenciar e modificar comportamentos, sejam eles do tipo puro transaccional, sejam

relacionais, sejam sociais. Para além disso, a acção do marketing, em geral, contribui para o aumento do bem-estar dos indivíduos envolvidos, pois pressupõe-se que estes realizam trocas em que os benefícios sejam mútuos. Assim, tanto o marketing comercial como o social promovem um aumento do bem-estar para os envolvidos nas relações transaccionais, mas o marketing social apresenta, à primeira vista, maiores externalidades positivas para a sociedade em geral.

O marketing social é o marketing específico para lidar com mercados em que se imponha fazer intervenção social. Existem organizações que só fazem assistência social, fornecendo serviços, embora tenham que conquistar também os seus clientes, que podem não procurar directamente tais serviços (crianças, idosos, doentes, abandonados, vitimados, etc.). Trata-se do negócio do comportamento em sentido estrito.

Como temos referido, no marketing comercial, temos a possibilidade de medir os resultados em valor monetário de forma directa, mas estes são um indicador de que o objectivo de alterar os comportamentos do cliente foi conseguido, sendo a melhor forma de o conseguir estar orientado para o mercado e ter uma gestão de marketing evoluída e ajustada. Então, as vendas e a quota de mercado são também medidas de comportamento.

Os *marketers*, que praticam as abordagens mais modernas tanto no sector comercial como no não lucrativo, colocam as audiências-alvo no controlo das transacções ou dos relacionamentos transaccionais. Têm um estado de espírito orientado para as pessoas-alvo, preocupando-se com as suas necessidades e desejos, actuais e latentes.

Andreasen (1995) sugere um novo paradigma para o marketing social que, em alguns aspectos, nós julgamos generalizável ao marketing em geral, pois defendemos que a investigação tenderá para a unificação conceptual básica da disciplina, no que diz respeito às actividades humanas que impliquem um relacionamento transaccional entre indivíduos, organizações ou redes. Contudo, como noutras ciências, pode ter aplicações específicas adaptadas às realidades existentes e emergentes.

O modelo mais útil no marketing social é o da conceptualização faseada dos relacionamentos com o comportamento desejado, desenvolvido por Prochaska e DiClemente (1983) e denominado de “modelo transteorético”. As fases nele previstas

são as da pré-contemplação (as pessoas não pensam que tal comportamento seja apropriado nesta altura das suas vidas), da contemplação (as pessoas estão a pensar e a avaliar o comportamento recomendado), da preparação (as pessoas decidiram agir e estão a tentar pôr no lugar o que for necessário para ter tal comportamento), da acção (as pessoas começam a experimentar e executar o comportamento) e da confirmação (as pessoas estão comprometidas com o comportamento e não têm desejo ou intenção de voltar ao comportamento anterior).

É fácil dividir as pessoas pelas cinco fases com poucas perguntas simples. O tipo apropriado de estratégia de intervenção para cada pessoa-alvo depende da fase em que se encontre, enfatizando os benefícios de início e depois os custos nas últimas fases. A meta de marketing social não deve ser atingir logo a fase de confirmação num só passo, mas sim mover o cliente-alvo para a fase seguinte. Este modelo tem tido larga confirmação na prática, nomeadamente em doze tipos de comportamentos, a saber: deixar de fumar, deixar a cocaína, controlar o peso, reduzir gorduras na alimentação, reduzir o comportamento delinquente nos adolescentes, prática de sexo seguro, escolha de preservativos, redução da exposição ao sol, redução da exposição a raios, aumentar a actividade e o exercício em indivíduos sedentários, aumentar o controlo mamográfico e aumentar as actividades anti-tabágicas dos médicos.

Assim, vamos apresentar e comentar os doze pontos propostos por Andreasen (1995), como nova base paradigmática:

- O marketing social tem como linha de fundo a influência do comportamento e não o fornecer informação ou mudar atitudes.
 - Defendemos que este princípio se pode generalizar a todos os ramos do marketing. O que importa ao marketing é criar, desenvolver e manter comportamentos de troca ou de relação transaccional.
- Para serem eficazes, os programas de marketing social devem ser orientados por um estado de espírito que ponha o cliente-alvo no centro de cada decisão estratégica. Isto é, os programas de marketing social devem ser orientados para o cliente.

- ❑ Este princípio já está generalizado, constituindo a base para obter maior eficácia na satisfação das necessidades dos agentes de mercado. Propomos que se fale de orientação de mercado e não só para o cliente.
- O planeamento estratégico para os programas sociais deve basear-se, constantemente, na auscultação dos clientes-alvo.
 - ❑ Outro princípio que não é novo, sendo pacificamente aceite em todos os níveis da gestão.
- Para levar a cabo a auscultação formativa e planear as subsequentes estratégias, deve-se ter um modelo ou enquadramento para a compreensão de como os clientes tomam decisões e agem.
 - ❑ Trata-se dos modelos de comportamento do consumidor ou do cliente em geral, que são estudados em todas as vertentes do marketing.
- O modelo de análise do comportamento do cliente explicita que este chega à acção e mantém-na através duma série de quatro fases: pré-contemplanção, contemplanção (inicial e tardia), acção e manutenção.
 - ❑ Este modelo pode ser generalizável em termos de comportamento individual, mas existem outros modelos mais adaptados ao comportamento de mercado das organizações e das redes.
- As estratégias de marketing social devem ser adaptadas à fase em que cada audiência-alvo se encontra.
 - ❑ Configura uma segmentação na base do posicionamento do indivíduo em termos do modelo de adesão ao comportamento proposto. É generalizável aos outros ramos do marketing com a necessária adaptação aos modelos de comportamento dos clientes específicos.
- Na fase de pré-contemplanção, o maior desafio do marketing social é dominar as tendências dos clientes para ignorar selectivamente ou deixar passar as mensagens de marketing. As técnicas de educação, propaganda e de defesa nos media podem ser particularmente úteis aqui.

- Depois da fase de pré-contemplanção, o comportamento é orientado e mantido por vários factores, dos quais quatro são os mais importantes: os benefícios apercebidos, os custos apercebidos, as influências sociais apercebidas e o controlo apercebido do comportamento.
- Para conseguir que os clientes mudem da fase de contemplanção para a de acção, e desta para a de manutenção, os *marketers* devem aumentar os benefícios apercebidos, diminuir os custos apercebidos, aumentar a pressão social apercebida e aumentar o controlo apercebido do comportamento.
- Para manter os novos padrões comportamentais, os clientes devem sentir-se recompensados. Devem também ser sujeitos a recordatórios frequentes até que o novo comportamento se torne um modo de vida habitual.
 - ❑ Estes quatro pontos referem as tónicas em termos das acções de marketing, que deverão existir para o indivíduo-alvo evoluir da fase inicial de pré-contemplanção até à fase de manutenção do comportamento. Julgamos ser um programa estratégico generalizável com respeito aos comportamentos individuais, mas que terão de ter alguma adaptação noutros contextos.
- Os clientes-alvo não são todos iguais e, portanto, a segmentação dos mercados melhora a eficiência e a eficácia do programa.
 - ❑ Este ponto é aceite em todos os contextos de marketing, em que os clientes e outros públicos não sejam homogéneos nas variáveis relevantes para o negócio ou actividade.
- O paradigma do marketing social pode ser aplicado não só aos clientes-alvo, mas também aos comportamentos dum leque alargado de outros públicos, cuja assistência e cooperação são essenciais para o sucesso do programa de marketing social.
 - ❑ Nós diríamos que esta abordagem poderia ser aplicada com sucesso no marketing para o sector lucrativo, com poucas adaptações específicas.

Assim, acrescentando a nossa formulação, consideramos mais relevante nesta proposta de paradigma, e com possibilidade de ser entendido como específico do marketing em geral, os seguintes pontos:

- ✓ O objectivo do marketing é a satisfação das necessidades dos agentes de mercado, procurando estes, através da gestão de marketing, criar, alterar, desenvolver e manter comportamentos benéficos para os próprios e para a sociedade em geral.
- ✓ Uma cultura organizacional ou filosofia de actividade orientada para o mercado, reflectida nos comportamentos de geração, disseminação e análise de informação, assim como na preparação, implementação e avaliação das respostas da organização ao mercado, é sempre preferível para se conseguir os melhores desempenhos em termos individuais e organizacionais, isto é, ser eficaz na satisfação das necessidades e desejos envolvidos.
- ✓ O planeamento estratégico de marketing é uma técnica fundamental, dando consistência às acções ao longo do tempo, estabelecendo metas mensuráveis que permitam a avaliação do desempenho, e prevendo cenários contingenciais.

A segmentação dos mercados, os posicionamentos estratégicos da organização e das ofertas e a escolha dos segmentos-alvo são feitas com base na pesquisa alargada do mercado, estando no âmbito do planeamento estratégico. O estudo do modelo de comportamento dos clientes-alvo, também base para fazer segmentação, permite a programação de acções de marketing mais adaptadas a cada fase, estando enquadrado no planeamento estratégico e operacional.

Todas estas actividades estão incluídas no chamado processo de marketing, como forma de distribuição de valor. De facto, a compreensão dos requisitos do cliente pode oferecer a uma organização muito mais do que o mero desenho da sua oferta de mercado, podendo ser criado valor em cada contacto que o cliente tem com a organização. Se compreendermos o que cria esse valor, será possível melhorar o desenho de todos os sistemas da organização com o simples objectivo de fornecer o valor máximo possível ao cliente (Sargeant, 1999).

Numa visão tradicional, a empresa faz o produto e depois vende-o, o que em mercados carentes funciona sem problemas. Mas, em economias competitivas, o processo mais eficaz de distribuição de valor passa pela consideração dos desejos,

percepções, preferências e critérios de compra dos clientes. A oferta deve pois ser desenhada para mercados-alvo bem definidos. Esta crença está no coração da nova visão do processo de planeamento do negócio, que põe o marketing no início do processo.

Então, o processo de marketing consiste na análise das oportunidades de marketing (sistema de informações sobre o mercado, públicos e ambiente; análise das forças e fraquezas do ambiente interno, análise das ameaças e oportunidades do ambiente externo), no desenvolvimento de estratégias de marketing, no planeamento de programas de marketing (*marketing mix*) e na gestão dos esforços de marketing (Kotler, 1997), em termos da organização dos recursos, implementação e controlo do plano de marketing.

Contudo, existem várias orientações estratégicas na gestão de mercados, as quais passamos de seguida em revista.

1.3. As Orientações na Gestão de Mercados

Um dos problemas para a introdução e desenvolvimento da função de marketing nas organizações sem fins lucrativos tem sido o excesso de orientação para o fornecimento duma oferta²⁰, não levando em conta, muitas vezes, as verdadeiras necessidades e desejos das populações-alvo.

Nesta perspectiva, assume-se que o que é importante é fornecer o máximo de ajuda, o que configura uma orientação para a produção.

Noutras situações julga-se que a qualidade da oferta é o factor-chave para a sua aceitação, o que leva a um maior ênfase na orientação para o produto.

Há, também, quem siga uma estratégia que consiste em persuadir o cliente a aderir à oferta, usando diferentes instrumentos de marketing agressivo, o que sublinha uma orientação para as vendas.

²⁰ Assume-se neste trabalho que oferta é sinónimo de produto, serviço ou ideia, utilizando-se estes termos com o significado daquilo que uma organização pretende fornecer aos seus mercados-alvo.

Por último, muitos indivíduos e organizações apostam na exigência e na possibilidade de influenciar a intervenção reguladora do Estado sobre os mercados, ou de conseguirem acordo ou conluio para normas padronizadoras dos mercados, configurando o que chamamos de orientação normativo-legal.

Outros obstáculos relevantes passam pela conotação negativa que o marketing tem nas pessoas que trabalham no sector não lucrativo. Ele é visto somente pelas suas estratégias manipuladoras e de publicidade. Isto é, não existe suficiente conhecimento do que o marketing moderno realmente é, e de quais são as suas verdadeiras potencialidades para o sucesso destas organizações. Há quem, por isso, aponte o caminho da orientação para o mercado como preferível, em vez da orientação para o marketing. Para muitos autores tal diferenciação não existe, utilizando indiscriminadamente as duas denominações, ou até preferindo falar de orientação para o cliente. No entanto, nós iremos distinguir estas diferentes acepções, de forma a ficarem claras as opções tomadas.

Peterson (1989) afirma que a orientação de negócio duma empresa consiste nas filosofias subjacentes que determinam a natureza e o âmbito das suas actividades e planos. Narver e Slater (1990) definem a orientação estratégica duma organização como reflectindo a sua direcção estratégica para criar os comportamentos apropriados para um contínuo e superior desempenho da sua actividade. Kotker (1997: 17) defende que as actividades de marketing devem desenvolver-se na base duma filosofia de eficiência, eficácia e responsabilidade social. Nós diríamos que todas as actividades duma organização deverão ter aquele tipo de preocupações e não só a função de marketing, embora esta possa ser vista como transversal a toda a organização.

Assim, os cinco conceitos concorrentes, apontados por Kotler (1997), sobre a forma de conduzir as actividades de marketing, a que nós chamaremos de orientações estratégicas na gestão dos mercados, são os de produção, de produto, de vendas, de marketing e o societal de marketing²¹.

²¹ A designação “marketing societal” tem a ver com a noção de transversalidade social em termos institucionais, não sendo sinónimo de marketing social, que tem outro contexto.

Shoham (1999, 2000), por exemplo, utiliza estes mesmos conceitos em estudos empíricos que procuram ver a relação entre estas orientações e várias medidas de desempenho de empresas israelitas nos mercados interno e externo.

No entanto, outros investigadores apresentam abordagens um pouco diferentes. Por exemplo, Liu (1996) estuda empresas industriais no Reino Unido e procura ver a percentagem de incidência das orientações para a produção, produto, vendas, mercado e concorrência. Como veremos, esta orientação para a concorrência pode ser incluída na orientação de mercado.

Existe também uma visão tradicional sobre a evolução do conceito de marketing nos últimos cem anos (ex: Keith, 1960; Aijo, 1996; Kotler e Andreasen, 1996) que aponta para a existência de fases históricas em que aqueles tipos de orientação tinham preponderância.

Assim, numa primeira fase, até à década de 30 do século XX, teríamos uma orientação para a produção/produto²², em que se veneravam os novos produtos, procurando-se produzi-los em massa, a baixo custo e com larga distribuição.

A recessão económica nesses anos 30 trouxe uma grande crise de compradores, implicando, numa segunda fase, que o marketing fosse mais orientado para as vendas. Esta orientação defende que o sucesso advém de se conseguir persuadir melhor os clientes a aceitarem as nossas ofertas em vez das dos concorrentes.

A partir da década de 50, nomeadamente nos Estados Unidos, surgiu o início duma terceira fase chamada de orientação para o cliente, pois o poder e a informação deste passaram a ser incontornáveis. Esta orientação defende que o sucesso depende da determinação das percepções, necessidades e desejos dos mercados-alvo e da sua satisfação através do desenho, comunicação, preço e distribuição de ofertas viáveis, apropriadas e competitivas.

A nossa investigação inclui também o conceito de orientação normativo-legal, pois pode ser eficaz, tanto no sector lucrativo como no não lucrativo. Encontramos exemplos desta orientação em organizações que tentam sobreviver na base duma

²² Apresenta-se as denominações “produção” e “produto” conjuntamente, pois neste contexto as características destas orientações que, contemporaneamente, são aceites como distintas ou distinguíveis, não o foram na análise histórica.

protecção legal, ou tentam criar um mercado por imposição legislativa, ou acordam entre si normas de padronização dos produtos, ou procuram que as entidades reguladoras e o Estado influenciem as normas sociais sobre comportamentos, ou que, caso de muitas organizações sem fins lucrativos de acção social, sejam aqueles a definir as políticas sociais (Capucha e cols, 1996), logo a enquadrar e a defender as suas actividades.

Podem existir justificações económicas e sociais para este tipo de orientação, como são os casos de muitas padronizações de bens e serviços ou de actividades de acção social. No entanto, ela só é benéfica para todos se de facto promover comportamentos económicos e sociais desejáveis, isto é, só tem verdadeiro sucesso se for de encontro às aspirações de todos os agentes envolvidos nos mercados. Portanto, a orientação normativo-legal, sendo considerada a chave para o sucesso duma organização, pode levar ao afastamento relativamente às reais necessidades e desejos das populações-alvo. Assim, consideramos que é importante a exploração desta orientação em termos estratégicos, mas subordinada a uma orientação predominante de mercado. É de notar que muitas organizações procuram a sua sobrevivência com este tipo de orientação, casos de muitas actividades culturais subsidiadas, produções protegidas de bens obsoletos, manutenção de serviços anacrónicos, etc.

A nossa abordagem inclui o conceito de orientação para o mercado (ou orientação de mercado), distinguindo-o do de orientação para o marketing ou para o cliente, por causa da má imagem que o marketing tem no sector não lucrativo, em que se aceita melhor a existência de mercados. Kohli e Jaworski (1990) apresentam três razões para esta preferência pela orientação de mercado em vez da orientação de marketing: (1) fica claro que a primeira não é exclusivamente uma preocupação da função de marketing, mas de todos os departamentos e funções, participando na geração e disseminação de informações, e nas consequentes respostas da organização; (2) é uma expressão menos carregada politicamente, não inflacionando a importância do marketing numa organização; e (3) concentra a atenção nos mercados, que incluem os clientes e as forças que os afectam, sendo consistente com a orientação mais abrangente para a gestão de mercados, proposta por Park e Zaltman (1987).

Os conceitos de "orientado para o cliente", "orientado para o mercado", "guiado pelo mercado", "próximo do cliente" são tão similares no seu significado, que se assume a expressão "orientação de mercado" como a de maior uso na literatura académica de marketing (Shapiro, 1988).

A orientação de mercado deve ser transversal a todas as funções organizacionais²³ e não só ao marketing, envolvendo todos no processo de compreensão e satisfação dos requisitos dos mercados.

Quanto ao aparecimento do conceito de orientação societal de marketing, este foi o resultado de muitas questões colocadas ao longo dos anos por vários autores (ex: Elliot, 1990; Collins, 1993; Webster, 1994a, 1994b) e uma resposta aos movimentos ecologistas e anti-consumistas, que consideravam o conceito de marketing como uma filosofia desapropriada a uma era de deterioração ambiental, escassez de recursos, explosão populacional, pobreza e serviços sociais negligenciados. Realmente, o conceito de marketing na sua versão clássica, preocupada essencialmente com o sucesso das empresas, negligenciava os aspectos relacionados com o bem-estar social a longo prazo.

O conceito de marketing societal defende que a tarefa da organização é determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvo, distribuindo as satisfações desejadas mais eficiente e eficazmente do que os concorrentes, de forma a preservar ou melhorar o bem-estar do consumidor e da sociedade. Isto é, os gestores de mercados terão de incluir preocupações sociais e éticas nas suas práticas de marketing. Eles deverão avaliar e trabalhar os critérios, muitas vezes conflitantes, de lucros para a empresa, de satisfação para o consumidor e do interesse público.

O conceito de orientação societal é muito relevante para o sector lucrativo, sendo cada vez mais adoptado pelas empresas mais avançadas na gestão dos mercados. Existem muitos exemplos de marketing societal, nomeadamente nas organizações que utilizam causas sociais relevantes nas suas estratégias de marketing, o que parece influenciar positivamente o seu desempenho (Balabanis, Phillips e Lyall, 1998).

²³ Já Drucker (1954) afirmava que o conceito de marketing deveria ser abraçado por toda a organização e não só por um departamento.

Collins (1993) diz-nos que a filantropia global dum empresa tem a sua base no conceito societal de marketing, isto é, no marketing socialmente responsável. A actividade mais próxima da filantropia da empresa seria o patrocínio, mas neste espera-se um retorno por associação, na outra o benefício seria por inteiro para a sociedade. Poder-se-á, no entanto, considerar que a filantropia (actividade com preocupações humanitárias) não passa de mais uma forma encapotada de conseguir ter mais sucesso no mercado e, em muitos países, uma forma de pagar menos impostos. Os clientes, hoje, são mais exigentes e sensíveis aos comportamentos empresariais que sejam benéficos socialmente. Assim, as empresas lucrativas modernas utilizam diversos instrumentos de marketing societal de forma a cativarem esse segmento de clientes, ganhando a sua preferência.

No sector não lucrativo, a orientação societal de marketing está de acordo com os objectivos esperados neste tipo de organizações. Assim, consideramos que esta abordagem orientacional deve estar incluída na de mercado, sendo possível, com um conceito mais holístico de orientação de mercado, a adaptação aos chamados três sectores – mercado lucrativo, estatal e não lucrativo.

Iremos então concentrarmo-nos nas outras filosofias de gestão de mercados, existentes nas organizações com fins lucrativos, mas que poderão também ser encontradas no sector social com as devidas adaptações.

Existem, contudo, outras acepções do que possa ser a orientação das actividades²⁴ dum organização. Há quem aponte outros tipos de orientações estratégicas (ex: Miles e Snow, 1978), que nós consideramos ligadas ao pressuposto da competição no mercado lucrativo, mas que se tornam mais difíceis de perceber no sector não lucrativo.

Assim, nas secções seguintes iremos explorar diversos tipos de orientação estratégica, com especial incidência nos denominados de empreendedora, produção, produto, vendas, marketing e mercado.

²⁴ Utilizamos o termo “actividade” como sinónimo de negócio, que tem uma conotação mais ligada ao sector lucrativo, englobando assim as actividades consideradas não lucrativas (financeiramente).

1.3.1. A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Morris e Paul (1987) definem uma orientação empreendedora como a propensão da gestão de topo duma organização para tomar riscos calculados, ser inovadora e demonstrar proactividade. Também sugerem que ambas as orientações, empreendedora e de marketing, são respostas estratégicas, inter-relacionadas, à incerteza ambiental.

Covin e Slevin (1991) falam da orientação empreendedora (ou empresarial), descrevendo-a como uma postura estratégica representada pela propensão para o risco, tendência para agir competitivamente de forma proactiva e agressiva, e assentando na inovação frequente e extensiva dos produtos.

Miles e Arnold (1991) afirmam que uma orientação de marketing implica a concentração nos clientes por parte da organização, enquanto uma orientação empreendedora implica que a organização deve constantemente procurar explorar as dinâmicas do seu macro-ambiente e do ambiente de cada tarefa, sendo uma boa resposta à turbulência ambiental, que pode causar crises organizacionais.

Vários estudos foram feitos para verificar se a orientação empreendedora e a orientação de marketing seriam o mesmo conceito complexo. Zeithaml e Zeithaml (1984) e Morris e Paul (1987) concluem que ambos os conceitos descrevem a mesma filosofia de actividade. Mas, embora se encontre correlações positivas entre ambos, nomeadamente quando os ambientes são muito competitivos, outros trabalhos apontam para que sejam conceitos distintos (Murray, 1981; Webster, 1981; Hills, 1987; Miles e Arnold, 1991), podendo existir orientação de marketing independentemente das características focadas atrás da orientação empreendedora. É de notar que as medidas utilizadas para avaliar as orientações são muito diferentes das que viriam a ser consagradas na literatura, nomeadamente através dos trabalhos de Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990).

Para Carson (1993), as duas abordagens são diferentes no essencial: as decisões empreendedoras são inerentemente informais, ao acaso, criativas, oportunistas, reactivas e de curto prazo; enquanto as de marketing são formais, sequenciais, orientadas por sistemas, disciplinadas, estruturadas e de curto, médio e longo prazo.

Outro tipo de investigação (Covin e Slevin, 1986), que utiliza a orientação empreendedora, aponta para o conceito de ajustamento entre a empresa e o seu ambiente, estratégia, estrutura e processos. As empresas empreendedoras seriam aquelas que têm gestores de topo com estilos de gestão empreendedores, evidenciados pelas decisões estratégicas e pelas filosofias de gestão operacional tipificadas pela tomada de riscos, inovação e proactividade, sendo influenciadas pela sua estrutura. O propósito final é verificar, tendo as empresas classificadas segundo a turbulência ambiental e por contabilização dos factores económicos e organizacionais, se o seu percentil nesta variável corresponde ao mesmo percentil na capacidade de empreender (Covin e Slevin, 1991; Naman e Slevin, 1993). Se tal não acontecer, existe um desajustamento.

Assim, mais uma vez, verifica-se a relação, enfatizada na investigação, entre a orientação empreendedora e os níveis de competitividade dos mercados.

A pesquisa ao nível da orientação empreendedora concentrou-se mais nas ligações entre a estrutura, o estilo de gestão e o desempenho organizacional e menos com as relações entre a cultura da organização e a orientação da sua actividade. Covin e Slevin (1988) defendem que as estruturas orgânicas promovem as actividades empresariais e permitem à empresa responder rapidamente às acções competitivas dos concorrentes, enquanto as estruturas mecanizadas facilitam as tarefas rotineiras e fornecem certeza, ordem e uniformidade. Usando o estilo empreendedor e a estrutura organizacional como base, desenvolveram uma tipologia das empresas: as efectivas-empresariais; as pseudo-empresariais; as eficientes-burocráticas; e as desestruturadas-desaventuradas. Concluíram que não só a orientação empreendedora é contingente sobre a estrutura organizacional, mas o alinhamento das duas está associado com o desempenho da empresa. Num artigo posterior, Covin e Slevin (1989) desenvolveram esta abordagem, sugerindo que as empresas que operam num ambiente hostil requerem uma postura empresarial e uma estrutura orgânica para terem um alto nível de desempenho, enquanto que em ambientes benignos, uma estrutura mecanizada e uma orientação mais conservadora seriam preferíveis.

Outra abordagem, das possíveis diferenças entre as orientações de mercado e empreendedora (Tzokas, Carter e Kyriazopoulos, 1999), procura estudar as competências necessárias para ambas e mostrar a sua relação com o desempenho,

concluindo que não existem grandes diferenças entre os grupos de maior competência de marketing e empresarial, o que indica que uma organização com uma forte orientação de qualquer dos tipos, é capaz de desenvolver melhores competências, do que outra que não tenha tais orientações. Assim, verifica-se que as orientações têm propriedades sinérgicas e poderão estar "unidas" em termos da cultura operacional das empresas, dando origem a sistemas de elevadas competências na organização. Estes resultados comparam-se aos que se têm sido descritos na literatura de gestão estratégica, em que as empresas com falta de direcção estratégica falham a sua sobrevivência no longo prazo (Porter, 1980).

Reforçando esta ideia de sinergismo, Matsuno, Mentzer e Ozsomer (2002) mostram, num estudo realizado nos Estados Unidos em 364 empresas industriais, que a orientação empreendedora tem relações directas e indirectas positivas na orientação de mercado, assim como efeitos positivos no desempenho organizacional (quota de mercado, percentagem de vendas de novos produtos e rendibilidade do investimento), mas só quando mediada pela orientação de mercado.

Nós optamos neste trabalho por não considerar esta orientação empreendedora por três razões: primeiro, ela apresenta características que se encontram nas outras orientações da gestão de mercados; segundo, não se comprovou que seja uma orientação estratégica alternativa; e, por último, não vai ser estudado especificamente o ambiente competitivo das organizações sem fins lucrativos²⁵, que é um dos conceitos mais relacionados com tal orientação.

²⁵ A concorrência entre organizações sem fins lucrativos de acção social tem características próprias que são explicitadas ao longo deste trabalho.

1.3.2. A ORIENTAÇÃO DE PRODUÇÃO

Muitos autores não a referem, incluindo-a na orientação para o produto, ou falando dela em termos de evolução histórica.

Gronroos (1989), sobre a orientação para a produção, refere que as actividades da empresa estão dirigidas para a tecnologia existente, para os produtos ou para os processos produtivos. Isto é, inclui a orientação para o produto nesta configuração.

A qualidade, que tem a ver com a produção, o produto e os requisitos dos clientes, é vista como um conceito integrado entre a orientação para a produção/produto e a orientação de marketing (Christopher, Payne e Ballantyne, 1991). Estes autores defendem que a gestão da qualidade faz a ligação entre as necessidades e desejos dos clientes, por um lado, e as actividades da empresa, por outro, não separando as questões da produção das do produto. Podemos ter combinações de produção de qualidade com produto sem qualidade, isto é, embora produzido em conformidade com os seus requisitos técnicos e de forma eficiente, o produto pode não estar em conformidade com o desejo dos clientes. O contrário também pode acontecer: um produto que, aparentemente, está de acordo com os requisitos dos clientes, pode não ter qualidade de produção, apresentando, por exemplo, enormes desperdícios ou ineficiências produtivas.

No entanto, esta orientação continua a ter importância sempre que existam as condições necessárias para se tornar preponderante. Estas situações poderão ser frequentes no sector não lucrativo, em casos em que a procura excede em muito a oferta, levando as organizações a fornecer serviços em quantidade para tentar satisfazer essa procura excedentária. Mas, como defendemos, não implica necessariamente melhores desempenhos organizacionais do que a orientação de mercado.

Hayden (1997) afirma que uma organização orientada para a produção, preocupada com a organização e os métodos, tende a oferecer produtos e serviços numa forma que se adapta à organização e ao seu pessoal, mas não necessariamente aos seus clientes²⁶. Estes sentem, normalmente, que são um estorvo para a organização.

²⁶ Neste caso, utentes de serviços sociais e de saúde.

Kotler (1997) diz-nos que a orientação para a produção pressupõe que os clientes preferirão os produtos e serviços que estejam amplamente disponíveis e de custos mais baixos. Então, os gestores deverão concentrar-se em conseguir uma alta eficiência na produção e uma distribuição alargada.

Exemplo disto são as situações em que a procura excede a oferta, como acontece em muitos países em vias de desenvolvimento, ou nas situações de carência abordadas por muitas organizações sem fins lucrativos de acção social em todo o mundo, em que os clientes estarão mais interessados na obtenção do produto e/ou serviço do que nos seus refinamentos.

Outro exemplo tem a ver com a situação em que os custos de produção são elevados, sendo necessário baixá-los para expandir o mercado. Muitas organizações de alta tecnologia e de serviços operam nesta orientação, como, por exemplo, as indústrias de electrónica, os serviços de saúde e os serviços de atendimento ao público, que são organizados na base dos princípios da linha de montagem. Embora esta orientação de gestão possa tratar de muitos casos por hora, apresenta normalmente serviços impessoais e de baixa qualidade.

Julgamos que a orientação para a produção pode ser preponderante em muitos serviços do sector público, mas tal não pode ser confirmado nesta investigação, pois esta não inclui esse sector.

1.3.3. A ORIENTAÇÃO DE PRODUTO

Kotler (1997) diz-nos que a orientação para o produto se baseia no ênfase dado à criação de produtos de maior qualidade, inovação ou desempenho, e ao seu melhoramento constante. Pressupõe-se que esta é a melhor via para ter a adesão da procura.

A orientação para o produto também tem sido descrita como de marketing passivo (Fabien e Léger, 1999), dado que a organização não leva em conta o ambiente externo. Esta miopia interna evita que a organização seja proactiva em relação às necessidades

dos clientes e às variações que ocorrem no ambiente, perdendo-se os gestores em melhoramentos sucessivos do produto ou serviço, muitas vezes já desnecessários.

Esta orientação é também frequente nas organizações sem fins lucrativos (Andreasen, 1982), visto muitos gestores terem uma visão da sua oferta como a melhor para os outros (Hayden, 1993), como a mais desejável, achando que o cliente é ignorante e o que precisa é de mais informação. Estes gestores secundarizam a pesquisa, pensando que têm a melhor estratégia de marketing, limitando-se a um ou dois segmentos óbvios de mercado e, normalmente, sendo avessos ao risco e à experimentação, ignorando a concorrência genérica²⁷, escolhendo o pessoal pelo seu conhecimento da oferta e não dos clientes, e confiando que bastam as boas intenções como ponto de partida para o desenho eficaz das actividades da organização.

Pode também ser uma orientação vencedora, como é referido por Shaw (2000), em relação ao sucesso das empresas alemãs no Reino Unido, mas não isoladamente, pois como ilustra este exemplo, conjuga-se uma forte orientação para o produto com um alto nível de orientação de mercado.

Julgamos que este tipo de orientação é predominante no sector não lucrativo, devido ao cada vez maior número de profissionais (psicólogos, sociólogos, assistentes sociais, etc.) a trabalhar nestas organizações e a uma grande incidência de iniciativas com base religiosa. Tanto num caso como noutro, existe sempre a tendência para se considerar que se sabe o que as pessoas precisam e quais os melhores métodos de acção, tentando melhorar sempre os serviços prestados, o que não pressupõe, necessariamente, que sejam os ideais ou que sejam fornecidos da melhor maneira. Por isso, consideramos que continua a existir vantagem na orientação de mercado.

²⁷ Pode-se concorrer pela atenção, pelo tempo, pela escolha da actividade social, com a inércia, pelos doadores, etc.

1.3.4. A ORIENTAÇÃO DE VENDAS

A orientação para as vendas acontece em organizações com grande capacidade de produção, sendo o seu primeiro objectivo criar uma organização comercial eficaz de forma a aumentar as vendas. Estas organizações são mais orientadas interna do que externamente. O desempenho é medido pelo volume total de vendas e não pela optimização dos lucros ou pela satisfação dos clientes.

Esta abordagem defende que os clientes nunca comprarão o suficiente dos produtos ou serviços da organização se não forem continuamente estimulados com esforços promocionais e de venda agressivos (Kotler, 1997). Estas acções são tomadas para controlar a procura final e forçar a lealdade à marca (Fabien e Léger, 1999).

Contudo, uma grande intensidade no uso da publicidade e da força de vendas pode levar ao marketing manipulativo, no qual a procura é moldada para se conformar à oferta, em vez de ser ao contrário. Este tipo de marketing é muito usado para bens pouco procurados, como seguros de vida ou enciclopédias, mas também é utilizado no sector não lucrativo pelos angariadores de fundos, comissões de admissão às universidades e partidos políticos. Pratica-se também quando há excesso de capacidade produtiva, tendo os vendedores que lutar pelos clientes. Como resultado, as pessoas em geral confundem o marketing com vendas e publicidade. Já Drucker (1973a) sugeria que a meta do marketing seria tornar a venda supérflua, isto é, devia procurar-se conhecer e compreender o cliente de tal forma que o produto ou serviço se lhe ajustasse e se vendesse por si próprio, bastando torná-lo disponível.

Julgamos que este tipo de orientação é minoritário no sector não lucrativo, pois existe em muitas das actividades deste sector um excesso de procura, para além de não estar no espírito dos seus profissionais este tipo de característica ou competência (Kledaras, 1985).

1.3.5. A ORIENTAÇÃO DE MARKETING

A orientação para o marketing é uma filosofia de negócio que começou a ganhar forma nos anos 50 (Drucker, 1954; McKitterick, 1957; Borch, 1957; Keith, 1960), e defende que a chave para atingir os objectivos organizacionais consiste em se ser mais eficaz que os concorrentes na integração das actividades de marketing, de forma a determinar e satisfazer as necessidades e desejos dos mercados-alvo (Kotler, 1997).

Nos anos 70, esta orientação era definida por Barksdale e Darden (1971), entre outros investigadores, em termos de adopção do conceito de marketing, da orientação para o cliente, da condução pelos lucros e da satisfação das necessidades dos clientes. McNamara (1972) acrescenta à adopção do conceito de marketing, a sua implementação e coordenação, a obtenção dum estatuto próprio e a pesquisa de marketing. Lawton e Parasuraman (1980) acrescentam os conhecimentos e a experiência dos gestores de topo. Bartlett, Schewe e Allen (1984) descrevem a orientação de marketing como um conjunto, de base organizacional, de orientações para o cliente, para o planeamento, para a segmentação e para a agressividade e o dinamismo. Foxall (1984) sublinha a adopção do conceito de marketing por toda a organização. Morris e Paul (1987) falam do departamento de marketing, do uso de consultores, da pesquisa de marketing, do planeamento, dos gestores de produtos, do estatuto do marketing, dos conhecimentos e experiências dos gestores e dos mecanismos de reacção. Canning (1988) refere o papel do gestor principal, o sistema de informações de marketing, a estratégia adaptativa, a eficácia dos custos, o desenvolvimento de novos produtos, a coordenação de marketing, o marketing profissional e o marketing como cultura da organização.

Kotler (1977) defende que a eficácia do marketing depende da combinação de cinco actividades, desenvolvendo um questionário de avaliação dessa eficácia. Essas actividades são:

- A filosofia do cliente, em que a gestão dá primazia ao mercado, às necessidades e desejos dos clientes, na formatação dos planos e operações da organização, isto é, ter uma orientação de marketing.

- ❑ A organização integrada do marketing, em que o pessoal deve estar preparado para fazer a análise, planeamento, implementação e controlo de marketing, isto é, reflectir o marketing na estrutura organizacional.
- ❑ A informação adequada de marketing, em que a gestão recebe o tipo e a qualidade de informação necessária para conduzir um marketing eficaz, isto é, a pesquisa de mercado e a disseminação dos seus resultados são essenciais.
- ❑ A orientação estratégica, em que a gestão de marketing gera estratégias inovadoras e planos de crescimento e lucratividade de longo prazo, isto é, um sistema formal de planeamento de marketing a longo prazo é necessário, clarificando uma estratégia nuclear, inovadora, baseada nos dados, prevendo acções de contingência para novos desenvolvimentos do mercado, e em que todos deverão estar envolvidos.
- ❑ A eficiência operacional, em que os planos de marketing são implementados de forma eficiente em termos de custos, e os resultados avaliados para acções correctivas rápidas, isto é, o pessoal está empenhado e comprometido nos objectivos da organização.

Na prática, estas actividades, que configuram uma orientação de marketing, serão consideradas, mais tarde e em grande parte, nos diversos modelos que vieram a ser pesquisados para definir o conceito de orientação de mercado.

A dimensão estratégica do marketing é vista quando um mercado atinge a maturidade, quando as estratégias de segmentação e posicionamento se tornam temas-chave, quando a concorrência se intensifica e quando as inovações tecnológicas se aceleram (Fabien e Léger, 1999). O ênfase está na identificação das oportunidades para penetrar novos mercados, desenvolver novos produtos, ganhar uma vantagem competitiva real e definir uma estratégia de marketing para cada unidade de negócio (Lambin, 1996). Portanto, o gestor de marketing não participa só no fim do processo de produção, mas em todo o ciclo: identificando a necessidade ou desejo, participando na criação e desenho da oferta, nos processos de produção, na distribuição, na comunicação, etc.

Este conceito de orientação, segundo Kotler (1997), assenta em quatro pilares: mercado-alvo, necessidades do cliente, marketing integrado e lucratividade. Obviamente, no caso das organizações sem fins lucrativos, esta abordagem tem de ser

adaptada, substituindo-se a lucratividade por outro tipo de objectivos, os quais serão medidos em termos de desempenho organizacional.

Esta visão do marketing parte de fora para dentro: com um mercado bem definido, concentra-se nas necessidades dos clientes, integra todas as actividades que os afectem, satisfazendo-os e produzindo lucros. No entanto, mesmo no sector lucrativo, muitas organizações não abraçam o conceito do marketing, só optando por ele na presença de circunstâncias adversas: declínio das vendas, lentidão de crescimento, mudança dos padrões de compra, mais concorrência, etc.

Sharp (1991), entre vários outros investigadores, considera que deve ser feita uma distinção entre orientação de marketing e orientação de mercado. Para ele, a orientação de mercado coloca o cliente no topo do organigrama da empresa, enquanto que a verdadeira orientação de marketing evoluiu das orientações para a produção e para as vendas. Para ele, a orientação de marketing deve dar igual peso às necessidades do clientes e aos requisitos da empresa, escolhendo os seus mercados e gerindo as suas capacidades produtivas de forma a atingir os seus objectivos através duma política estratégica.

Já no quadro da abordagem estratégico-comportamental à orientação de marketing, Piercy (1992) sugeriu que esta orientação seria compreendida por três elementos:

- Estratégias, dizendo respeito às decisões críticas sobre a definição e segmentação do mercado, assim como à identificação de bases potenciais de diferenciação dos produtos em relação às ofertas concorrenciais.
- Planos, dizendo respeito ao desenvolvimento de políticas de *marketing mix*.
- Informação, dizendo respeito ao mercado inteiro e sendo usada para desenhar a estratégia, para o planeamento e para o controlo.

Ora, uma orientação de marketing pode não ter nada a ver com uma verdadeira orientação de mercado. O marketing é visto quase sempre como uma função separada das outras numa organização, tornando-se difícil tornar o marketing numa função integradora. Os clientes também podem tornar-se números dos especialistas de marketing, cujas acções, portanto, são baseadas tipicamente em informação superficial

obtida de relatórios de pesquisa de mercado e de estatísticas (Gronroos, 1997). Frequentemente, os especialistas de marketing nunca estão com os clientes.

Como veremos, uma orientação de mercado é mais abrangente do que a visão de Sharp (1991). Mas concordamos com a importância dada às necessidades da organização numa orientação específica de marketing, visto ser por causa delas que se deve ter políticas ajustadas de marketing, sendo a melhor estratégia baseada nas necessidades dos mercados.

Avlonitis, Gounaris e Papavasiliou (1999) também falam de orientação de marketing em vez de orientação de mercado. Especificam um enquadramento conceptual que inclui o desenvolvimento de um plano de marketing estratégico, a compreensão do mercado em que se opera e da organização, o desenvolvimento das estratégias de segmentação de mercado e de marketing, a implementação do esforço de marketing e o controlo das suas actividades. Portanto, estes autores delimitam claramente esta orientação à implementação dos processos de gestão de marketing, tanto a nível estratégico como operacional.

Verifica-se, no entanto, que esta orientação é ainda percebida pela comunidade como uma abordagem eficaz para moldar a procura para os produtos e serviços duma organização, mais do que para talhar a oferta às necessidades e expectativas dos clientes. Esta percepção levou muitos investigadores a repensar a função do marketing nas organizações, levando ao nascimento do conceito de orientação de mercado, evitando a ideia da preponderância duma função organizacional sobre todas as outras, sendo mais algo que é interiorizado como cultura ou filosofia da organização, e que só é eficaz se exteriorizado comportamentalmente na relação com os mercados.

A abordagem da orientação de mercado é mais adaptada ao estudo das organizações sem fins lucrativos, nomeadamente em Portugal, visto existir ainda uma interpretação distorcida do que pode verdadeiramente significar o marketing neste sector. A inexistência generalizada da assumpção de abordagens formais de marketing, no sector não lucrativo de acção social, leva-nos a não considerar a orientação de marketing como uma alternativa válida nesta investigação²⁸. Contudo, um nível elevado

²⁸ Contudo, paralelamente, é estudada neste trabalho a orientação de marketing social.

de orientação de mercado pode revelar que existe uma abordagem informal e muitas vezes inconsciente de procedimentos próprios duma gestão efectiva de marketing.

1.3.6. A ORIENTAÇÃO DE MERCADO

O conceito de orientação de mercado evoluiu do conceito de orientação de marketing, tendo sido proposto primeiro por Shapiro (1988) e depois operacionalizado por Day (1990), Narver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1990), Ruekert (1992), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e Lambin (1996), entre outros investigadores.

Shapiro (1988) definiu uma organização orientada para o mercado como possuindo três características: (1) a informação sobre todas as influências nas decisões de compra dos clientes atravessa todas as funções da organização; (2) as decisões estratégicas e táticas são tomadas interfuncionalmente e interdivisões; e (3) as divisões e funções tomam decisões bem coordenadas e executam-nas com empenhamento.

Deshpandé e Webster (1989) insistem na concentração estratégica no cliente e no conceito de marketing como cultura da organização. Esta abordagem da orientação de mercado como um aspecto da cultura organizacional tem sido consensual entre vários investigadores (ex: Narver e Slater, 1990; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Day, 1994a). Kohli e Jaworski (1990), que sugerem que a orientação de mercado é também um conjunto específico de comportamentos e actividades. Hunt e Morgan (1995) falam da orientação de mercado como um recurso.

O clima e a cultura organizacionais têm sido reconhecidos como bases da eficácia do marketing no longo prazo. A cultura refere-se ao sistema profundamente instalado e não escrito de valores e normas partilhados na organização que, por seu turno, dita o seu clima – as políticas e práticas que caracterizam a organização e reflectem as suas crenças culturais (Webster C., 1990)²⁹ – e que relaciona as percepções dos membros da organização acerca das formas como esta está a preencher as suas expectativas (Deshpandé e Webster, 1989).

²⁹ Esta investigadora desenvolveu e refinou uma escala com 34 itens para medir a cultura de marketing no sector dos serviços (Webster C., 1990, 1991, 1992, 1993).

De forma mais simples, a cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, atitudes, expectativas e assumpções, que se difundem intergeracionalmente nos recursos humanos, determinando as normas para um comportamento apropriado na organização (Wheelen e Hunger, 1988).

Assim, esta orientação tem sido abordada na literatura a partir de duas perspectivas básicas: como uma filosofia/cultura organizacional e como um tipo de comportamento. Contudo, estas duas visões ou escolas de pensamento complementares, baseadas nos aspectos cognitivos e comportamentais da aprendizagem organizacional, podem ser integradas por uma abordagem das capacidades para a orientação de mercado (Tuominen e Moller, 1996; Tuominen, Moller e Anttila, 1999). Aqui, a orientação de mercado é vista como um recurso da aprendizagem organizacional e como uma parte integrante da capacidade de marketing duma organização (Tuominen, 1997). Isto é, o conceito de marketing, internalizado na cultura ou filosofia da organização, tem como manifestação comportamental a orientação para o mercado (Gray, Matear, Boshoff e Matheson, 1998).

Mas, embora um esforço consciente possa ser feito para mudar ou criar uma cultura organizacional orientada para o mercado, esta não pode ser simplesmente escolhida e rapidamente implementada, ao contrário das estratégias (Czaplewski, 2000). Outras dificuldades podem advir de elevados custos de implementação, e de uma falta de compreensão, por parte dos membros da organização, sobre a forma de estarem orientados para o mercado. Assim, o sucesso é muitas vezes limitado na tentativa de construir uma orientação de mercado (Narver, Slater e Teitje, 1998).

Entretanto, Hunt e Morgan (1995) defendem que a implementação da orientação de mercado implica competências, mas não é em si uma competência, mas antes um recurso³⁰ intangível, contribuindo para a produção duma oferta adaptada ao mercado.

Nós achamos que todos têm razão, porque alicerçados em abordagens teóricas que vêem o marketing como um recurso da organização, ou como um conjunto de competências, ou como uma filosofia ou cultura organizacionais. Julgamos que o ideal

³⁰ Recursos são entidades tangíveis e intangíveis que permitem que uma organização produza eficiente e/ou eficazmente uma oferta de mercado, que tenha valor para um segmento-alvo de mercado (Hunt e Morgan, 1995).

seria a orientação de mercado apresentar-se como uma filosofia e cultura da organização no seu todo, pois facilita a geração de valor acrescentado e de vantagens competitivas, proporcionando melhores resultados e a sobrevivência da organização no longo prazo. No entanto, a sua implementação leva a que seja vista inicialmente como um recurso, e que, num contexto de marketing funcional já existente, possa ser vista como uma das competências de marketing.

A consequência interna da adopção desta orientação como filosofia da actividade é a criação e o desenvolvimento, ao longo do tempo, duma cultura organizacional que assume, como objectivos e valores comuns, a consideração do cliente como eixo central de todas as operações da organização. Esta cultura deve ser implementada pela existência dum clima organizacional, isto é, de estruturas e processos que facilitem a obtenção dos comportamentos desejados (Dunn, Norburn e Birley, 1985; Drucker, 1988; Deshpandé e Webster, 1989; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Narver e Slater, 1990; Llonch, 1993; Day, 1994a; Slater, 1996; Tuominen e Moller, 1996; Gray, Matear, Boshoff e Matheson 1998; Narver, Slater e Tietje, 1998).

Em termos das organizações sem fins lucrativos, a orientação para o mercado pode ser revelada através dos seguintes valores e crenças partilhados:

- ❑ A necessidade de orientação externa para os públicos-alvo e para todos os factores que possam, potencialmente, condicionar esta relação.
- ❑ A necessidade de atingir a integração e coordenação de todas as funções.
- ❑ E a necessidade de gerar e manter relacionamentos que perdurem, fidelizando comportamentos.

Na perspectiva filosófica, a tarefa é compreender quais são as regras que guiam o comportamento – as crenças partilhadas, os sistemas de valores e de crenças, as vias únicas pelas quais os membros duma organização percebem e organizam o mundo. Homburg e Pflesser (2000) tentaram construir um modelo que avaliasse a orientação de mercado neste contexto de cultura organizacional, com os seus diferentes níveis: os valores básicos partilhados na organização, subjacentes à orientação de mercado; as normas na organização para a orientação de mercado; os artefactos (histórias, arranjos, rituais e linguagem – Schein, 1984) perceptíveis da orientação de mercado; e os comportamentos orientados para o mercado.

Nós optamos por uma abordagem comportamental, visto considerarmos que é mais seguro, através de inquéritos a gestores, detectar o tipo de orientação de mercado pela revelação do que se faz efectivamente, visto não coincidir, muitas vezes, com as ideias aceites sobre o que se deve fazer.

Assim, a orientação de mercado como uma criação do conhecimento relacionado com o mercado (comportamento organizacional) é a perspectiva de Kohli e Jaworski (1990) e, operacionalmente, de Narver e Slater (1990), os quais deram origem a duas linhas de investigação que ainda são hoje predominantes, metodologicamente. Como veremos, estas linhas têm sido recentemente integradas, sendo este trabalho também um contributo para essa integração.

Kohli e Jaworski (1990) vêem o conceito de marketing, essencialmente, como uma filosofia de negócio, que pode ser contrastada com a sua implementação reflectida nas actividades e comportamentos duma organização. Assim, a orientação de mercado tem uma dimensão comportamental, que pode ser estruturada e definida por três grupos de iniciativas:

- Obtenção de informações sobre o mercado por meios formais e informais.
- Disseminação interna na organização das informações sobre o mercado, por métodos formais ou informais, vertical e horizontalmente.
- Desenvolvimento e implementação de acções, baseadas na informação recolhida e disseminada, visando a satisfação dos diversos públicos interessados.

Esta orientação pressupõe a existência dum sistema de informações de mercado (*market intelligence*), implicando por isso que as acções assentem na consideração de factores exógenos do mercado (concorrência, regulação, tecnologia e outras forças ambientais), que afectam as necessidades e as preferências correntes e futuras dos clientes. Este conceito, focando as actividades e não as noções filosóficas, facilita a operacionalização do conceito de marketing.

Estes investigadores consideram que a orientação de mercado pode ser ou não desejável para um negócio, dependendo da natureza dos factores da oferta e da procura. Esta orientação é útil quando os benefícios esperados são maiores do que os recursos necessários para a sua existência. Assim, sob condições de concorrência limitada,

preferências estáveis no mercado, indústrias tecnologicamente turbulentas e economias em expansão, uma orientação de mercado pode não estar fortemente relacionada com o desempenho do negócio. Mas quando estas questões foram investigadas pelos mesmos autores (Jaworski e Kohli, 1993), concluiu-se que não há uma grande influência da intensidade competitiva, da turbulência do mercado e da turbulência tecnológica na relação entre a orientação de mercado e o desempenho organizacional. Mais, existe investigação que sugere que as empresas mais orientadas para o mercado podem realmente prosperar em condições de maior turbulência do mercado (Gray, Greenley, Matear, Matheson e Boshoff, 1997).

Outros pioneiros no desenvolvimento do conceito de orientação de mercado foram Narver e Slater (1990), que apresentaram três componentes comportamentais: a orientação para o cliente, a orientação para a concorrência e a coordenação interfuncional; e dois critérios de decisão: a concentração no longo prazo e o objectivo do lucro.

As orientações para o cliente e para a concorrência incluem todas as actividades envolvendo a aquisição de informação acerca dos compradores e concorrentes no mercado-alvo e a sua disseminação através da organização. A coordenação interfuncional baseia-se nessas informações e compreende os esforços coordenados, envolvendo mais do que o departamento de marketing, para criar um valor superior para os clientes. Portanto, estas características são consistentes com as previstas por Kohli e Jaworski (1990), relevando a importância dos fluxos informacionais e das consequentes respostas estratégicas e operacionais da organização.

A orientação para o cliente implica que uma organização compreenda a cadeia de valor do cliente (Day e Wensley, 1988) e a procura, não só agora mas ao longo do tempo, sujeita à dinâmica interna e do mercado. Só se cria valor aumentando os benefícios ou reduzindo os custos (Monroe, 1991). Assim, o serviço ao cliente e a qualidade do produto são fundamentais (Deng e Dart, 1994).

A orientação para a concorrência significa que uma organização compreende as forças e fraquezas no curto prazo e as capacidades e estratégias de longo prazo dos concorrentes-chave e dos concorrentes potenciais, permitindo-lhe construir uma

vantagem competitiva sustentável (Porter, 1980, 1985; Day e Wensley, 1983, 1988; Aaker, 1988; Deng e Dart, 1994).

A coordenação interfuncional passa pela partilha de informação do mercado, pela integração interdepartamental (Deng e Dart, 1994) e pela utilização coordenada dos recursos para criar um valor superior para os clientes-alvo.

Para Narver e Slater (1990), a literatura sugere ainda que a orientação de mercado tem uma concentração no longo prazo em relação aos lucros e na implementação de cada um dos seus três componentes comportamentais, e que um objectivo primordial desta orientação é a lucratividade (ou bem-estar económico).

Para as organizações sem fins lucrativos, o objectivo análogo ao da lucratividade é o da sobrevivência, o que significa ter rendimentos suficientes para cobrir as despesas de longo prazo, satisfazendo todos os públicos-chave (Kotler e Andreasen, 1996).

Como se depreende, as concepções operacionais do conceito de orientação de mercado de Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1990) apresentam muitas sobreposições (Cadogan e Diamantopoulos, 1995).

Hunt e Morgan (1995) propõem uma definição de orientação de mercado como a procura sistemática de informação sobre os clientes e concorrentes, tanto actuais como potenciais, a análise sistemática da informação com o propósito de desenvolver conhecimento sobre o mercado, e o uso sistemático de tal conhecimento para guiar o reconhecimento, compreensão, criação, selecção, implementação e modificação da estratégia. Incluem os clientes e os concorrentes potenciais, mas não a coordenação interfuncional (Narver e Slater, 1990), porque consideram que é um factor que contribui para a implementação bem sucedida da orientação de mercado, mas que, por isso mesmo, não deve aparecer na definição do conceito. Na prática, também esta abordagem é semelhante às anteriores.

Deshpandé, Farley e Webster (1993) definem a orientação para o cliente como o conjunto de crenças que põe o interesse do cliente primeiro, não se excluindo os

stakeholders, isto é, outras partes interessadas³¹, de forma a desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo.

Day (1994a) define a orientação de mercado como representando competências superiores da organização na compreensão e satisfação dos clientes.

Não sendo original, Rivera (1995), baseado no uso da informação dentro das organizações e na selecção dos mercados a satisfazer, define a orientação de mercado como uma estratégia usada para atingir uma vantagem competitiva sustentada. Esta vantagem competitiva resulta da utilização de recursos e capacidades para gerar uma satisfação diferencial em mercados lucrativos. A sustentabilidade é conseguida porque o desempenho dos comportamentos orientados para o mercado requer um conhecimento organizacional complexo, que não pode ser facilmente duplicado pelos concorrentes. Também é conseguida porque a orientação de mercado requer uma constante avaliação e encorajamento do empenhamento do pessoal. A satisfação dos clientes permite à empresa atingir uma posição de diferenciação psicológica, o que leva à lealdade à marca e a elevados lucros (Lambin, 1996). Como forma de cultura organizacional, a orientação de mercado é difícil de observar, compreender e imitar pelos concorrentes (Slater e Narver, 1995), sendo assim uma vantagem competitiva (Barney, 1986).

Assim, para conseguir uma vantagem competitiva sustentada, uma empresa deve analisar os seus mercados, ambiente e concorrentes, usando essa informação para coordenar todos os departamentos organizacionais e desenvolver acções competitivas.

Muitos investigadores também chamam a atenção para a diferença que existe entre orientação para o cliente e orientação de mercado (ex: Kohli e Jaworski, 1990; Senge, 1990; Hamel e Prahalad, 1994; Slater e Narver, 1998). A primeira aponta para uma preocupação prioritária com o cliente, procurando satisfazer as suas necessidades e desejos, concentrando-se no curto prazo e sendo reactiva por natureza. A segunda vai para além desta, preocupando-se também com a compreensão e satisfação das necessidades e desejos latentes, concentrando-se no longo prazo e sendo proactiva por

³¹ Freeman (1984), no seu trabalho seminal sobre a abordagem dos *stakeholders* na gestão estratégica, define o conceito de “*stakeholder*” como incluindo qualquer indivíduo ou grupo, que possa afectar o desempenho da organização, ou que seja afectado pela consecução dos objectivos desta.

natureza. Esta abordagem veio a ser chamada por Slater (2001) como a orientação de mercado de segunda geração.

As semelhanças entre as diversas definições e abordagens da orientação de mercado já apresentadas são muitas: concentração no cliente; orientação externa; ser sensível e dar resposta aos clientes, fornecendo-lhes valor; e não esquecer os outros agentes interessados no relacionamento (Jaworski e Kohli, 1996).

As diferenças estão, essencialmente, em se ter uma perspectiva cultural ou comportamental da orientação de mercado. No entanto, a medição de crenças e valores está mais sujeita a enviesamentos de deseabilidade social, para além de se poder falhar na acção por via de falta de recursos ou outros constrangimentos. Assim, duma perspectiva de gestão, é mais importante concentrarmo-nos nos comportamentos efectivos, em vez de nas ideias que os gestores sentem serem ideais, importantes ou politicamente correctas. Muitos gestores reclamam estar orientados para o mercado, mas grande parte não o reflecte nas suas acções.

Pelas mesmas razões, a abordagem de Becker e Homburg (1999) sobre orientação de mercado baseada nos sistemas de gestão, na qual se procura avaliar o grau em que estes sistemas estão desenhados para promover uma orientação para os clientes e concorrentes, tem a sua importância, pois aqueles sistemas são indiciadores e propiciadores de comportamentos de orientação de mercado. No entanto, é necessário verificar se efectivamente eles acontecem, não sendo só aparência organizativa e de gestão.

Estes autores desenvolveram uma escala de medida da orientação de mercado da gestão com 60 itens divididos por 16 factores que compõem os 5 subsistemas³², comprovando, através dum estudo em gestores de unidades estratégicas de negócio de várias indústrias alemãs, que existe um efeito positivo no seu desempenho de mercado, o qual, por sua vez, tem uma influência positiva no desempenho financeiro daquelas organizações.

A complexidade deste tipo de medida não é facilmente adaptável às organizações sem fins lucrativos de acção social, sendo por isso preterida na nossa abordagem. É de

³² Organização, informação, planeamento, controlo e recursos humanos.

realçar, contudo, que esta escala de medida inclui as abordagens de Narver e Slater (1990) e de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), sendo em grande parte sobreponível.

Lafferty e Hult (2001) sugerem cinco perspectivas³³ de conceptualização da orientação de mercado, embora considerem que possam ser reduzidas a duas – a de foco cultural e a de foco na gestão. No entanto, mostram que existe uma base alargada comum a todas as perspectivas, incidindo sobre o ênfase no cliente, na importância da informação, na coordenação interfuncional e na implementação de acções.

Embora a maior parte da literatura se concentre no sector lucrativo, o conceito de orientação de mercado também tem sido estudado empiricamente no sector não lucrativo, como veremos mais à frente. Conceptualmente, fazem-se neste sector adaptações, nomeadamente quanto aos públicos a envolver no processo.

Outra questão muito importante tem a ver com outras variáveis que se relacionam intimamente com a orientação de mercado, contribuindo para uma melhor eficácia do desempenho. Nomeadamente, a aprendizagem organizacional e o planeamento estratégico são fundamentais para que a orientação de mercado se possa desenvolver e expressar na gestão das organizações.

Assim, vamos rever sucintamente estes conceitos complexos, particularmente nas suas relações com a orientação estratégica das organizações.

1.4. A Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional foi referida por Cyert e March (1963) como um processo pela qual as organizações, como colectivo, aprendem através da interacção com os seus ambientes.

Os membros duma organização partilham informação, criam uma memória organizacional na forma de crenças, assumpções e normas partilhadas (Argyris e Schon,

³³ As cinco perspectivas são: a da tomada de decisão (ex: Shapiro, 1988); a da informação de mercado (ex: Kohli e Jaworski, 1990); a comportamental de base cultural (ex: Narver e Slater, 1990); a estratégica (ex: Ruekert, 1992); e a do cliente (ex: Deshpandé, Farley e Webster, 1993).

1978). A aprendizagem organizacional está ligada à aprendizagem dos indivíduos, sendo esta uma condição necessária mas não suficiente da primeira.

Contudo, existem perspectivas da aprendizagem organizacional mais comportamentais e outras mais culturais, não havendo acordo na literatura sobre a melhor forma de definir este conceito, cujas diferentes abordagens têm diversas bases teóricas³⁴, sendo difícil arranjar uma base comum de desenvolvimento (Pawlowsky, 2001), para além da tentativa de diferenciação entre o que é a aprendizagem organizacional e uma organização de aprendizagem (Garavan, 1997).

Segundo Easterby-Smith e Araújo (2001), a literatura da aprendizagem organizacional tem-se concentrado mais na observação e análise distanciada dos processos envolvidos na aprendizagem individual e colectiva dentro das organizações, enquanto a literatura sobre a organização de aprendizagem tem uma orientação mais para a acção, procurando usar ferramentas metodológicas específicas para diagnóstico e avaliação, as quais ajudam a identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem dentro das organizações. Mais simplesmente, a aprendizagem organizacional tem a ver com os processos ou actividades de aprendizagem nas organizações, enquanto a organização de aprendizagem tem mais a ver com o formato da organização ou o tipo específico de aprendizagem organizacional (Örtenblad, 2001).

Não desejamos entrar nos pormenores desta polémica³⁵, até porque muitos autores utilizam aquelas expressões como sinónimas, mas sim dar conta da aproximação teórica entre a ideia de aprendizagem organizacional (a abordagem que mais nos interessa) e a de orientação de mercado. Obviamente, defenderemos uma perspectiva própria sobre esta relação.

No seu nível mais básico, a aprendizagem organizacional é o desenvolvimento de novos conhecimentos que têm o potencial para influenciar o comportamento das organizações (Fiol e Lyles, 1985; Huber, 1991; Sinkula, 1994).

³⁴ Ver a propósito: Shrivastava (1983) como a primeira tentativa de tipificar as perspectivas da aprendizagem organizacional; a revisão feita por Pawlowski (2001) sobre várias tipologias; e Bell, Whitwell e Lukas (2002), que defendem que existem 4 escolas de pensamento sobre este conceito – a económica, a de gestão, a de desenvolvimento e a de processo.

³⁵ Ver a propósito o livro *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem*, coordenado por Mark Easterby-Smith, John Burgoyne e Luís Araújo, da Editora Atlas S.A., S. Paulo, 2001.

Deshpandé e Webster (1989) propõem uma visão das organizações como entidades cognitivas, centrando-se no conceito de memória organizacional, que é a base de preservação do conhecimento na aprendizagem organizacional (Sinkula, 1994).

Uma organização que aprende está habilitada para a criação, aquisição e transferência de conhecimento, assim como para modificar o seu comportamento, reflectindo novos conhecimentos e perspectivas (Garvin, 1993).

Day (1994a) diz-nos que a característica individual da aprendizagem está positivamente ligada à orientação de mercado dos indivíduos (Czaplewski, 2000). Mais, Day (1994b) sublinha a necessidade dos empregados continuamente investirem na sua aprendizagem individual.

Claro que esta abordagem centrada no indivíduo deve ter expressão no colectivo organizacional, de forma a que haja uma cultura homogénea, que pode estar ou não orientada para o mercado. No entanto, parece evidente que a aprendizagem organizacional é uma característica cultural das organizações que facilita a prossecução duma orientação de mercado.

A resposta dada pelas capacidades emergentes ou teorias baseadas nos recursos (Hunt e Morgan, 1995) citam duas fontes relacionadas de vantagem: os activos, que são os recursos acumulados; e as capacidades, que são aquilo que mantêm esses activos juntos e permite que eles sejam dispostos de forma vantajosa.

As capacidades são conjuntos complexos de habilidades e aprendizagem colectiva, exercitadas pelos processos organizacionais, que asseguram uma coordenação superior das actividades funcionais. O desenvolvimento das capacidades ao nível da organização tem uma importância estratégica pela sua contribuição demonstrada para uma vantagem competitiva sustentável (Day, 1994a), sendo que o processo de desenvolvimento estratégico passa por conseguir e manter uma posição competitiva superior. Para Tuominen, Moller e Anttila (1999), as capacidades de marketing, do ponto de vista dos recursos-aprendizagem, são um antecedente cognitivo e uma consequência comportamental da orientação de mercado, vista como um fenómeno da aprendizagem organizacional.

Assim, Day (1994a) vê a orientação de mercado³⁶ como uma capacidade incluída nos processos do exterior para o interior, que permite despoletar processos de aprendizagem acerca dos mercados, os quais passam pela inquirição e recolha de informação, pela sua distribuição e interpretação, pela sua utilização e avaliação dos resultados, organizando uma memória da organização, que vai sendo aumentada por aqueles processos.

A orientação para a aprendizagem seria um conceito mais amplo, que englobaria fontes internas e externas, em contraste com a orientação de mercado, não estando só baseada na observação predominante de clientes e concorrentes fora das fronteiras da empresa (Day, 1994a, 1994b).

Obviamente, não é esta a abordagem que defendemos para a definição da orientação de mercado ou da aprendizagem organizacional. De facto, a orientação de mercado tem sido desenvolvida, nos últimos anos (ex: Lambin, 1996; Greenley e Foxall, 1997, 1998; Tellefsen, 1999; Matsuno e Mentzer, 2000), no sentido duma visão mais alargada que engloba todos os *stakeholders*, nomeadamente os internos às organizações (ex: empregados, accionistas, voluntários).

Existe pois a necessidade de alargar o âmbito da orientação de mercado, de forma a incluir todos os que possuam ou estejam a desenvolver conhecimento, que tenham potencial para contribuir para a criação de um valor superior para o cliente, ou que sejam uma ameaça para a vantagem competitiva (Slater e Narver, 1995). Esta visão permite uma melhor construção duma organização de aprendizagem.

Então, a orientação para a aprendizagem é uma característica da cultura organizacional, que pode estar em consonância com vários tipos de orientação estratégica na gestão de mercados e não só com a orientação de mercado. Contudo, os princípios da aprendizagem organizacional poderão ajudar a reforçar o pensamento e o comportamento orientado para o mercado duma organização (Jaworski e Kohli, 1996).

Também Sinkula (1994) apresenta uma perspectiva cognitiva organizacional do uso (processamento) da informação do mercado, enquadrando-se na teoria da aprendizagem organizacional. Ele refere o processamento da informação como um

³⁶ Ele fala de sensibilidade ao mercado, ligação ao cliente e compromisso de canal.

conceito multidimensional, baseado em conceitos unidimensionais da teoria da aprendizagem organizacional, tais como a aquisição de informação, a sua distribuição, a sua interpretação e a memória organizacional (Huber, 1991). Este conceito estaria então incluído na orientação de mercado, faltando-lhe só a sensibilidade à informação e a especificidade própria (Jaworski e Kohli, 1996).

Para Slater e Narver (1995), uma cultura de orientação de mercado só pode atingir o máximo da sua eficácia se existir um espírito empreendedor e um clima organizacional apropriado, isto é, estruturas, processos e incentivos para a operacionalização dos valores culturais, que facilitem a obtenção dos comportamentos desejados (Deshpandé e Webster, 1989; Schein, 1990). Assim, o desafio crítico para qualquer organização seria criar uma combinação de cultura (capacidade de empreender mais orientação de mercado) e clima (estrutura orgânica aberta, liderança facilitadora e planeamento estratégico descentralizado), que maximizasse a aprendizagem organizacional, permitindo criar um valor superior para o cliente em mercados dinâmicos e turbulentos. Até porque a capacidade de aprender mais depressa que os concorrentes pode ser a única fonte de sustentabilidade da vantagem competitiva (DeGeus, 1988; Dickson, 1992).

Em suma, para estes investigadores, os valores culturais duma orientação de mercado são necessários, mas não suficientes, para a criação duma organização de aprendizagem. Contudo, como não se pode ver a orientação de mercado só como uma cultura, mas também como um conjunto de comportamentos, então, no seu todo, esta orientação é um sintoma da existência duma organização com algum grau de aprendizagem.

Slater e Narver (1995, 1999) referem os níveis de aprendizagem organizacional: o adaptativo é a forma mais básica, reflectindo as assumpções da organização acerca do seu ambiente e de si própria; o generativo acontece quando a organização deseja questionar as suas crenças habituais acerca da missão, dos clientes, das capacidades ou da estratégia, sendo, por isso, um nível mais avançado (Argyris, 1977; Senge, 1990), que vai de encontro a uma orientação de mercado proactiva.

Pawlowski (2001) sistematiza muito bem as quatro dimensões que integram a aprendizagem organizacional:

- Níveis do sistema de aprendizagem: individual, de grupo, organizacional e interorganizacional.
- Modos de aprendizagem: cognitivo, cultural e acção-aprendizagem.
- Tipos de aprendizagem: *single-loop*, *double-loop* e *deutero*.³⁷
- Fases dum processo colectivo de aprendizagem: identificação/criação, difusão, integração e acção.

Assim, uma organização orientada para o mercado é, com certeza, em algum grau uma organização que aprende, mas o contrário pode já não ser verdadeiro. Não é obrigatório que a orientação de mercado seja dominante, pois uma organização pode ter características apuradas de aprendizagem, mas estar orientada para o produto, por exemplo, procurando no interior e no exterior tudo aquilo que possa contribuir em termos de conhecimento teórico e prático para desenvolver as competências e os comportamentos organizacionais que permitam melhorar o produto ou torná-lo mais sofisticado.

A mesma situação pode acontecer com as outras orientações consideradas neste trabalho. Isto é, a aprendizagem organizacional pode estar ao nível adaptativo, em que se procura detectar e corrigir desvios ou erros nas estratégias ou comportamentos adoptados para atingir os objectivos organizacionais. Ora, estes podem configurar orientações não de mercado. Por exemplo, produzir o habitual mais barato, melhorar o que se produz sem mercado, vender o que existe, ou conseguir impor com a ajuda de normas a oferta em questão. Assim, defendemos que a orientação de mercado é uma condição suficiente para a existência de aprendizagem organizacional, mas não necessária.

A um nível de aprendizagem mais avançado, reconhecem-se as mudanças ambientais em geral e a necessidade de alterar os comportamentos organizacionais para responder cabalmente aos novos desafios. Aqui já começa a existir o início duma orientação de mercado que, contudo, implica mais do que este nível de aprendizagem,

³⁷ Denominações adaptadas de Argyris e Schon (1978), correspondendo, respectivamente: a processos de detecção e correcção de erros no mesmo enquadramento organizacional; à verificação de mudanças ambientais que implicam uma mudança do enquadramento organizacional (valores, objectivos, padrões de desempenho); e à necessidade de mudar o próprio processo de aprendizagem.

pois implica a internalização de comportamentos voltados para os interesses de todos os *stakeholders*, e a preparação e implementação das respostas adequadas, que permitirão um maior nível de sucesso no longo prazo.

Então, também pode existir uma organização orientada para o mercado, mas que não o seja em toda a sua dimensão, limitando-se a tentar satisfazer as necessidades e desejos actuais dos seus públicos-alvo, configurando uma aprendizagem adaptativa, e não tendo atenção às necessidades e desejos latentes, o que levaria a organização a um tipo de aprendizagem generativa (Slater e Narver, 1995; Bennett, 1998b). Isto é, uma organização que adopta uma visão estreita dos mercados, ignorando oportunidades ou ameaças potenciais. Esta abordagem coincide com a da afirmação de que existe, neste caso, uma orientação de mercado menos desenvolvida.

Por isso, estabelecemos um modelo teórico alargado para apreciação empírica, que prevê que a aprendizagem organizacional tenha efeitos directos na orientação de mercado, sendo uma variável antecedente desta, mas também tenha efeitos directos na eficácia do desempenho. Esta visão pode estar implícita nas abordagens de outros investigadores, que apontam a existência de actividades construtivas e positivas de aprendizagem que serão combinadas com os processos e as práticas da orientação para o mercado (aprendizagem organizacional baseada no mercado), ocorrendo mudanças estratégicas e a melhoria do desempenho nas organizações que reforçam as suas vantagens competitivas (Menon e Varadarajan, 1992; Sujan, Weitz e Kumar, 1994; Slater e Narver, 1995; Dickson, 1996; Jaworski e Kohli, 1996; Hunt e Morgan, 1997; Sinkula, Baker e Noordewier, 1997; Ottum e Moore, 1997; Li e Calantone, 1998; Madhavan e Grover, 1998). Aliás, a necessidade de falar em aprendizagem organizacional baseada no mercado, mostra que poderíamos conceber uma aprendizagem organizacional com outras bases. No entanto, estes autores nunca o afirmam claramente, misturando os dois conceitos, que nós pretendemos manter separados neste trabalho.

Um modelo de enquadramento da aprendizagem organizacional baseada no mercado é proposto por Sinkula, Baker e Noordewier (1997). Eles consideram que existem três facilitadores nucleares do processo de aprendizagem:

- A orientação para a aprendizagem, subjacente aos valores organizacionais do empenhamento na aprendizagem, visão partilhada e mente aberta.
- Os comportamentos de processamento de informação do mercado, que incluem a geração e a disseminação de informação do mercado.
- As acções organizacionais, que se reflectem no dinamismo do programa de marketing.

Assim, os efeitos dos valores nas acções organizacionais serão mediados pelos comportamentos de processamento de informação do mercado. Após gerar e disseminar informação, é muito importante fazer a melhor interpretação possível, para a qual os gestores empregam os seus modelos mentais (Day e Nedungadi, 1994). Portanto, a sua eficácia depende da adaptação desses modelos à realidade e, especificamente, dos pressupostos acerca do mercado e das relações entre acções e resultados serem precisos e partilhados na organização (Senge, 1990; Day, 1994b).

Outro aspecto importante é a chamada memória organizacional, capital de experiência e conhecimento, que pode ser definida como o conhecimento colectivo da organização, que contém as teorias em uso, os modelos mentais partilhados, as bases de dados e os procedimentos e rotinas formais, que guiam os comportamentos (Slater e Narver, 1995).

O teste empírico deste modelo levou à conclusão de que uma orientação para a aprendizagem mais positiva (um conceito baseado nos valores organizacionais) resultará directamente num incremento da geração e disseminação de informação de mercado (conceitos baseados no conhecimento) que, por sua vez, afectará directamente o grau em que uma empresa faz mudanças nas suas estratégias de marketing (conceito comportamental).

Acrescentaríamos que uma organização, que já tem um sistema de geração e disseminação de informação, já está orientada para a aprendizagem (Slater e Narver, 1995), bastando que seja sensível a ela, comportamentalmente, para que exista dinamismo nas suas acções de marketing. Contudo, a orientação para a aprendizagem definida por Sinkula, Baker e Noordewier (1997), baseada nos valores organizacionais do empenhamento para a aprendizagem, da visão partilhada e da abertura mental, parece-nos constituir uma variável interessante de estudar em relação à orientação de

mercado, mas à qual juntaremos o processamento de informação em geral (geração, disseminação e análise), isto é, não especificamente ligado aos *stakeholders* e a todo o macro-ambiente como seria, em nosso entender, uma verdadeira orientação de mercado. Portanto, pressupõe-se que possa existir um sistema de informação que não esteja orientado para a satisfação das necessidades e desejos dos públicos-alvo, mas sim para as necessidades e desejos próprios da organização, configurando-se uma orientação autista ou manipuladora, virada para outros focos: produto, produção, vendas, ou normativo-legal.

Morgan, Turnell e Strong (1999) sugerem um modelo semelhante ao de Sinkula, Baker e Noordewier (1997), para a orientação de aprendizagem baseada no mercado, contendo seis dimensões-chave: compromisso com a aprendizagem, propósito partilhado, abertura mental, capacidades de aprendizagem comparativa, memória organizacional, orientação para o cliente e orientação para a concorrência. Eles estudaram a aprendizagem organizacional e a orientação de mercado conjuntamente neste conceito multidimensional, concluindo que existe, efectivamente, uma maior aprendizagem organizacional baseada no mercado nas organizações com melhor desempenho.

Também Bennett (1998b) procurou desenvolver um instrumento de medida da organização de aprendizagem³⁸, a que chamou LEONARA (*Learning Organisation Orientation Indicator*), e que aplicou ao sector das grandes organizações sem fins lucrativos de acção social (*charities*) do Reino Unido. Concluiu que as orientações de mercado e de aprendizagem são similares mas não são conceitos idênticos. Ele utiliza na sua escala muitos itens semelhantes aos utilizados para medir a orientação de mercado.

Ora, nós preferimos manter aquelas orientações separadas, contrariamente a esta linha de investigação que procura criar um conceito que englobe as duas orientações. Assim, consideramos que a orientação para a aprendizagem é uma condição necessária mas não suficiente para que exista uma orientação de mercado, assim como esta é uma condição suficiente mas não necessária para que exista a primeira, contrariando a

³⁸ Muitos instrumentos têm sido propostos com base em diferentes abordagens do conceito de organização de aprendizagem. Ver a propósito o artigo de Moilanen (2001).

perspectiva de Slater e Narver (1995), que argumentam que os valores culturais da orientação de mercado são necessários, mas não suficientes para a criação duma orientação de aprendizagem, pois entendem que esta tem a ver essencialmente com o mercado. Isto é, estes autores vêem a orientação de mercado como uma faceta duma mais abrangente teoria da organização – a organização que aprende (Slater e Narver, 1999). Consideram que as organizações de aprendizagem adquirem, processam e disseminam continuamente, através da organização, conhecimento acerca dos mercados, produtos, tecnologias e processos de negócio. Como já mencionamos atrás, nós definimos a aprendizagem organizacional num contexto mais neutro, que não garante, por exemplo, que exista verdadeiramente um processo de informação-conhecimento orientado para o mercado. Assim, optamos por diferenciar os conceitos, existindo, no entanto, relações e efeitos sinérgicos entre as duas orientações.

Hurley e Hult (1998) apontam também esta contradição nos modelos de Slater e Narver (1995): por um lado sugerem que a orientação de mercado e a orientação para a aprendizagem são inseparáveis; por outro lado, indicam que a orientação para a aprendizagem medeia a ligação entre a orientação de mercado e o desempenho, o que é também defendido por Morgan, Turnell e Strong (1999).

Esta aparente contradição poderia ser resolvida pela incorporação nestes modelos de variáveis relacionadas com a inovação. Assim, Hurley e Hult (1998) argumentam que os modelos de orientação de mercado deviam focar-se na inovação (implementação de novas ideias, produtos e processos) em vez de na aprendizagem (desenvolvimento de conhecimento com potencial para influenciar o comportamento) como mecanismo primário para responder aos mercados. Mais, as orientações de mercado e de aprendizagem serão antecedentes separados duma cultura inovadora. As organizações, cuja cultura enfatiza a inovação, quando os recursos estão disponíveis, tendem a implementar mais inovações e a desenvolver mais vantagem competitiva. Como veremos, esta abordagem é feita através das componentes ligadas às orientações de mercado e de aprendizagem, que têm implícitas questões que apontam para uma cultura inovadora. Assim, não consideramos necessário autonomizar esta variável, até porque se pode induzir que um nível elevado das outras orientações implica, necessariamente, uma cultura inovadora. Isto é, uma organização com uma aprendizagem generativa e uma orientação de mercado, o que pressupõe respostas adequadas às exigências dos

mercados, tem com certeza atitudes e comportamentos inovadores, sendo capaz de manter uma vantagem competitiva em ambientes de mercado dinâmicos (Baker e Sinkula, 2002).

A mudança comportamental será a ligação entre o desenvolvimento do conhecimento e o melhoramento do desempenho, o objectivo último da organização de aprendizagem. Existem três maneiras de o conhecimento poder ser usado para mudar o comportamento organizacional (Menon e Varadarajan, 1992): (1) o uso orientado para a acção, como a aplicação directa do conhecimento para resolver um problema; (2) o uso melhorado do conhecimento, significando que o conhecimento influencia as perspectivas da gestão sobre problemas, mas sendo menos provável que mude directamente o comportamento; e (3) o uso afectivo, aumentando a satisfação, ou diminuindo a dissonância cognitiva, com uma decisão.

Verifica-se assim, que os conceitos da orientação de mercado e de aprendizagem organizacional têm muitos pontos em comum, embora não sejam idênticos, estando a ser estudados simultaneamente com relações diversas e até com os mesmos antecedentes e consequentes (ex: Jaworski e Kohli, 1993; Farrell, 1999; Celuch, Kasouf e Peruvemba, 2002).

Existem na literatura medidas da orientação para a aprendizagem (ex: Sinkula, Baker e Noordewier, 1997; Baker e Sinkula, 1999a) e da orientação de mercado (ex: Narver e Slater, 1990; Kohli, Jaworski e Kumar, 1993), que demonstram que são conceitos distintos, mas relacionados entre si. No entanto, estes estudos avaliam a chamada orientação de aprendizagem, que assenta na avaliação de valores organizacionais que influenciam a propensão para a criação e uso de conhecimento (Sinkula, Baker e Noordewier, 1997), deixando de fora a verificação da existência de comportamentos que sinalizem essa aprendizagem. Nós, contudo, procuraremos incluir esta visão na medição do conceito de aprendizagem organizacional, através da análise dos comportamentos experienciais e de processamento de informações, conducentes à criação e utilização do conhecimento acumulado.

Uma escala de medição da aprendizagem organizacional foi também desenvolvida por Hult e Ferrell (1997) no âmbito dos processos de compras nas organizações. Esta medida com 17 itens divide a aprendizagem organizacional em quatro tipos de

orientação: para a equipa (cooperação), para os sistemas (definição clara das actividades e da sua importância), para a aprendizagem (sua importância) e para a memória (distribuição do conhecimento). Várias questões são semelhantes às da abordagem de Sinkula, Baker e Noordewier (1997), sendo as denominações das componentes a principal diferença. Assim, verifica-se que nesta escala não é dado relevo à componente da abertura mental, mas de resto as outras questões estão de acordo com o que na literatura se considera fazer parte da avaliação da existência de aprendizagem organizacional.

Nesta secção, procuramos rever, de forma sucinta, alguns dos desenvolvimentos teóricos relacionados com a possível ligação entre a orientação de mercado, a aprendizagem e o desempenho organizacionais, não podendo, contudo, afastar outras relações próximas, que existem e são estudadas, com outros conceitos, nomeadamente a inovação e as capacidades de marketing.

Ao fazê-lo, pretendemos sobretudo demonstrar a relevância de utilizarmos o conceito de aprendizagem organizacional no nosso modelo, nomeadamente como antecedente da orientação de mercado.

Outra variável importante, relacionada com as orientações estratégicas das organizações, é a do planeamento estratégico, que revemos na secção seguinte.

1.5. O Planeamento Estratégico

O planeamento estratégico é fundamental para conseguir atempadamente desenvolver processos adaptativos entre os objectivos, capacidades e recursos duma organização e as suas oportunidades de mercado.

O processo de planeamento estratégico duma organização implica a definição da sua missão e metas prioritárias, a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças: evolução política, económica, social, cultural, tecnológica e dos mercados), a análise do ambiente interno (forças e fraquezas: evolução das capacidades, das competências e do negócio), a formulação de objectivos, de estratégias e de programas,

a orçamentação, a implementação dos programas, a atenção aos resultados o controlo do processo e a avaliação contínua e final de resultados e desempenhos. Este processo é semelhante no âmbito das organizações sem fins lucrativos, como se pode verificar nos melhores manuais (ex: Bryce, 2000).

Consideramos que a existência de planeamento estratégico é um indicador de que a organização se preocupa em avaliar o ambiente, que reflecte internamente sobre as melhores acções a implementar, que formula objectivos e que se interessa por controlar o seu desempenho à luz do que foi planeado. Este planeamento tem de ser flexível, prever contingências e deve englobar todos os aspectos relacionados com os diferentes *stakeholders* e, nestes, com cada segmento específico.

Assim, parece que as organizações mais orientadas para o mercado têm um maior ênfase no planeamento estratégico de marketing (Avlonitis, Gounaris e Papavasiliou, 1999). E os próprios processos de formulação estratégica serão preditores significativos do desempenho organizacional (Hart e Banbury, 1994). Sendo assim, parece-nos uma variável importante a incluir no nosso modelo de análise, em relação à orientação de mercado e à aprendizagem e desempenho organizacionais.

Quando se fala de estratégia fala-se de competição, isto é, as orientações estratégicas estão por vocação dirigidas para a criação e manutenção de vantagens competitivas. Estas são cruciais para que haja um desempenho superior, sendo esta relação central no pensamento estratégico contemporâneo (Day e Wensley, 1988). Obviamente, hoje já não se pode falar só de estratégias competitivas, pois em qualquer sector de actividade são também utilizadas cada vez mais estratégias de cooperação (ex: redes de organizações, parcerias, alianças, conluios³⁹, etc.), as quais serão úteis (aproveitamento de sinergias e complementaridades) se não tiverem só como objectivo a eliminação da concorrência.

No sector não lucrativo, embora exista concorrência em alguns mercados de clientes e em todos os mercados de doadores, existe também muito menos preocupação com este aspecto que, no entanto, se está a tornar cada vez mais importante para a sobrevivência destas organizações. Assim, também podemos ter estratégias diferentes

³⁹ Estratégia anti-concorrencial ilegal, que implica sempre preços mais elevados e, porventura, custos sociais acrescidos.

de abordagem dos clientes ou de outros *stakeholders*, em função dos segmentos de mercado, dos posicionamentos da oferta, ou da fase em que se encontram em relação a essa oferta (Fine, 1980; Andreasen, 1995; Smedslund, 1997).

Pensar que não há competição, segmentos de mercado diferentes, estratégias alternativas, ou que a procura excede sempre a oferta, leva ao desleixo no planeamento, a objectivos vagos baseados na acção reactiva e na inércia.

A estratégia de marketing sobrepõe-se muito com a estratégia do negócio e pode ser vista como uma parte integrante e perspectiva da estratégia do negócio (Wind e Robertson, 1983). A diferença é que serve uma função de fronteira entre a organização e os seus clientes, concorrentes e outros *stakeholders*. Deve, pois, ser combinada com outros recursos estratégicos (financeiros, investigação e desenvolvimento, humanos), para chegar a uma estratégia integrada do negócio.

O planeamento estratégico orientado para o mercado consiste no processo de gestão do desenvolvimento e manutenção duma adaptação viável entre os objectivos, capacidades e recursos duma empresa e as suas oportunidades num mercado em mudança (Kotler e Clarke, 1987; Kotler, 1997; Avlonitis, Gounaris e Papavasiliou, 1999), isto é, manter a actividade da organização adaptada ao ambiente antecipado (Day, 1992).

Os interesses dos *stakeholders*, nomeadamente os dos clientes, deverão ser considerados no processo de formulação da missão estratégica da organização (Pearce, 1982), implicando que toda a informação sobre o mercado seja o ponto de partida do planeamento estratégico de marketing, sendo esta capacidade para gerar conhecimento um pré-requisito de qualquer prática orientada pelo marketing (Piercy, 1992).

Os clientes apresentam uma heterogeneidade de necessidades e desejos, o que leva a organização a considerar grupos com alguma homogeneidade de necessidades e expectativas como segmentos de mercado potenciais para a organização (Kotler, 1997). É preciso formular metas, objectivos e estratégias, desenhar um *marketing mix* específico para cada oferta e segmento do mercado-alvo, assim como, depois, ser eficaz na sua implementação e controlo.

Muitos investigadores identificaram e explicaram a importância do planeamento estratégico, como processo e como preditor do desempenho (ex: Dyson e Foster, 1982;

Ramanujam, Venkatraman e Camillus, 1986; Dutton e Duncan, 1987; Ramanujam e Venkatraman, 1987; Sinha, 1990; Greenley, 1994).

Webster (1992b) aponta a possibilidade do planeamento estratégico e de marketing se fundirem numa função nuclear responsável por manter a organização centrada no mercado em mudança permanente. Neste cenário, a responsabilidade por compreender os clientes e lhes assegurar o fornecimento de um valor superior é de todos na empresa.

Mais, as organizações com um horizonte estratégico de longo prazo, em vez de curto prazo, têm maior probabilidade de serem inovadoras (Quinn, 1988). Um planeamento global é um factor de apoio da inovação (Hise, O'Neal, Parasuraman e McNeal, 1990; Dwyer e Mellor, 1991). O planeamento focado no mercado ajuda as organizações a desenvolver novas capacidades para competir (Day, 1994a).

Uma revisão dos estudos sobre a relação entre o planeamento estratégico e o desempenho financeiro (Boyd, 1991), no sector lucrativo, mostra resultados contraditórios, mas talvez devido, nos casos negativos, a amostras demasiado pequenas e à utilização de indicadores simples para as variáveis. Claycomb, Germain e Droge (2000) fizeram um estudo mais aprofundado e complexo das relações entre a formalização do planeamento estratégico de marketing e o desempenho financeiro e de mercado, comprovando uma relação positiva significativa entre aquelas variáveis, em situações contextuais diversas.

No âmbito das organizações sem fins lucrativos, os investigadores apontam o planeamento estratégico de marketing como elemento fundamental para formular metas e objectivos a atingir (Faherty, 1985; Rochet, 1992; Fine, 1992a, 1992b; Siciliano, 1997; Weinreich, 1999, 2000).

Existem poucos estudos sobre a ligação entre o planeamento estratégico de marketing e o desempenho organizacional, mas têm demonstrado que tal relação é importante e positiva (Van de Ven, 1980; Odom e Boxx, 1988; Crittenden, Crittenden e Hunt, 1988; Siciliano, 1997).

Julgamos pois, que a existência dum planeamento estratégico formal em qualquer organização é um factor que influencia positivamente o seu desempenho organizacional, em termos da consecução dos seus objectivos.

Após termos revisto vários conceitos importantes, que estão intimamente relacionados com o Marketing e a gestão de marketing, tendo comentado e proposto novas perspectivas conducentes à criação dum núcleo generalizável de princípios definidores, e analisado as questões mais relevantes relacionadas com a aprendizagem organizacional e o planeamento estratégico, vamos seguidamente procurar rever as principais contribuições empíricas para o estudo da orientação de mercado.

1.6. A Pesquisa sobre a Orientação de Mercado

Nesta secção, pretendemos fazer um resumo dos trabalhos empíricos, considerados mais relevantes, em que o conceito de orientação de mercado foi estudado, tanto em termos de validação de escalas de medida como de aplicação destas a casos concretos (organizações ou unidades estratégicas de negócio), em diversos tipos de indústrias, lucrativas e não lucrativas, e em vários contextos culturais.

É de salientar que o nosso estudo utiliza a organização como unidade de análise. No entanto, existem alguns trabalhos (ex: Allen, McQuarrie e Barr, 1998; Czaplewski, 2000), que estudaram a orientação de mercado ao nível do indivíduo, na sua relação com os clientes, constituindo uma análise com dificuldade de generalização, porque é feita, normalmente, numa só empresa.

Assim, resolvemos sistematizar esta revisão dos estudos empíricos, em que está de alguma forma sempre envolvida a orientação de mercado, nas seguintes categorias:

- Estudos de tipologia, em que os investigadores procuram descobrir determinadas regularidades nas características da gestão dos mercados das organizações, de forma a poder agrupá-las em conformidade.
- Estudos comportamentais, em que a orientação de mercado é avaliada nessa vertente e relacionada, normalmente, com o desempenho organizacional. Consideramos a existência de três correntes principais de investigação ligadas, respectivamente, aos estudos de Narver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1990) e Lambin (1996).

- Estudos sobre várias orientações, em que a orientação de mercado é vista de forma dividida nos seus componentes, ou em que são estudadas outras orientações possíveis, nomeadamente orientações estratégicas competitivas.
- Estudos críticos sobre as escalas, em que a vertente principal é a crítica às escalas mais utilizadas e consideradas clássicas.

1.6.1. ESTUDOS TIPOLÓGICOS

Estes estudos procuram agrupar as organizações, tipificando-as de acordo com as orientações de marketing propostas, ou com culturas organizacionais diferentes. A tabela 2 lista alguns desses trabalhos, que são em seguida apresentados sumariamente, realçando-se a ligação com o desempenho organizacional sempre que tenha sido considerada.

TABELA 2: ESTUDOS TIPOLÓGICOS

Autores	Locais	Tipologias
Hooley, Lynch e Shepherd, 1990	Reino Unido	Filósofos do marketing, apoiantes das vendas, <i>marketers</i> departamentais e inseguros.
Deshpandé, Farley e Webster, 1993	Japão	Clã, adhocracia, hierarquia e mercado.
Greenley, 1995a	Reino Unido	Orientação para o mercado, orientação para os concorrentes, orientação para os clientes, orientação de mercado não desenvolvida e orientação fragmentada.
Avlonitis e Gounaris, 1997, 1999 Gounaris e Avlonitis, 2001	Grécia	Orientação de marketing, orientação de produto, orientação de produção, orientação de vendas e agnósticos.
Harris e Piercy, 1999	Reino Unido	Três níveis de orientação de mercado: <i>marketers</i> míopes, focados e obcecados.
Akimova, 2000	Ucrânia	Orientação de mercado desenvolvida, orientação de vendas, orientação de produção e agnósticos.

Hooley, Lynch e Shepherd (1990) procuraram estudar o posicionamento dos gestores em relação à função de marketing, propondo a esse respeito uma tipologia. Usaram 1010 inquéritos válidos feitos a directores de marketing de várias indústrias, mostrando a relação que existe entre as orientações previstas e várias medidas de desempenho em relação à concorrência – volume de vendas, quota de mercado, lucro e rendibilidade do investimento.

As cinco afirmações utilizadas para descrever o papel do marketing na empresa, foram (respostas: 1 = exactamente; 2 = em certa medida; 3 = de forma alguma):

- ❑ O marketing é, primeiramente, uma função de apoio às vendas.
- ❑ O marketing promove os nossos produtos e serviços aos clientes.
- ❑ O marketing é identificar e satisfazer as necessidades dos clientes.
- ❑ O marketing está confinado ao departamento de marketing/vendas.
- ❑ O marketing é visto como uma filosofia orientadora para toda a organização.

Identificaram assim quatro grupos de organizações com visões internas do marketing semelhantes, mas com visões externas diferentes:

- Filósofos do marketing: vêem o marketing como uma função e uma filosofia – orientação para o marketing funcional e filosófica.
- Apoiantes das vendas: orientação para as vendas.
- *Marketers* departamentais: orientação para o marketing departamental.
- Os inseguros: têm um pouco de tudo, não estando certos em qualquer afirmação.

Descobriram também diferenças significativas entre os sistemas organizacionais, as estratégias e o desempenho, sendo mais provável um melhor desempenho com os filósofos do marketing. Concluíram que o marketing não deve ser visto só como uma função, mas também como uma filosofia orientadora da gestão. Assim, a orientação de marketing não deveria ser encarada como algo que a empresa tem ou não tem, mas antes como o resultado dum processo evolutivo que, num quadro geral de mudança ambiental, levaria a empresa da ignorância completa do conceito até a sua adopção completa. Esta abordagem pressupõe que existem diferentes níveis de orientação de marketing, o que nos parece de acordo com a realidade em qualquer actividade humana.

Daí, considerarmos que existirão em todas as organizações graus diversos das várias orientações estratégicas na gestão de mercados.

Deshpandé e Webster (1989) após reverem mais de cem estudos sobre comportamento organizacional, sociologia e antropologia, definiram a cultura organizacional como o padrão de valores e crenças partilhado que ajuda os indivíduos a compreender o funcionamento da organização, fornecendo-lhes assim as normas de comportamento na organização. É este conceito que está na base do estudo de Deshpandé, Farley e Webster (1993), onde fazem entrevistas a um par de executivos de marketing de cada uma das 50 empresas japonesas estudadas, assim como a um par de executivos de compras das empresas clientes⁴⁰.

Estes autores utilizam o paradigma (entre os cinco de Smircich, 1983) da cognição organizacional para estudar a cultura organizacional. Portanto, este estudo é baseado na teoria da organização cognitiva (Weick, 1985), que aborda o processamento da informação e vê as organizações como sistemas de conhecimento. É uma abordagem útil para entender não só a cultura da organização, mas também a sua orientação para o cliente, porque a discussão sobre esta tem uma abordagem implícita, se não explícita, do processamento de informação na organização (Kohli e Jaworski, 1990). Esta é também a nossa opção principal neste trabalho.

Eles vêem a orientação para o cliente e a orientação para o mercado como sinónimos (sendo o mercado definido de forma convencional como o conjunto de todos os clientes potenciais duma empresa – Kotler, 1997), distinguindo-se da orientação para o competidor, que Narver e Slater (1990) definem como a compreensão por parte do vendedor das forças e fraquezas de curto prazo e das capacidades e estratégias de longo prazo dos concorrentes principais e potenciais. Existe pois concordância com Day e Wensley (1988), que concluíram que uma estratégia de marketing eficaz requer uma mistura balanceada de análise do cliente e da concorrência.

Assim, assumem que a orientação para o cliente é prioritária, fazendo parte duma cultura organizacional global, que não exclui os outros *stakeholders*, e que visa o lucro no longo prazo.

⁴⁰ Uso de dois informantes internos e de dois externos – *quadrads*.

Então, um simples foco na informação acerca das necessidades dos actuais e potenciais clientes é inadequada sem a consideração das raízes mais profundas do conjunto de valores e crenças que, provavelmente, reforçam tal foco no cliente e atravessam toda a organização. Contudo, a avaliação de quanto uma organização está orientada para o cliente deve ser feita pelos seus clientes e não só pela empresa em si (Bolton e Drew, 1991). Não esquecer que esta análise é feita num contexto de marketing industrial, isto é, de *business to business*, o que facilita a utilização desta abordagem multi-informante.

Deshpandé, Farley e Webster (1993) utilizam uma escala de medida da orientação para o cliente baseada na de Jaworski e Kohli (1990) e na de Narver e Slater (1990) no seu trabalho exploratório. As escalas de medida da cultura organizacional e da capacidade de inovação são adaptadas de outros autores.

Eles definem um modelo com quatro tipos de cultura organizacional, em termos de processos orgânicos (flexibilidade, espontaneidade), processos mecânicos (controlo, ordem, estabilidade), manutenção interna (actividades suaves, integração) e posicionamento externo (competição, diferenciação). Ver na tabela 3 a descrição dos tipos de cultura organizacional.

TABELA 3: TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Tipos de cultura	Atributos dominantes	Estilo de liderança	Garantias	Ênfases estratégicos
Clã	Coesão, participação, trabalho de equipa e sentido de família.	Mentor, facilitador, figura parental.	Lealdade, tradição e coesão interpessoal.	Desenvolvimento dos recursos humanos, comprometimento e moral.
Adhocracia	Capacidade de empreender, criatividade e adaptabilidade.	Empreendedor, inovador e tomador de riscos.	Capacidade de empreender, flexibilidade e risco.	Inovação, crescimento e novos recursos.
Hierarquia	Ordem, regras e regulamentos, e uniformidade.	Coordenador e administrador.	Regras, políticas e procedimentos.	Estabilidade, previsibilidade e operações suaves.
Mercado	Competitividade e consecução de metas.	Decidido e orientado para atingir objectivos.	Orientado para as metas, produção e competição.	Vantagem competitiva e superioridade no mercado.

Fonte: Deshpandé, Farley e Webster (1993)

Descobriram que a orientação para o cliente das empresas de vendas, avaliada pelos seus clientes, está positivamente correlacionada com o seu desempenho, medida pelo somatório de pontuações dos julgamentos dos informantes sobre a quota de mercado, a taxa de crescimento e a lucratividade em relação com o seu maior concorrente. No entanto, a avaliação do vendedor sobre a sua orientação não corresponde bem à do cliente. Confirmaram também a hipótese de que o desempenho do negócio é decrescente de acordo com o tipo de cultura organizacional como se segue: cultura de mercado, cultura adhocrata, cultura de clã e cultura hierárquica. Verificaram ainda que quanto mais inovadora for a empresa, melhor será o seu desempenho.

Assim, a criatividade e uma orientação para metas exteriores são características culturais que parecem favorecer a orientação para o cliente, requerendo comprometimento da gestão de topo para a atingir. Outras manifestações da orientação para o cliente, como a inovação dos produtos e serviços, poderão ser mais importantes para o sucesso organizacional do que a cultura interna ou a orientação, que poderiam ser mais factores facilitadores do que causadores. No entanto, recordamos que as inovações na oferta só são factor de sucesso se vierem de encontro às necessidades e desejos dos clientes, o que está na base da importância da orientação de mercado.

Greenley (1995a) procurou estudar qual o grau apresentado de orientação de mercado e das suas componentes, por uma organização nas suas actividades. Estes níveis e concentrações permitem definir diferentes tipos de orientação de mercado (Harris e Piercy, 1999). Para isso utilizou o conceito de orientação de mercado proposto por Narver e Slater (1990), que inclui três componentes: orientação para o cliente, orientação para os competidores e coordenação interfuncional, aplicando-o num estudo feito com 240 gestores.

Ele descobre cinco tipologias e classifica-as. Assim, o maior grupo apresenta níveis elevados nas três componentes da orientação de mercado, sendo chamado de “orientado para o mercado”. O segundo maior grupo exhibe valores mais elevados na orientação para a competição, logo chamado de “orientado para os competidores”. O terceiro grupo tem uma maior concentração nas necessidades dos clientes, logo apelidado de “orientado para os clientes”. O quarto grupo foi chamado de “orientação

de mercado não desenvolvida”. O quinto grupo inclui um pequeno número de empresas, que apresentam uma “orientação fragmentada”.

Avlonitis e Gounaris (1997, 1999) inquiriram gestores de marketing e de vendas, obtendo 444 respostas válidas, medindo a orientação de marketing⁴¹ através de duas perspectivas: como um conceito de atitude, através de 15 itens (Hooley, Lynch e Shepherd, 1990), usando escalas de Likert com 5 pontos (1 = discordo plenamente; 5 = concordo plenamente); e como um conceito comportamental, através da medida de Kohli e Jaworsli (1990), usando uma escala com 5 pontos (1 = não representa de todo a nossa empresa; 5 = representa completamente a nossa empresa).

Um resultado importante foi a comprovação de que existe uma forte relação positiva entre a orientação de mercado e as 8 medidas do desempenho escolhidas (volume de vendas, quota de mercado, volume de lucros e rendibilidade do investimento, em relação aos objectivos organizacionais e aos principais concorrentes), tanto nas empresas de bens industriais como nas de bens de consumo.

Através de uma análise factorial de componentes principais das respostas às primeiras 15 afirmações, eles descobriram que existem seis atitudes⁴² específicas em relação à orientação de marketing, cada uma representando uma diferente percepção do conceito. Depois, fizeram uma análise de *clusters* para classificar as empresas com base naqueles seis factores, definindo quais as que são orientadas para o marketing, para o produto, para as vendas, para a produção e os agnósticos. Assim, mostraram que é possível um esquema de classificação das empresas, que seja baseado em diferentes atitudes acerca do marketing e reflectindo diferentes níveis de adopção da orientação de marketing. Também mostraram que a adopção genuína da orientação de marketing requer o ajustamento das atitudes e dos comportamentos da empresa. Por último, verificaram que a orientação de marketing é menos desenvolvida, mas tem mais impacto, nas empresas de bens industriais em comparação com as empresas de bens de consumo; e que a adopção da orientação de marketing (como atitude e comportamento)

⁴¹ Avlonitis e Gounaris (1997) falam de orientação de marketing, mesmo em relação aos estudos que referem orientação de mercado.

⁴² Denominaram estes factores como: análise de mercado e adaptação; venda sofisticada; ignorância; produção sofisticada; venda tradicional; e filosofia do marketing.

tem um efeito positivo no desempenho real da empresa *versus* os seus objectivos e o desempenho dos concorrentes.

Entretanto, com os mesmos dados amostrais, Avlonitis e Gounaris (1999) procuraram estudar factores determinantes da orientação de marketing (mercado), internos e externos às empresas. No ambiente interno, utilizaram as variáveis da atitude perante o risco (da mudança cultural) e da estrutura da empresa (grau de centralização e formalização). No ambiente externo, o desenvolvimento da orientação de marketing seria influenciado pela intensidade competitiva do mercado; pela dificuldade em sair ou entrar no mercado; pelo poder da distribuição entre compradores e produtores por um lado, e produtores e fornecedores por outro; pelo grau de mudança tecnológica; e pelas taxas de crescimento do mercado, tanto no passado como as esperadas para o futuro.

Utilizaram as mesmas medidas, do trabalho anterior, para medir a orientação de mercado como conceito baseado em atitudes e comportamentos. Para as atitudes da gestão de topo em relação ao risco, para a intensidade competitiva e para o grau de centralização, utilizaram as afirmações desenvolvidas por Jaworski e Kohli (1993). O grau de formalização foi medido através de 7 afirmações desenvolvidas por outros autores. Os conceitos de poder dos compradores, poder dos fornecedores, barreiras à entrada e à saída, e taxa de mudança tecnológica, foram medidos pelas medidas de Narver e Slater (1990). A importância dada pela gestão aos factores críticos de sucesso foi medida pela apresentação de 16 factores que classificaram numa escala de 4 pontos (1 = pouco ou nada importante; 4 = muito importante). A análise desses factores permitiu constituir 5 grupos distintos, que foram denominados de “foco no mercado”, “rede de canal”, “produto único”, “vantagem de preço” e “vendedores competentes”.

Comprovaram que o grau de orientação de mercado era determinado pela atitude da empresa (gestão de topo) em relação ao risco, pela importância atribuída por eles aos diferentes factores críticos de sucesso, pela natureza do mercado da empresa, definida pelo grau de hostilidade competitiva, pela existência de barreiras à entrada e à saída, pela taxa de mudança tecnológica, pela distribuição do poder entre os agentes principais do mercado, pelas taxas de crescimento do mercado e pelos graus de centralização e formalização que caracterizam o arranjo estrutural da empresa.

Os estudos de Slater e Narver (1993) e de Avlonitis e Gounaris (1997) mostraram que as empresas com orientação de mercado ou de produção podem ser igualmente bem sucedidas no atingir dos seus objectivos de desempenho, quando operando sob diferentes condições de mercado. As primeiras estão associadas a mercados mais dinâmicos, as segundas a mercados mais estáveis. Esta conclusão é importante porque pode explicar por que razão não é a orientação de mercado mais adoptada. Mas não esquecer que, mais tarde ou mais cedo, todos os mercados são imprevisíveis e dinâmicos, logo convirá investir na orientação de mercado antes de tal acontecer.

Gounaris e Avlonitis (2001) voltaram a estudar e a comparar os níveis de orientação de mercado entre as empresas de bens industriais e as de bens de consumo, verificando mais uma vez que estas têm aí vantagem. Mantiveram a metodologia de medição da orientação de mercado nas duas vertentes: a cultural, utilizando a escala de Hooley, Lynch e Shepherd (1990) e a comportamental com a escala sugerida por Kohli e Jaworski (1990). Os resultados com ambas permitem conclusões semelhantes que se reforçam mutuamente. Assim, verifica-se que ambas as abordagens são válidas e complementares. No entanto, a avaliação cultural pressupõe a aceitação e existência duma função de marketing, o que no sector não lucrativo, por exemplo, não é de todo aceite na generalidade dos casos por nós estudados em fase exploratória.

Harris e Piercy (1999) realizaram um estudo exploratório de dados secundários sobre 50 empresas retalhistas seguido de entrevistas para identificar 3 para estudo de casos qualitativo, de forma a descobrir as características organizacionais distinguíveis em termos da orientação de mercado. Nestas obtiveram, numa amostra por julgamento, 107 questionários válidos.

As medidas da orientação de mercado (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993); do desempenho organizacional e das lojas (Jaworski e Kohli, 1993; Deshpandé, Farley e Webster, 1993); dos conflitos, da política de comportamentos, das relações de gestão, da quantidade de comunicação (Van de Ven e Ferry, 1980; Piercy, 1985; Ruckert e Walker, 1987; Jaworski e Kohli, 1993); da coordenação da função de marketing e sistemas de comunicação, dos mecanismos de integração (Wong, Saunders e Doyle, 1989; Hooley, Lynch e Shepherd, 1990; Jaworski e Kohli, 1993); da centralização, da conectividade, da formalização (Jaworski e Kohli, 1993); e da estratégia focada no

cliente e nos custos (Piercy e Morgan, 1989), foram calculadas pelas médias dos somatórios dos itens, com escalas de 7 pontos.

Fizeram uma análise de *clusters*, escolhendo um modelo de três grupos como o mais interpretável, denominando-os como “*marketers* míopes”, “focados no mercado” e “*marketers* obcecados”. Estes grupos têm níveis crescentes de geração, disseminação e capacidade de resposta em relação à informação de mercado. Concluíram que as organizações com diferentes formas de orientação de mercado são distinguíveis por diferentes características estruturais (centralização, formalização, conectividade), estratégicas (custos e mercado), sistémicas (integração, coordenação), comportamentais (políticas, conflitos, relações de gestão, comunicação) e de desempenho. Assim, os “obcecados” têm níveis de desempenho superiores aos “focados” que, por sua vez, têm melhores resultados que os “míopes”, comprovando-se que existe uma relação positiva forte entre a orientação de mercado e o desempenho global.

Estes autores não são únicos a utilizar os níveis de orientação de mercado para classificar as organizações, embora em todos se procure, entre outros aspectos, avaliar características organizacionais ao nível dos esforços e eficácia do marketing, sendo perceptível a analogia com o tipo de investigação que se faz relativamente à orientação de mercado (ex: Wong e Saunders, 1993⁴³; Dunn, Norburn e Birley, 1994⁴⁴).

Akimova (2000) procurou estudar os diferentes níveis de desenvolvimento da orientação de mercado que se encontram nas empresas ucranianas, e a sua associação com diferentes níveis de vantagem competitiva, de ajustamento a um ambiente turbulento e de desempenho das empresas, isto é, a sua associação com os níveis de competitividade. Utilizou 221 questionários válidos feitos na indústria e serviços.

Para medir a competitividade usou uma escala multidimensional com as variáveis da adaptabilidade organizacional (Shama, 1978), das vantagens competitivas (Hooley,

⁴³ Propuseram uma tipologia sobre a orientação dos negócios com 6 grupos: inovadores; *marketers* de qualidade; promotores de preços; fazedores de produtos; *marketers* maduros; e empurradores agressivos. Estas corresponderão às orientações convencionais, respectivamente, de produto, mercado, finanças, produção, marketing e vendas.

⁴⁴ Classificaram as organizações em 3 tipos principais: implementadores do marketing; *marketers* marginais; e inactivos no marketing. Os primeiros são caracterizados por uma elevada orientação para o cliente, uma organização integrada, a geração de informação de marketing adequada, eficiência operacional e um alto nível de orientação estratégica. Os marginais são caracterizados por níveis médios daqueles atributos, e os inactivos por níveis baixos.

Beracs e Kolos, 1993), e do desempenho em relação aos principais concorrentes (volume de vendas, quota de mercado, *cash flow*, rendibilidade do investimento e lucratividade). A orientação de mercado foi avaliada pelas abordagens de Hooley, Lynch e Shepherd (1990) e Marinov, Cox, Avlonitis e Konremenos (1993) que, numa escala de 5 pontos, medem o grau de concordância com 9 afirmações que descrevem o papel do marketing na empresa.

A análise de *clusters* apontou quatro grupos: os “agnósticos” (sem marketing reconhecido), os com “orientação de mercado desenvolvida”, os “orientados para a produção” e os “orientados para as vendas”. Mostrou que diferentes níveis de orientação de mercado estão relacionados com diferentes níveis de competitividade (adaptação ao mercado, vantagem competitiva e desempenho), isto é, por ordem decrescente, existe uma maior competitividade nas empresas orientadas para o mercado, seguidas das orientadas para as vendas, depois para a produção e, por último, as agnósticas.

1.6.2. ESTUDOS COMPORTAMENTAIS

As várias abordagens à forma de medir a orientação de mercado são relativamente próximas e, com a continuação do trabalho teórico-empírico, têm vindo a aproximar-se cada vez mais. No entanto, por razões práticas, decidimos dividi-las em três grupos ou “correntes”: duas americanas – Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990); e uma europeia – Lambin (1996). Este autor, embora baseado nos anteriores, apresenta uma melhor concretização operacional do que é a orientação de mercado, englobando todos os *stakeholders*. Como veremos mais adiante, nós adaptamos ao sector não lucrativo uma escala de medição da orientação de mercado baseada, essencialmente, nesta perspectiva.

1.6.2.1. NARVER E SLATER (1990)

Esta secção apresenta os diversos estudos (tabela 4) que seguem de alguma forma a investigação de Narver e Slater (1990), utilizando a sua abordagem conceptual de orientação de mercado.

TABELA 4: ESTUDOS DA CORRENTE DE NARVER E SLATER

Autores	Locais	Principais resultados
Narver e Slater, 1990	E. U. A.	Criação da MKTOR.
Slater e Narver, 1993	E. U. A.	Orientação de mercado é mais importante para o desempenho dos Prospectores e dos Analisadores.
Slater e Narver, 1994a	E. U. A.	Orientação de mercado afecta positivamente várias medidas do desempenho organizacional.
Deng e Dart, 1994	Canadá	Validação da escala de Narver e Slater (1990), mas com a orientação para o lucro como 4º factor.
Siguaw, Brown e Widing, 1994	Reino Unido	Orientação de mercado afecta positivamente o desempenho dos vendedores.
Greenley, 1995b	Reino Unido	Orientação de mercado afecta moderadamente o desempenho organizacional.
Pelham e Wilson, 1996, 1999	E. U. A.	Orientação de mercado afecta fortemente a lucratividade e o sucesso de novos produtos.
Slater e Narver, 1996	E. U. A.	Orientação de mercado afecta positivamente várias medidas do desempenho organizacional.
Pelham, 1997	E. U. A.	Orientação de mercado afecta positivamente a eficácia do desempenho.
Appiah-Adu, 1997	Reino Unido	Orientação de mercado afecta positivamente várias medidas do desempenho organizacional.
Gray, Matear, Boshoff e Matheson, 1998	Nova Zelândia	Orientação de mercado afecta moderadamente o desempenho organizacional.
Kumar, Subramanian e Yauger, 1998	E. U. A.	Orientação de mercado afecta fortemente várias medidas de desempenho organizacional.
Morgan e Strong, 1998	Reino Unido	Orientação de mercado tem relação positiva com várias dimensões estratégicas.
Van Egeren e O'Connor, 1998	E. U. A.	Orientação de mercado afecta positivamente o desempenho organizacional.
Appiah-Adu e Ranchhod, 1998	Reino Unido	Orientação de mercado afecta positivamente várias medidas do desempenho organizacional.
Han, Kim e Srivastava, 1998	E. U. A.	Orientação de mercado facilita a inovação, que afecta positivamente o desempenho.
Chang e Chen, 1998	Taiwan	Orientação de mercado tem forte efeito positivo na lucratividade, mediado pela qualidade do serviço.
Ngai e Ellis, 1998	Hong Kong China	Orientação de mercado afecta positivamente várias medidas do desempenho organizacional.

Deng e Dart, 1999	China	Existe mais orientação de mercado nas empresas privadas do que nas estatais.
Grave, Buisson, Garrett e Matear, 1999	Nova Zelândia	Orientação de mercado influencia positivamente os programas de desenvolvimento de novos produtos.
Chang, Mehta, Chen, Polska e Mazur, 1999	Finlândia Polónia	Orientação de mercado afecta positivamente várias medidas do desempenho organizacional.
Narver, Jacobson e Slater, 1999	E. U. A.	Orientação de mercado afecta significativamente o crescimento das vendas, mas não a rendibilidade do investimento.
Gray, Matear e Matheson, 2000	Nova Zelândia	Resultados fracos na ligação entre a orientação de mercado e o desempenho.
Sin, Tse, Yau, Lee, Chow e Lau, 2000	China	Orientação de mercado afecta positivamente só algumas medidas do desempenho organizacional.
Webb, Webster e Kreppa, 2000	E. U. A.	Orientação de mercado relacionada positivamente com satisfação dos clientes e qualidade do serviço.
Hooley, Cox, Fahy, Shipley, Beracs, Fonfara e Snoj, 2000	Hungria Polónia Eslovénia	Orientação de mercado afecta positivamente várias medidas do desempenho organizacional.
Harris, 2001	Reino Unido	Orientação de mercado afecta só indirectamente algumas variáveis de desempenho.
Harris e Ogbonna, 2001a, 2001b	Reino Unido	Orientação de mercado tem efeito positivo no desempenho e uma relação positiva com uma liderança participativa e apoiante.
Subramanian e Gopalakrishna, 2001	Índia	Orientação de mercado afecta fortemente várias medidas do desempenho organizacional.
Hult e Ketchen, 2001	E. U. A.	Orientação de mercado e aprendizagem organizacional afectam positivamente várias medidas do desempenho organizacional.
Matear, Osborne, Garrett e Gray, 2002	Nova Zelândia	Orientação de mercado afecta directa e positivamente o desempenho organizacional.
Gray, Matear e Matheson, 2002	Nova Zelândia	Orientação de mercado afecta positivamente o desempenho organizacional e, mais ainda, o desempenho de marketing.
Noble, Sinha e Kumar, 2002	E. U. A.	Só a orientação para os competidores da escala da orientação de mercado tem um efeito positivo nas rendibilidades do activo e das vendas em todos os modelos. A orientação de produção não tem efeito no desempenho, mas a orientação de vendas sim.
Tse, Sin, Yau, Lee e Chow, 2003	Hong Kong China	Orientação de mercado positivamente correlacionada com o desempenho organizacional.
Agarwal, Erramilli e Dev, 2003	E. U. A.	Orientação de mercado tem efeito positivo sobre a inovação e sobre o desempenho baseado em medidas da qualidade do serviço, satisfação do cliente e satisfação dos empregados.

Narver e Slater (1990) criaram a MKTOR, escala de medida do conceito de orientação de mercado, que propuseram unidimensional⁴⁵, mas constituída por três componentes comportamentais – orientação para o cliente, orientação para o competidor e coordenação interfuncional – e por dois critérios de decisão – concentração no longo prazo e objectivo de lucro⁴⁶.

Utilizaram neste estudo 371 inquéritos válidos feitos a gestores de 113 unidades estratégicas de negócio na divisão de produtos florestais duma grande organização.

Construíram escalas multi-item, escolhendo os itens na base da opinião de painéis de especialistas em marketing estratégico. Utilizaram escalas tipo-Likert de 7 pontos, em que o 1 indica que a unidade de negócio não se enquadra de todo na prática descrita, e o 7 indicando que se enquadra em grande medida. Pressupondo uma igual importância de cada componente, então a pontuação na orientação de mercado seria dada pela média simples das pontuações nas três componentes. A variável de desempenho escolhida foi a rentabilidade do activo no segmento principal de negócio de cada SBU no ano anterior, em relação às rentabilidades dos activos de todos os outros concorrentes.

Incluíram também no estudo oito variáveis de controlo: os factores específicos do negócio (custos relativos e tamanho relativo); e os factores ao nível do mercado (crescimento, concentração, barreiras à entrada, poder dos compradores, poder dos vendedores e mudança tecnológica).

Comprovaram uma relação linear forte entre a orientação de mercado e a rentabilidade do activo nos negócios de não-mercadorias, assim como uma relação não linear para os negócios de mercadorias.

⁴⁵ O conceito seria unidimensional, porque as componentes e os critérios de decisão estariam relacionados íntima e conceptualmente.

⁴⁶ Os critérios de decisão não cumpriram valores mínimos na análise da fiabilidade, talvez porque os itens fossem insuficientes ou desapropriados, ou pertençam a outra dimensão da orientação de mercado.

Slater e Narver (1993), utilizando 371 inquéritos válidos de 140 unidades estratégicas de negócio da mesma empresa de produtos florestais, avaliaram as características do negócio que levam a um superior desempenho para os tipos estratégicos avançados por Miles e Snow (1978)⁴⁷.

Estes tipos estratégicos diferenciam a forma como cada organização resolve o problema empresarial, isto é, a gestão estratégica dos seus produtos-mercados. Os “Defensores” tentam proteger agressivamente os seus mercados através da criação dum domínio estável. Os “Prospectores” abordam o seu ambiente mais proactivamente, procurando identificar e explorar novas oportunidades, tanto através do desenvolvimento do produto como do mercado. Ocupando uma posição intermédia, os “Analisadores” exploram cuidadosamente as novas oportunidades de produto e de mercado, enquanto mantêm um núcleo de competências, produtos e clientes.

Depois de uma organização determinar a sua estratégia produto-mercado, deve criar um sistema para produzir e distribuir os seus produtos e deve desenvolver e implementar as estruturas e processos organizacionais que suportem as suas soluções empresariais e de engenharia. De acordo com esta teoria, os “Defensores” investem fortemente na eficiência tecnológica e gerem a organização com uma estrutura funcional e um controlo centralizado. Os “Prospectores” investem em tecnologias múltiplas e flexíveis e utilizam uma gestão de produto e um controlo descentralizado. Os “Analisadores” investem em tecnologias estáveis e flexíveis, e utilizam estruturas matriciais e mecanismos complexos de coordenação. Os “Reactivos” têm uma estratégia residual mal definida, que acontece quando uma das outras é mal interpretada.

Embora apresentem vários resultados de pormenor, interessa realçar, para este trabalho, a importância da orientação de mercado para o sucesso dos “Prospectores” e para a manutenção das capacidades de imitação dos “Analisadores”. Quanto aos “Defensores”, a sua orientação é para os custos, sendo também em parte uma das preocupações dos “Analisadores”.

⁴⁷ Miles e Snow (1978) categorizaram quatro padrões de gestão do ciclo adaptativo: os “Defensores”, os “Prospectores”, os “Analisadores” e os “Reactivos”. O ciclo adaptativo tem a ver com a interacção da estratégia e da estrutura da organização como determinantes da resposta ao ambiente, compreendendo os três problemas básicos: o empresarial, o de engenharia e o administrativo.

Slater e Narver (1994a) defendem que, para atingir um desempenho superior, um negócio deve desenvolver e manter uma vantagem competitiva, o que implica uma orientação de mercado (Slater e Narver, 1994b). Um negócio está orientado para o mercado se a sua cultura estiver sistemática e inteiramente empenhada na criação contínua de valor superior para o cliente. Especificamente, isto implica recolher e coordenar informação sobre os clientes, os concorrentes e outros influenciadores do mercado, como os reguladores e os fornecedores, para usar na construção daquele valor. Nota-se a proximidade com a definição de Kohli e Jaworski (1990), assim como a atenção em relação a outros *stakeholders*, o que aliás será também uma constante nos investigadores que seguiram a sua forma de medir a orientação de mercado.

A criação e manutenção de um valor superior para o cliente implicam uma adaptação constante aos seus requisitos, de forma a manter uma vantagem competitiva, o que se reflecte também nas componentes da orientação de mercado. Esta abordagem adaptativa é sinónimo de aprendizagem organizacional.

Poderão existir efeitos moderadores afectando a força da relação entre a orientação de mercado e o desempenho⁴⁸ e a actividade geradora de informações⁴⁹.

Como tal, Slater e Narver (1994a), utilizando uma amostra de 81 unidades estratégicas de negócio na divisão de produtos florestais numa grande organização, e 36 de outra organização industrial, procuraram estudar também vários tipos de efeitos moderadores da relação entre a orientação de mercado e o desempenho (turbulência do mercado, turbulência tecnológica, hostilidade competitiva e taxa de crescimento do mercado) e do ênfase relativo numa orientação de mercado (cliente e competidor).

O desempenho foi medido pela avaliação da equipa de gestão de topo sobre a rendibilidade do activo da unidade estratégica de negócio, pelo crescimento das vendas, e pelo sucesso relativo de novos produtos em relação aos concorrentes, no segmento de mercado principal no último ano.

⁴⁸ Muitos executivos acham que precisam de menos orientação de mercado no caso de a procura ser forte (Kohli e Jaworski, 1990).

⁴⁹ Day e Wensley (1988) sugerem que o ambiente competitivo (o número e o poder dos concorrentes) pode levar a que se dê um maior ênfase à análise do cliente ou à análise da concorrência.

Fizeram uma análise de regressão com oito termos de interações multiplicativas e, simultaneamente, regrediram o desempenho na orientação de mercado, no ênfase relativo (rácio entre a pontuação na subescala de orientação para o cliente e a pontuação na subescala de orientação para o competidor), nas dimensões ambientais, nos termos de interação e em nove variáveis de controlo⁵⁰.

Este estudo demonstrou que a orientação de mercado está positivamente relacionada com a rendibilidade do activo, com o crescimento das vendas e com o sucesso de novos produtos. Comprovou-se que existe pouco suporte para a proposição de que o ambiente competitivo tem um efeito na força e natureza da relação entre a orientação de mercado e o desempenho.

Sendo a orientação de mercado uma forma particular de cultura organizacional, ela requer um processo complexo, que gasta muito tempo e dinheiro. Como os efeitos ambientais são transitórios, não será lógico nem fácil estar sempre a adaptar a cultura e os processos da orientação de mercado. Assim, uma orientação de mercado seria uma orientação para o exterior, sempre atenta e empenhada na inovação, estando preparada para atingir e manter vantagens competitivas em qualquer situação ambiental.

Deng e Dart (1994) sintetizaram os modelos de Kohli e Jaworski (1990) e de Narver e Slater (1990), definindo a orientação de mercado como a implementação de uma filosofia particular de negócio – o conceito de marketing.

Utilizaram 248 respostas válidas feitas a gestores gerais ou de marketing de empresas industriais e de serviços, para construir e validar uma escala com quatro componentes, semelhante à de Narver e Slater (1990), embora considerando que é multidimensional. Apresentaram as componentes orientação para o cliente (serviço ao cliente, qualidade dos produtos e valor para o cliente), orientação para a competição (análise da concorrência e construção duma vantagem competitiva), coordenação interfuncional (partilha de informação do mercado e integração interdepartamental) e orientação para o lucro (sistema de contabilidade sensível e potencial de vendas).

⁵⁰ Que afectam o desempenho (3): tamanho em relação ao maior concorrente, custos totais médios operacionais em relação ao principal concorrente no segmento mais importante, facilidade de entrada no segmento principal tendo lucros dentro de 3 anos. Que moderam o relacionamento entre a orientação de mercado e o desempenho (6): taxa de crescimento do mercado, poder dos compradores, turbulência do mercado, turbulência tecnológica, hostilidade competitiva e concentração do competidor.

Siguaw, Brown e Widing (1994) utilizaram 306 inquéritos válidos feitos a vendedores industriais, descobrindo que a orientação de mercado afecta positivamente a orientação para o cliente dos vendedores, a satisfação no trabalho, o empenhamento organizacional e diminui o papel do *stress* (conflito e ambiguidade). Resultados idênticos foram mostrados por Jones, Busch e Dacin (2003) nos Estados Unidos.

Greenley (1995b), estudando uma amostra de 240 empresas, verificou uma associação moderada entre a orientação de mercado e o desempenho organizacional, existindo efeitos moderadores ambientais externos.

Pelham e Wilson (1996, 1999) fizeram um estudo longitudinal em 68 pequenas empresas. Analisaram o impacto da orientação de mercado na lucratividade e noutras variáveis de desempenho, incluindo ainda o ambiente de mercado, a estratégia de negócio e a estrutura organizacional. Examinaram também o impacto das variáveis de posição do negócio, tais como o crescimento da rentabilidade ou os desempenhos da quota da empresa, dos novos produtos, do desenvolvimento do mercado e da qualidade relativa do produto.

Para além da ligação teórica entre a orientação de mercado e o desempenho, em Narver e Slater (1990), ser baseada no conceito de vantagem competitiva sustentável (Aaker, 1988; Day e Wensley, 1983, 1988), isto é, na capacidade de uma empresa orientada para o mercado criar um valor superior de longo prazo para os clientes, eles acrescentaram outra base para que tal ligação exista, especialmente nas organizações pequenas, a qual tem a ver com uma lógica de cultura forte (Dennison, 1984; Weick, 1985). Uma empresa com uma cultura forte pode fornecer a coesão e a concentração estratégico-táctica necessária, para que haja um grande impacto no desempenho organizacional. Porque as organizações pequenas são caracterizadas pela falta de sistemas formais de coordenação, uma cultura fortemente orientada para o mercado pode parcialmente substituir estes sistemas, fornecendo a concentração e a disciplina necessárias às várias funções na implementação da estratégia.

As questões para cada conceito foram medidas numa escala diferencial semântica com 7 pontos ou em escalas de acordo-desacordo, com excepção da formalização, que usa as respostas “sim-não”. A orientação de mercado foi medida por 9 itens, retirados de Narver e Slater (1990), após comprovação de que a medida destes autores seria

superior à de Jaworski e Kohli (1993), em termos de pontuações na fiabilidade e na validade das escalas (Pelham, 1993).

As medidas da diferenciação da linha de produtos, da centralização, dos sistemas de controlo, da formalização, do dinamismo e da intensidade competitiva são adaptadas de outros autores. As medidas do desempenho são compostas por questões sobre se a organização está acima ou abaixo das expectativas. A lucratividade é uma medida composta pelos lucros operacionais, pelo rácio lucro-vendas, pelo *cash-flow* e pelas rendibilidades do investimento e do activo.

Comprovaram que um alto nível de orientação de mercado em empresas pequenas influencia positiva e significativamente a lucratividade, a qualidade relativa do produto e o sucesso dum novo produto, mas não directamente o crescimento das vendas nem a quota de mercado. Há dúvidas quanto às relações entre os níveis de formalização, dos sistemas de coordenação e da intensidade competitiva, e o nível de orientação de mercado. Não se comprovaram relações positivas significativas entre os níveis dos sistemas de controlo, de centralização, de dinamismo do mercado e do uso de estratégias de inovação/diferenciação, e o nível de orientação para o mercado.

Slater e Narver (1996) utilizaram 228 inquéritos válidos de presidentes ou gestores gerais. Mostraram que os negócios orientados para o mercado desenvolvem novos produtos e serviços, concentrando-se mais nas oportunidades de alguns segmentos de mercado do que no mercado de massas, tentando conseguir uma vantagem competitiva, tanto por aumento dos benefícios para os clientes como pela redução dos custos.

Pretenderam também estudar a relação entre a orientação de mercado e a estratégia competitiva, nomeadamente através de três dimensões-chave desta: a inovação do produto (Miles e Snow, 1978; Lieberman e Montgomery, 1988); a marcação estratégica de alvos (Porter, 1980); e a base para a vantagem estratégica (Porter, 1980; Day, 1990).

Usaram só 12 itens da sua escala (Narver e Slater, 1990). O desempenho foi avaliado pela rendibilidade do activo e pela taxa de crescimento das vendas em relação aos outros concorrentes no segmento principal de negócio, no último ano, numa escala de 7 pontos. Construíram escalas para medir a inovação no desenvolvimento de

produtos, a escolha estratégica de mercados e a vantagem estratégica – estratégias de diferenciação e de baixos custos. Utilizaram também variáveis de controlo: custos relativos, tamanho relativo, qualidade relativa, crescimento do mercado, facilidade de entrada, concentração dos concorrentes e poder dos compradores.

Comprovaram uma relação positiva entre a orientação de mercado e o crescimento das vendas, o desenvolvimento de produtos inovadores, as actividades focadas no mercado, as actividades de diferenciação e as de baixos custos.

Pelham (1997) estudou 160 empresas industriais, mostrando que existe uma relação positiva entre a orientação de mercado e a eficácia do desempenho, mas poucos resultados em termos de crescimento das vendas e de quota de mercado.

Appiah-Adu (1997) utilizou 110 inquéritos válidos em pequenas empresas, verificando uma relação positiva entre a orientação de mercado e o crescimento das vendas, a taxa de sucesso de novos produtos e a rentabilidade do investimento.

Gray, Matear, Boshoff e Matheson (1998) produziram uma escala mais parcimoniosa no número de itens, pela intersecção dos três modelos norte-americanos (Narver e Slater, 1990; Jaworski e Kohli, 1993; Deng e Dart, 1994). As 5 dimensões escolhidas e validadas foram a orientação para o cliente, a orientação para o competidor, a coordenação interfuncional, a sensibilidade à informação e o ênfase no lucro. Utilizaram 490 respostas válidas.

Para medir o desempenho utilizaram uma medida financeira objectiva/absoluta (rentabilidade do investimento) e três medidas de marketing subjectivas/relativas (consciência da marca, satisfação do cliente e lealdade).

As quatro afirmações sobre a filosofia do negócio usadas por Deng e Dart (1994) foram também incluídas no questionário. Elas cobrem as orientações de produção, de vendas, de marketing e a societal.

Mostraram que a orientação de mercado é mais forte em relação à satisfação do cliente e mais fraca em relação à lucratividade, medida pela rentabilidade do investimento. Também verificaram que existe superioridade da orientação de mercado, relativamente às outras orientações, na influência sobre as medidas de desempenho relativas e absoluta.

Kumar, Subramanian e Yauger (1998), embora não utilizem nem mencionem o trabalho de Deng e Dart (1994), construíram uma nova escala baseando-se nos mesmos pressupostos que estes. Assim, definiram a orientação de mercado da mesma forma que Narver e Slater (1990), considerando que existem as cinco componentes avançadas por estes autores originais (orientação para o cliente, orientação para a concorrência, coordenação interfuncional, orientação para o lucro e orientação de longo prazo), conseguindo, no sector hospitalar, arranjar itens válidos para todos eles, o que não tinha sido conseguido antes. Foram utilizados neste estudo 159 inquéritos válidos.

Mediram a orientação de mercado pela sua escala (25 itens com resposta tipo-Likert em 7 pontos) e o desempenho através das seguintes variáveis: rendibilidade do activo, crescimento das receitas, sucesso dos novos produtos/instalações, sucesso no controlo das despesas operacionais e sucesso na retenção de pacientes. Como variáveis moderadoras, estudaram a turbulência do mercado, a hostilidade competitiva e o poder dos fornecedores.

Mostraram uma forte relação positiva entre a orientação de mercado e as várias medidas do desempenho organizacional. Também verificaram que as três variáveis moderadoras o são para a maioria das medidas de desempenho, mas não em relação ao crescimento das receitas. Uma grande orientação de mercado resultou em crescimento das receitas, independentemente do ambiente competitivo, o que já tinha sido verificado também por outros investigadores (ex: Slater e Narver, 1994; Jaworski e Kohli, 1993). Por último, a hostilidade competitiva e o poder dos fornecedores não apresentaram um efeito moderador sobre a relação da orientação de mercado com a capacidade para reter pacientes.

Morgan e Strong (1998) apontaram a importância, na relação da orientação de mercado com o desempenho, de se estudar o efeito de mediação potencial da estratégia competitiva (Day, 1992; Slater e Narver, 1996). Utilizaram neste estudo 149 inquéritos válidos feitos a gestores de marketing.

A estratégia competitiva foi considerada um foco organizador-chave para a orientação de mercado (Ruekert, 1992), sendo aqui sinónimo de orientação estratégica, a qual tem sido definida pela forma como a organização usa a estratégia para adaptar

e/ou mudar aspectos do seu ambiente, para conseguir um alinhamento mais favorável (Manu e Sriram, 1996).

Eles usaram uma abordagem comparativa da orientação estratégica, num esforço para identificar e medir os traços-chave (dimensões) da estratégia. Assim, os modelos comparativos permitiram avaliar a orientação estratégica, não através de várias classificações, mas ao longo das dimensões da estratégia competitiva. Venkatraman (1989) propôs os seis traços que estes autores utilizaram: agressividade, análise, defesa, futuro, proactividade e ousadia.

Então, procuraram neste estudo avaliar as relações, que se pressupõem directas, entre a orientação de mercado e as capacidades de agressividade, análise, preparação para o futuro, proactividade e ousadia, assim como uma relação inversa com a capacidade defensiva da orientação estratégica da organização.

Usaram a escala completa de Narver e Slater (1990) para medir a orientação de mercado, e as medidas de Venkatraman (1989) para os traços da orientação estratégica.

Comprovaram as relações previstas entre a orientação de mercado e as capacidades de análise (abordagem analítica da aprendizagem organizacional, resolvendo problemas), de preparação para o futuro (planeamento de longo prazo e consideração de posicionamentos futuros) e de proactividade (procura activa de oportunidades de mercado). Não se verificaram relações significativas com as capacidades agressivas, de defesa e de ousadia da orientação estratégica.

Van Egeren e O'Connor (1998) usaram 289 inquéritos válidos feitos a gestores de topo de 67 organizações de serviços. Mostraram que existe um efeito directo e positivo entre as variáveis de coesão no grupo de gestores e as de dinamismo ambiental em relação à orientação de mercado, sendo negativo o efeito da munificência ambiental (capacidade ambiental para permitir o crescimento e a estabilidade organizacional). Comprovaram também que a orientação de mercado tem uma relação directa e positiva com o desempenho organizacional.

Appiah-Adu e Ranchhod (1998) usaram 62 inquéritos válidos em empresas de biotecnologia, comprovando uma relação positiva entre a orientação de mercado e o crescimento da quota de mercado, a lucratividade e o desempenho global, mas uma influência neutra no sucesso de novos produtos.

Han, Kim e Srivastava (1998) pretenderam testar as relações entre a orientação de mercado, a inovação e o desempenho no sector bancário, usando 134 inquéritos válidos.

Mediram a orientação de mercado com a escala de Narver e Slater (1990). A inovação técnica e administrativa foi operacionalizada na base do número absoluto de inovações implementadas nas categorias respectivas em cada banco. O desempenho foi avaliado pelo crescimento e pela lucratividade.

Comprovaram que a orientação de mercado dá uma grande contribuição para o desempenho organizacional, quando são contabilizadas as inovações. Analisando as relações de cada componente da orientação de mercado, verificaram que a orientação para o cliente tem um impacto positivo na inovação em áreas técnicas e administrativas, tendo a turbulência tecnológica, mas não a de mercado, um efeito de fortalecimento da relação entre a orientação de mercado e a inovação. Já a orientação para o competidor não teve um impacto positivo na inovação em áreas técnicas e administrativas, tendo a incerteza ambiental um efeito fortalecedor da relação entre a orientação de mercado e a inovação, excepto no caso da interacção entre a turbulência do mercado e a inovação técnica. A coordenação interfuncional não apresentou um impacto significativo na inovação em áreas técnicas e administrativas. Mas neste contexto da coordenação interfuncional, ambas as incertezas ambientais, de mercado e tecnológica, mostraram fortalecer a relação entre a orientação de mercado e a inovação. As inovações técnicas e administrativas tiveram um impacto directo e positivo no desempenho. Os dois tipos importantes (técnico e administrativo) de inovação interagiram positivamente entre si e portanto tiveram um impacto sinérgico no desempenho.

Chang e Chen (1998) utilizaram 116 inquéritos no sector de serviços de corretagem. O seu modelo prevê relações directas positivas entre a orientação de mercado e a qualidade dos serviços com o desempenho, e uma relação indirecta positiva entre a orientação de mercado e o desempenho, mediada pela qualidade do serviço.

A orientação de mercado foi medida por uma escala (MKTORN) baseada na MKTOR de Narver e Slater (1990), na qual substituíram os dois critérios de decisão por uma variável de antecipação do desempenho, constituída por 3 itens: expectativas de lucros trimestrais; expectativa de retorno rápido; e antecipação do desempenho no mercado a longo prazo. Para a qualidade dos serviços utilizaram a escala SERVQUAL

(Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988), mas com a aproximação feita por Brown, Churchill e Peter (1993). O desempenho foi medido por auto-avaliação dos gestores sobre a lucratividade das suas unidades de negócio em relação aos principais concorrentes.

Comprovaram as suas hipóteses de relação positiva directa entre a orientação de mercado, a qualidade do serviço e o desempenho, assim como a relação indirecta prevista.

Ngai e Ellis (1998) utilizaram 73 inquéritos válidos, mostrando uma relação positiva entre a orientação de mercado e a satisfação com o crescimento da quota de mercado e a lucratividade, tanto em valor absoluto como relativo. Estudaram também a orientação de marketing, mostrando uma relação positiva superior entre esta e as variáveis de avaliação do desempenho.

Deng e Dart (1999) utilizaram informação de 282 entrevistas feitas a gestores de empresas chinesas de 3 grandes cidades. Comprovaram, parcialmente, que existe maior orientação de mercado nas empresas detidas por privados do que nas estatais; nas empresas de zonas litorais, mais abertas ao mercado, do que nas zonas interiores, menos abertas; nos sectores menos controlados do que nos mais controlados; e nas empresas mais pequenas do que nas grandes.

Grave, Buisson, Garrett e Matear (1999) utilizaram a escala desenvolvida por Gray, Matear, Boshoff e Matheson (1998) para medir a orientação de mercado, num estudo com 224 questionários válidos feitos a gestores seniores de empresas industriais. Comprovaram que a orientação de mercado tem um impacto positivo significativo no desempenho do desenvolvimento de novos produtos e nos elementos individuais desse desempenho.

Chang, Mehta, Chen, Polska e Mazur (1999) exploraram o efeito da orientação de mercado na eficácia operacional e na eficiência de custos, usando dados obtidos de gestores de empresas distribuidoras de automóveis na Finlândia (101 questionários válidos) e na Polónia (60 questionários válidos).

Adaptaram a MKTOR (Narver e Slater, 1990), deixando de fora os dois critérios de decisão (horizonte de longo prazo e ênfase no lucro), ficando só as três componentes do conceito unidimensional (orientação para o cliente, para o competidor e coordenação

interfuncional) com 15 itens. Para medir a eficácia operacional utilizaram a escala SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988), com 22 itens para 5 componentes: tangibilidade, sensibilidade, fidedignidade, precisão e empatia.

Os resultados indicaram que a orientação de mercado está positivamente associada com as medidas de eficácia, tais como a qualidade do serviço e o nível geral de serviço ao cliente, assim como com as medidas da eficiência de custos, tais como a produtividade e as vendas por empregado. Obviamente, as medidas de lucratividade mostraram estar altamente associadas com a eficácia operacional e a eficiência de custos.

Gray, Matear e Matheson (2000) utilizaram 329 respostas válidas de gestores de marketing e CEO's (*Chief Executive Office*) de várias indústrias, estudando comparativamente o grupo das 38 empresas de serviços mais orientadas para o mercado em relação a 21 empresas do ramo turístico-hoteleiro.

Eles sugerem que o desempenho dum empresa no sector da hotelaria esteja positivamente relacionado com o comportamento orientado para o mercado, com uma cultura balanceada que incorpore preocupações com o marketing, os empregados e os *stakeholders*, com estratégias eficazes e eficientes de inovação, com a adopção rápida dos novos media (correio electrónico e internet) para as comunicações de negócio e com códigos de ética que guiem a conduta do pessoal.

A medida da orientação de mercado utilizada foi a desenvolvida por Gray, Matear, Boshoff e Matheson (1998). As influências ambientais – intensidade competitiva, turbulência do mercado, turbulência tecnológica, crescimento do mercado, número de concorrentes, substitutibilidade dos produtos, nível da concorrência não-preço, barreiras à entrada, poder dos fornecedores e poder dos compradores – no mercado são as sugeridas por Jaworski e Kohli (1993) e Porter (1985), mais algumas questões exploratórias acerca das ameaças apercebidas ao desempenho, da eficácia dos procedimentos de desenvolvimento de novos produtos/serviços, da presença de códigos e procedimentos éticos, e do uso das novas tecnologias da informação. O desempenho foi medido subjectivamente por dois factores a partir de oito variáveis – desempenho do negócio e desempenho do marketing – e pelo crescimento das vendas e sucesso dos

novos produtos em relação aos concorrentes, assim como pela percentagem das vendas derivada dos novos produtos nos últimos 5 anos.

Os resultados são cautelosos porque a amostra é pequena. Concluem que este sector tem níveis relativamente mais baixos de orientação de mercado. Os elementos da cultura organizacional foram semelhantes nos dois grupos, aparecendo com a mesma ordem de importância: orientação de marketing, orientação de vendas e orientação para os empregados. Não se encontraram grandes diferenças em termos de desempenho nos dois grupos, sugerindo que as pressões de mercado podem ser insuficientes para encorajar as empresas de hotelaria a serem mais orientadas para o mercado.

Sin, Tse, Yau, Lee, Chow e Lau (2000) utilizaram 210 inquéritos válidos feitos a administradores de empresas comerciais e industriais de Pequim.

Usaram a MKTOR (Narver e Slater, 1990) com poucas modificações, e medidas subjectivas de desempenho em relação aos concorrentes principais: crescimento das vendas, retenção de clientes, rentabilidade do investimento e quota de mercado.

Comprovaram uma relação positiva significativa entre a orientação de mercado e o crescimento das vendas, a retenção dos clientes e o desempenho global, mas não com a quota de mercado nem a rentabilidade do investimento.

Webb, Webster e Krepapa (2000) utilizaram 77 inquéritos válidos a empresas, clientes de um banco, mostrando uma relação positiva entre as três componentes da orientação de mercado (orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional) com a satisfação dos clientes e a qualidade do serviço.

Hooley, Cox, Fahy, Shipley, Beracs, Fonfara e Snoj (2000) utilizaram 1396 inquéritos válidos, recolhidos em 3 países da Europa central. Mostraram uma relação positiva entre a orientação de mercado e as medidas objectivas e subjectivas de desempenho: lucro, rentabilidade do investimento, volume de vendas e quota de mercado. Estas medidas foram avaliadas em relação ao orçamento do ano, ao ano anterior e à concorrência.

Contrariamente, Harris (2001), que utiliza 241 inquéritos válidos em empresas inglesas, apresenta uma ausência de relação directa entre a orientação de mercado e as medidas da rentabilidade do investimento e do crescimento das vendas, vistas de forma

objectiva e subjectiva, nos últimos 3 anos. Contudo, refere relações indirectas positivas, moderadas por variáveis ambientais, tais como a hostilidade competitiva (tem de existir a nível médio ou forte) e a turbulência do mercado (tem de ser baixa a moderada).

O mesmo autor acompanhado noutros estudos (Harris e Ogbonna, 2001a, 2001b), em que utiliza 322 inquéritos válidos em grandes empresas que apresentavam uma elevada orientação de mercado, mostra que existe uma relação negativa entre esta e um estilo de liderança instrumental (mais directivo), mas positiva com os estilos de liderança participativa e apoiante. Também confirma uma relação positiva entre a orientação de mercado e o desempenho organizacional, assim como uma associação positiva entre a gestão estratégica de recursos humanos e o desempenho, embora mediada pela orientação de mercado.

Subramanian e Gopalakrishna (2001) utilizaram 162 inquéritos válidos em empresas industriais e de serviços, mostrando uma forte relação positiva entre a orientação de mercado e várias medidas de desempenho: rendibilidade global, rendibilidade do capital, sucesso com novos produtos e serviços, capacidade de retenção de clientes e controlo das despesas operacionais.

Hult e Ketchen (2001) usaram 181 inquéritos válidos feitos a executivos de multinacionais. Mostraram que a orientação de mercado, o empreendedorismo, a inovação e a aprendizagem organizacional têm uma influência muito positiva na vantagem posicional das organizações, o que implicou melhores resultados ao nível da rendibilidade do investimento e nas percentagens de variação das receitas e do valor das acções.

Matear, Osborne, Garrett e Gray (2002) utilizaram 231 inquéritos válidos de empresas de serviços, mostrando uma relação directa positiva entre a orientação de mercado e o desempenho, assim como uma relação indirecta positiva, mediada pela inovação, entre aquelas variáveis.

Gray, Matear e Matheson (2002) utilizaram 329 inquéritos válidos de empresas de bens e de serviços, de forma a comparar as relações entre a orientação de mercado e os desempenhos organizacional e de marketing, para além de outras variáveis contextuais. Mostraram uma relação positiva em ambos os tipos de empresas entre a orientação de

mercado e os desempenhos, mas com vantagem para o desempenho de marketing. Uma filosofia organizacional orientada para os *stakeholders* será preferível.

Noble, Sinha e Kumar (2002) utilizaram 4 empresas líderes da indústria de retalho americana, estudando-as no período entre 1986 e 1997. Avaliaram diversos materiais, tais como publicações, artigos em jornais e revistas, cartas enviadas a *stakeholders*, relatórios anuais, etc. Fizeram análises dos textos, transformando-os em dados quantitativos através de mapas cognitivos. As codificações permitiram avaliar as orientações de mercado, de produção e de vendas, assim como o ênfase nas marcas privadas. Estudaram também os efeitos de mediação da aprendizagem organizacional, seguindo a ideia de Slater e Narver (1995), que colocaram esta variável entre a orientação de mercado e o desempenho, com a qual não concordamos, como já foi visto atrás. Outra variável de mediação testada foi a inovação, neste caso entre todas as orientações estratégicas e o desempenho.

A base para a definição da orientação de mercado foi a de Narver e Slater (1990), nas suas 5 componentes originais: orientação para o cliente, orientação para os competidores, coordenação interfuncional, ênfase no lucro e ênfase no longo prazo.

O desempenho foi avaliado pelas rendibilidades do activo e das vendas.

Concluíram que a orientação para os competidores era a mais consistente no efeito positivo sobre as variáveis de desempenho escolhidas, as duas de carácter financeiro. A coordenação interfuncional tem alguma relação positiva, mas falhou no modelo principal. Enquanto a orientação para o cliente não comprovou a relação positiva esperada com o desempenho. Quanto às outras orientações estratégicas, verificou-se que a orientação de produção não influenciaria significativamente o desempenho, mas a orientação de vendas apresenta, inesperadamente, um efeito positivo nas rendibilidades avaliadas. Estes resultados são fruto das especificidades do sector em estudo e da forma como as medidas foram avaliadas, pois não seguiram uma metodologia fácil nem habitual neste tipo de investigação.

Os efeitos de mediação esperados não foram verificados, contribuindo para reforçar a ideia que defendemos, de que a aprendizagem organizacional será antes uma variável precedente da orientação de mercado.

Tse, Sin, Yau, Lee e Chow (2003) confirmam, mais uma vez, em empresas comerciais de Hong Kong, que existe uma forte correlação entre a sua orientação de mercado e o desempenho organizacional.

Agarwal, Erramilli e Dev (2003) estudaram 201 inquéritos válidos feitos a gestores de hotéis americanos. Mostraram que existe uma influência positiva significativa da orientação de mercado na inovação e no desempenho subjectivo, sendo este medido através da opinião sobre a qualidade dos serviços e sobre a satisfação de clientes e empregados. O efeito sobre o desempenho, medido de forma objectiva por medidas financeiras e de quota de mercado, seria mediado pela inovação e pelo desempenho subjectivo.

Assim, são quase unânimes os resultados positivos da influência da orientação de mercado em diversas variáveis que medem o desempenho organizacional. Importante também é a confirmação generalizada da fiabilidade e da validade das escalas utilizadas, com pequenas adaptações culturais e linguísticas. O dinamismo da investigação implica que ainda não exista uma escala de medição da orientação de mercado padronizada, mas isso também acontece porque as realidades organizacionais são diversas, dependendo dos mercados, dos sectores de actividade e dos contextos ambientais.

1.6.2.2. KOHLI E JAWORSKI (1990)

Esta secção apresenta diversos estudos (tabela 5) que preferiram seguir a investigação com a definição de orientação de mercado de Kohli e Jaworski (1990), dando origem à escala pouco utilizada de Ruekert (1992) e à escala MARKOR aperfeiçoada em Jaworski e Kohli (1993) e Kohli, Jaworski e Kumar (1993).

TABELA 5: ESTUDOS DA CORRENTE DE KOHLI E JAWORSKI

Autores	Locais	Principais resultados
Kohli e Jaworski, 1990	E. U. A.	Exploração e definição de conceitos ligados à orientação de mercado.
Ruekert, 1992	E. U. A.	Cria uma escala de medição da orientação de mercado. Comprova que esta afecta positivamente a lucratividade e o crescimento das vendas.
Diamantopoulos e Hart, 1993	Reino Unido	Orientação de mercado tem uma associação fraca com o desempenho organizacional.
Jaworski e Kohli, 1993	E. U. A.	Orientação de mercado afecta fortemente várias medidas de desempenho organizacional.
Kohli, Jaworski e Kumar, 1993	E. U. A.	Criação da MARKOR.
García Sehorn, 1995	E. U. A.	Orientação de mercado afecta positivamente as competências de marketing e o desempenho.
Caruana, Pitt e Berthon, 1995	Reino Unido	Resultados fracos na relação entre a orientação de mercado e o desempenho.
Van Bruggen e Smidts, 1995	Holanda	Orientação de mercado afecta positivamente o desempenho organizacional.
Raju, Lonial e Gupta, 1995	E. U. A.	Orientação de mercado afecta positivamente várias medidas do desempenho organizacional.
Atuahene-Gima, 1995	Austrália	Orientação de mercado afecta positivamente o desempenho de novos produtos e as actividades.
Atuahene-Gima, 1996	Austrália	Orientação de mercado afecta positivamente as características da inovação.
Selnes, Jaworski e Kohli, 1996	E. U. A. Escandinávia	O modelo de orientação de mercado é generalizável nos vários contextos culturais.
Pitt, Caruana e Berthon, 1996	Reino Unido Malta	Orientação de mercado afecta positivamente o desempenho organizacional nos 2 países.
Bhuiyan, 1997	Arábia Saudita	Não comprovou a relação entre orientação de mercado e o desempenho organizacional.
Balabanis, Stables e Phillips, 1997	Reino Unido	Orientação de mercado afecta positivamente o desempenho organizacional.
Doyle e Wong, 1998	Mundo	Orientação de mercado e planeamento estratégico de marketing afectam positivamente várias medidas do desempenho organizacional.
Siguaw, Simpson e Baker, 1998	E. U. A.	Orientação de mercado afecta positivamente a confiança, a cooperação e o desempenho de fornecedores e distribuidores.
Bhuiyan, 1998	Arábia Saudita	Orientação de mercado afecta positivamente o desempenho organizacional.
Hong e Chen, 1998	Taiwan	Orientação de mercado afecta positivamente o desempenho organizacional.
Bennett, 1998a	Reino Unido	Orientação de mercado afecta positivamente o crescimento das doações.
Caruana, Ramaseshan e Ewing, 1998, 1999	Austrália	Orientação de mercado afecta positivamente várias medidas do desempenho organizacional.
Homburg e Pflesser, 2000	Alemanha	Orientação de mercado afecta fortemente os desempenhos de mercado e financeiro.

Wood, Bhuian e Kiecker, 2000	E. U. A.	Orientação de mercado afecta positivamente várias medidas do desempenho organizacional.
Matsuno e Mentzer, 2000	E. U. A.	Orientação de mercado afecta positivamente o desempenho organizacional.
Cervera, Mollá e Sánchez, 2001	Espanha	Orientação de mercado afecta positivamente o desempenho organizacional.
Flavián e Lozano, 2001	Espanha	Orientação de mercado afecta positivamente o desempenho organizacional.
Grewal e Tansuhaj, 2001	Tailândia	Orientação de mercado afecta mais positivamente o desempenho antes duma crise económica.
Cadogan, Sundqvist, Salminen e Puumalainen, 2002	Finlândia	Orientação de mercado afecta positivamente várias medidas de desempenho organizacional.
Bigné e Blesa, 2002b	Espanha	Fracos resultados entre a orientação de mercado e a confiança dos distribuidores, mas há melhoria da sua satisfação com o relacionamento.
Tuominen, Rajala, Anttila e Moller, 2002	Finlândia	Orientação de mercado afecta positivamente a capacidade adaptativa das organizações.
Vázquez, Álvarez e Santos, 2002	Espanha	Orientação de mercado afecta positivamente várias medidas de desempenho organizacional.
Perry e Shao, 2002	Mundo	Orientação de mercado não afecta o desempenho na indústria publicitária ligada à internet.
Rose e Shoham, 2002	Israel	Orientação de mercado afecta positivamente algumas medidas de desempenho na exportação.
Raju e Lonial, 2002	E. U. A.	Orientação de mercado afecta positivamente várias medidas de desempenho financeiro.
Gainer e Padanyi, 2002	Canadá	Orientação de mercado afecta positivamente várias medidas do desempenho organizacional.

Kohli e Jaworski (1990) realizaram entrevistas de fundo a 62 gestores de marketing e não só, em empresas industriais, comerciais e de serviços, grandes e pequenas, para definirem conceitos. Assim, propuseram que a orientação de mercado fosse constituída por três componentes: a geração de informações sobre o mercado, a sua disseminação por toda a organização e a sensibilidade a essa informação, em termos de desenho e implementação das respostas mais adequadas.

Para eles, o conceito de marketing é essencialmente uma filosofia de negócio, que pode ser contrastada com a sua implementação reflectida nas actividades e comportamentos duma organização. Mantendo a tradição utilizam o termo orientação de mercado para significar a implementação do conceito de marketing.

A responsabilidade da orientação não é só do marketing, nem interessam só as opiniões dos clientes, envolvendo antes uma cuidadosa análise e interpretação das

forças influenciadoras do mercado (concorrência, regulação, tecnologia e outras forças ambientais), que afectam as necessidades e preferências actuais e futuras dos clientes.

A disseminação das informações deve ser feita por todos os departamentos, promovendo uma base partilhada de informação sobre todos os aspectos da empresa e dos mercados. Este processo pode ser formal, mas é bom sinal que seja também muito informal.

A sensibilidade à informação sobre o mercado passa por saber responder ao que o mercado solicita. Consubstancia-se na selecção de mercados-alvo, no desenho da oferta de produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades correntes e futuras, e no produzir, distribuir e promover os produtos de uma forma que facilite uma resposta positiva final do cliente.

Eles consideraram quatro tipos de factores relacionados com a orientação de mercado:

- As condições antecedentes que forçam ou inibem a orientação de mercado:
 - factores da gestão sénior: diferença entre o que os gestores de topo dizem e fazem; aversão ao risco da gestão de topo; educação formal e mobilidade dos gestores de topo; atitude da gestão de topo em relação à mudança; e capacidade dos gestores de marketing para ganharem a confiança dos outros gestores;
 - dinâmicas interdepartamentais: interacções formais e informais entre departamentos e os seus relacionamentos e conflitos; conexão interdepartamental; e atenção às ideias dos outros departamentos;
 - sistemas organizacionais: departamentalização; formalização; centralização; sistemas de remuneração; e comportamento político (tentativa dos indivíduos promoverem o seu interesse próprio e ameaçarem os interesses de outros).
- A construção da orientação de mercado.
- As variáveis moderadoras que fortalecem ou enfraquecem o desempenho do negócio (do lado da procura e do lado da oferta): turbulência do mercado, turbulência tecnológica, competitividade do mercado e economia em geral.

- As consequências da orientação de mercado: desempenho do negócio, espírito de corpo, satisfação no trabalho, empenho dos empregados, satisfação dos clientes e repetição do negócio.

Concluem que a orientação de mercado pode ser ou não desejável para um negócio, dependendo da natureza dos factores da oferta e da procura. A pesquisa aponta os factores que se espera reforcem ou desencorajem a orientação de mercado, os quais são largamente controláveis pelos gestores e, portanto, podem ser alterados de forma a promoverem a orientação de mercado nas suas organizações.

Sugeriram também que o nível de orientação de mercado está positivamente relacionado com o espírito de corpo, satisfação no trabalho e empenhamento na organização.

Ruekert (1992) utilizou a definição de orientação de mercado de Kohli e Jaworski, 1990), vendo-a como uma filosofia de negócio representada pelas acções que uma organização executa em relação ao mercado. Ele procurou analisar o grau de variação da orientação de mercado em várias unidades estratégicas de negócio (SBU)⁵¹ numa organização, estudando a relação entre a orientação de mercado e os sistemas organizacionais, as atitudes de trabalho individuais e o desempenho dessas unidades.

Utilizou 3500 inquéritos válidos feitos a gestores e vendedores de 5 SBU's de uma grande organização, dos quais fez amostragens de 400 para análise.

Ele vê o nível de orientação de mercado como o grau pelo qual a SBU (1) obtém e usa a informação sobre os clientes; (2) desenvolve uma estratégia que satisfaça as necessidades dos clientes; e (3) implementa a estratégia, sendo sensível às necessidades e desejos dos clientes.

Após estudo exploratório de mais de 150 itens em escala de Likert com 5 pontos (discorda fortemente até concorda fortemente), chegou a 23 para as três dimensões da orientação de mercado: 9 para o uso de informação; 8 para o desenvolvimento duma estratégia de orientação de mercado; e 6 para a execução e implementação dessa estratégia.

⁵¹ Utilizamos a sigla SBU, de “*strategic business unit*”, para referir uma unidade estratégica de negócio.

Este autor avaliou três sistemas organizacionais nesta pesquisa: o de recrutamento e selecção de pessoal, o de treino e o de compensação e remuneração.

Comprovou que os níveis de orientação de mercado variam entre as SBUs e que, quanto maior for o nível de orientação de mercado nas actividades e práticas de recrutamento, selecção, treino, compensação e remuneração do pessoal, maior é o nível de orientação de mercado global na SBU.

Mostrou também que quanto maior for o nível global de orientação de mercado, maior será o nível de satisfação no trabalho, de confiança na gestão de topo e de empenhamento dos gestores na organização, assim como maior será o nível de desempenho financeiro da SBU no longo prazo.

Diamantopoulos e Hart (1993) usaram uma amostra de 87 empresas. Estudaram as dimensões do conceito de marketing, como são apercebidas pelos gestores, assim como a sua ligação à implementação do marketing, a qual terá a ver com a orientação de mercado. Esta está ligada ao desempenho organizacional no meio de várias variáveis contextuais do ambiente. Utilizaram escalas construídas neste trabalho, mas usam a definição de Kohli e Jaworski (1990) como base para a escala da orientação de mercado.

Concluíram que não existe correspondência directa sobre as medidas de atitude dos gestores relativamente ao marketing e a acção efectiva correspondente. Isto é, os gestores parecem ter ideias acertadas sobre as teorias de aplicação do marketing, mas na prática isso não se verifica. Defendem que se tem de ir para além da análise dos sentimentos dos gestores sobre estes assuntos, e identificar acções específicas na organização que demonstrem verdadeiramente a implementação do conceito de marketing, sendo o esquema de Kohli e Jaworski (1990) muito útil para identificar tais acções. Isto é precisamente o que nós defendemos – a análise comportamental da aplicação dum orientação de mercado é mais fiável do que o estudo das ideias dos gestores ou da cultura organizacional. Mostraram também uma associação fraca entre a orientação de mercado e o desempenho organizacional, sugerindo que existem efeitos moderadores ambientais externos (turbulência do mercado e intensidade competitiva), que poderão contribuir para estes resultados. Também é de notar que o tipo de escalas construídas para as componentes da orientação de mercado não são de todo eficazes,

apresentando poucos indicadores. Estávamos nas primeiras abordagens à medição do conceito.

Jaworski e Kohli (1993) utilizaram duas amostras com 220 e 230 respondentes cada, para validar cruzadamente os resultados, e usaram uma escala com 32 itens para medir a orientação de mercado⁵².

Mostraram de novo que a orientação de mercado está relacionada com o ênfase da gestão de topo nessa orientação, com a sua aversão ao risco, com as conexões e conflitos interdepartamentais, com a centralização e com a orientação do sistema de recompensas. Confirmaram, também, que a orientação de mercado está positivamente relacionada com o julgamento global sobre o desempenho do negócio, com o empenhamento organizacional dos empregados e o espírito de corpo, mas não com a quota de mercado. Esta ligação entre a orientação de mercado e o desempenho parece ser robusta em diversos contextos ambientais, que são caracterizados por diferentes graus de turbulência do mercado, intensidade competitiva e turbulência tecnológica, conforme visto em Kohli e Jaworski (1990), não havendo evidência dos seus efeitos moderadores.

Não se comprovou ou ainda ficaram dúvidas sobre as variáveis da formalização, da centralização e da departamentalização, como antecedentes da orientação de mercado.

Entretanto, aprofundando o estudo numa escala de medição da orientação de mercado, Kohli, Jaworski e Kumar (1993) arranjaram, através de múltiplas entrevistas, 25 itens para as três componentes da sua definição de orientação de mercado: geração de informação, disseminação e capacidade de resposta ou sensibilidade (9 + 8 + 8). Após três pré-testes da escala, esta ficou com 32 itens, entre alterados, eliminados e novos. Depois, fizeram um inquérito em três quadros amostrais (uma amostra de informante único; uma amostra de pares de gestores – de marketing e não-marketing – em empresas ligadas ao Marketing Science Institute; e uma amostra de pares de gestores das principais mil empresas americanas), de que resultou uma escala com um factor geral (orientação de mercado), mais três factores correlacionados (componentes da

⁵² Esta escala foi precursora da escala MARKOR, que foi criada no mesmo ano por Kohli, Jaworski e Kumar (1993).

orientação de mercado) como base para avaliar e eliminar itens. O diagnóstico do modelo, em conjugação com a necessidade de fornecer representação adequada aos três componentes da orientação de mercado, levou-os a eliminar 12 itens, deixando 20 (6 + 5 + 9) como constituintes fundadores da escala MARKOR.

Estes investigadores consideram que a sua visão da orientação de mercado tem afinidade com o trabalho de Narver e Slater (1990), com o ênfase de Day e Wensley (1988) nas organizações orientadas para o cliente e para a concorrência, e na visão para o exterior da racionalidade competitiva (Dickson, 1992)⁵³.

Este ênfase na avaliação geral de todas as forças é o tema central da perspectiva proposta de orientação de mercado por parte de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), que consideram também de grande interesse a extensão da MARKOR às organizações sem fins lucrativos.

Esta extensão aconteceu, nomeadamente com García Sehorn (1995), que realizou um estudo pioneiro no sector não lucrativo, numa amostra válida de 340 organizações. Os inquiridos foram os directores executivos de organizações sem fins lucrativos de serviço comunitário, pretendendo esta investigadora examinar as seguintes questões:

- As relações entre a orientação de mercado, as orientações estratégicas competitivas de Miles e Snow (1978)⁵⁴ e o desempenho em organizações sem fins lucrativos.
- O padrão de competências de marketing, que estão ligadas à orientação de mercado e à orientação estratégica competitiva.
- O efeito moderador destas competências de marketing na relação da orientação de mercado com o desempenho organizacional.

Utilizou a definição de orientação de mercado de Kohli e Jaworski (1990), assim como uma adaptação da MARKOR, com uma escala de Likert de 7 pontos.

⁵³ Dickson (1992) refere que o mercado é constituído por clientes, concorrentes, distribuidores, agentes de informação (ex: consultores e associações comerciais) e instituições reguladoras, logo as mudanças no comportamento de todas estas partes interessadas devem ser avaliadas pelo planeador do mercado.

⁵⁴ Ver nota 47, na página 108 desta dissertação, onde se explica o que são estas orientações estratégicas competitivas.

As competências de marketing da organização, criadas com a orientação de mercado, foram medidas pela adaptação de escalas já estabelecidas (Conant, Mokwa e Varadarajan, 1990).

O desempenho foi operacionalizado usando duas escalas adaptadas para este estudo: a “*Competing Values Scale*” (Quinn e Rohrbaugh, 1983; Quinn, 1988), que usa uma abordagem multidimensional; e a “*Perceived Performance Scale*” (Van de Ven e Ferry, 1980).

Esta investigadora concluiu que não existem diferenças, em termos de grau de orientação de mercado, relativamente aos quatro grupos de orientações estratégicas competitivas, não se confirmando a ordem específica prevista (da melhor para a pior – “Prospector”, “Analisador”, “Defensor” e “Reactivo”). No entanto, verificou que a orientação de mercado está positivamente relacionada com o nível de competências de marketing, nomeadamente com a componente da sensibilidade, e que estas apresentam um grau de acordo com a ordem das orientações estratégicas atrás especificada.

Mais importante foi a verificação da relação positiva entre a orientação de mercado e o desempenho neste tipo de organizações. Já os efeitos moderadores das competências de marketing não se comprovaram de forma evidente, assim como a relação esperada entre a orientação estratégica e as competências de marketing.

Não nos parece que este modelo de orientações estratégicas competitivas seja de incluir na modelização das relações da orientação de mercado, nomeadamente no sector não lucrativo, em que a visão da concorrência não é uma preocupação prioritária dos seus gestores.

Caruana, Pitt e Berthon (1995), utilizando 131 inquéritos válidos em empresas de serviços, estudaram as relações possíveis entre quatro conceitos: excelência, orientação de mercado, gestão de expectativas e fiabilidade do serviço.

Eles baseiam-se na teoria da contingência, que oferece uma justificação teórica para o relacionamento entre aqueles conceitos. A abordagem de contingência (Galbraith, 1977; Ruckert, Walker e Roering, 1985; Zeithaml, Varadarajan e Zeithaml, 1988) defende que não existem princípios universais que se apliquem a todas as organizações, não sendo todos os caminhos disponíveis igualmente eficazes. Esta teoria sustenta que para uma organização sobreviver e ter bom desempenho num dado

contexto, deve exibir congruência entre os seus elementos internos e o seu ambiente externo. No entanto, a congruência é uma condição necessária mas não suficiente para a contingência. É possível falar duma teoria da contingência só se, em adição à congruência, as leis fundamentais do relacionamento forem especificadas antes da discussão dos múltiplos estados do sistema (Fry e Smith, 1987).

O conceito de excelência vem do trabalho de Peters e Waterman (1982).

Todas as escalas são retiradas da literatura: orientação de mercado (Jaworski e Kohli, 1993); excelência (Sharma, Netmeyer e Mahajan, 1990); desempenho do negócio (Dess e Robinson, 1984); gestão das expectativas (Pitt e Jeantrout, 1994); e fiabilidade do serviço (Caruana, Ewing e Pitt, 1994).

Os resultados mostram que quanto mais excelente uma empresa é, maior é o seu nível de orientação de mercado, e quanto maior é este nível, mais ela procura gerir as expectativas do cliente, assegurar a fiabilidade do serviço, e quanto mais elevada for esta fiabilidade, mais eficaz a empresa será na gestão das expectativas do cliente. Curiosamente, não foi demonstrado que a excelência, a orientação de mercado, a gestão de expectativas e a fiabilidade do serviço duma empresa estejam positivamente relacionadas com o desempenho do negócio. Julgamos que estes resultados advêm da forma como o modelo foi construído, o que os autores também referem.

Van Bruggen e Smidts (1995) utilizaram 82 inquéritos válidos a gestores duma única empresa, mostrando uma relação positiva entre a orientação de mercado e o desempenho do negócio.

Raju, Lonial e Gupta (1995) utilizaram 176 inquéritos válidos em hospitais, mostrando uma relação positiva entre a orientação de mercado e o desempenho financeiro, o desenvolvimento de novos produtos e do mercado e a qualidade interna dos serviços.

Atuahene-Gima (1995), numa sondagem realizada em 275 empresas, investigou se a relação entre a orientação de mercado e o desempenho dum novo produto depende do grau de novidade do produto para os clientes e para a empresa, da intensidade da competição no mercado, da hostilidade do ambiente industrial e da fase do ciclo de vida do produto.

O autor utilizou a escala de medida da orientação de mercado desenvolvida por Ruekert (1992). Os resultados mostram um forte apoio à proposição de que a orientação de mercado influencia o desempenho de novos produtos e o desenvolvimento das actividades (pré-desenvolvimento do produto, lançamento, qualidade do serviço, vantagem do produto, sinergias de marketing e trabalho de equipa). A orientação de mercado parece ter maior influência no desempenho do novo produto, quando este representa uma mudança incremental, tanto para os clientes como para a organização. Contudo, isto não quer dizer que a orientação de mercado seja desnecessária no desenvolvimento de novos produtos radicais. A orientação de mercado apresenta também um maior efeito, quando a intensidade apercebida da competição no mercado e da hostilidade na indústria são maiores, e durante a fase inicial do ciclo de vida do produto. Porque a competição e a hostilidade aumentam ao longo do ciclo de vida do produto, então os resultados sugerem que os efeitos da orientação de mercado são sentidos permanentemente, isto é, os gestores não devem limitar as suas expectativas sobre a orientação de mercado a projectos específicos ou fases específicas do processo de desenvolvimento e do ciclo de vida do produto.

Atuahene-Gima (1996), noutro estudo com 158 inquéritos válidos de empresas industriais e 117 de empresas de serviços, procura estudar as relações entre a orientação de mercado e a novidade do produto para o cliente e para a organização, a vantagem do produto, os ajustamentos inovação-marketing e inovação-tecnologia, o trabalho de equipa interfuncional e os impactos destas variáveis no sucesso de mercado e no desempenho do projecto de inovação.

Continua a utilizar a escala de Ruekert (1992) para medir a orientação de mercado, mas com 7 pontos em vez de 5. Quanto às outras variáveis, elas são fruto da análise factorial dos vários itens que mediam as características de inovação e o desempenho. Mostra que a orientação de mercado tem uma relação significativa com as características da inovação, tais como ajustamento marketing-inovação, vantagem do produto, trabalho de equipa interfuncional, mas não com a novidade do produto e com o ajustamento tecnologia-inovação. Controlando o efeito destas características de inovação, verifica que, tanto na amostra de inovação do produto como de inovação do serviço, a orientação de mercado dá uma contribuição significativa para o desempenho do impacto do projecto de inovação, medido pelos seus benefícios intermediários para a

organização. No entanto, tem pouco efeito no seu sucesso de mercado, medido pelos lucros e pelas vendas.

Selnes, Jaworski e Kohli (1996) fizeram um estudo para verificar a capacidade de generalização de um modelo a contextos culturais e político-económicos diferentes, no qual o conceito fulcral é o de orientação de mercado baseado em Jaworski e Kohli (1993) e Narver e Slater (1990). Utilizaram inquéritos válidos de 222 SBU's nos Estados Unidos e 227 SBU's na Dinamarca, Noruega e Suécia, recolhendo pares de respostas em cada uma, dum gestor de marketing e de outro de não-marketing.

Os resultados apontam para a não confirmação de que os gestores de topo na Escandinávia enfatizem a orientação de mercado menos que os dos Estados Unidos, ou que sejam menos avessos aos riscos. A centralização também não é menor na Escandinávia do que nos Estados Unidos. Demonstra-se ainda que, na Escandinávia em relação aos Estados Unidos, os conflitos interdepartamentais são menores, as conexões interdepartamentais são maiores, a formalização é menor e o uso de sistemas de recompensa baseados no mercado são menores. O modelo mostrou ser generalizável nestes contextos culturais diferenciados.

Pitt, Caruana e Berthon (1996) estudaram empresas do Reino Unido e de Malta, utilizando duas amostras de 161 e 193 inquéritos válidos, respectivamente, nos dois países.

Eles adoptaram a definição de orientação de mercado de Kohli e Jaworski (1990), mas reforçando a ideia de que a informação sobre o mercado inclui os concorrentes e os reguladores. Utilizaram a MARKOR (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993) com 20 itens medidos em 7 pontos, para melhorar a fiabilidade da escala. Uma escala com três itens foi usada para medir o desempenho. Dois deles procuram medir a rendibilidade do capital e o crescimento das vendas nos últimos 5 anos, relativamente a outras empresas na indústria, enquanto o 3º item mede a impressão do gestor sobre o desempenho global nos últimos 5 anos, relativamente a outras empresas na indústria. Uma análise factorial comprovou que os itens pertencem a um conceito unidimensional e, assim, eles foram somados para formar uma medida global do desempenho. Um item final mede, numa escala de 7 pontos, a opinião sobre se o inquirido achava que a empresa estava orientada para o mercado.

Comprovaram que a MARKOR é um instrumento fiável para medir a orientação de mercado em países e culturas diferentes dos Estados Unidos, assim como possui validade convergente, sendo um bom e independente preditor da orientação de mercado global. Também confirmaram que a orientação de mercado duma empresa está relacionada positivamente com um melhor desempenho do negócio, independentemente do contexto cultural, do nível de desenvolvimento económico e do método de sondagem.

Bhuan (1997) utilizou 92 questionários válidos realizados em 9 bancos. Não encontrou uma relação entre a orientação de mercado e as medidas de desempenho escolhidas (rendibilidade do activo, rendibilidade do capital e vendas por empregado), mas aponta questões específicas culturais e do próprio mercado para tal resultado.

Balabanis, Stables e Phillips (1997) realizaram um estudo em organizações sem fins lucrativos (OSFL), conseguindo 58 questionários válidos. Procuraram estudar em que medida, nos últimos cinco anos, aquelas adoptaram o conceito de marketing como filosofia de gestão, avaliando o seu efeito no desempenho.

A questão do desempenho mereceu-lhes várias reflexões. As organizações sem fins lucrativos não baseiam a sua estratégia em dinheiro, nem fazem dele o centro dos seus planos (Drucker, 1989). A lucratividade pode ser identificada com a sobrevivência destas organizações, sendo também importante reconhecer e avaliar continuamente a concorrência num sentido lato, assim como outros públicos (Kotler e Andreasen, 1996). Assim, parece que os constrangimentos orçamentais não determinam a estratégia nem a orientação de mercado. Contudo, as organizações sem fins lucrativos (OSFL) têm de desempenhar a sua missão, o que passa pela criação e manutenção de trocas mutuamente satisfatórias entre os seus doadores e beneficiários.

Os autores pretendem com esta investigação estudar a orientação de mercado na relação das OSFL com os doadores. Como neste sector as organizações congéneres não são vistas como concorrência, mas antes como organizações fraternas, então utilizam no questionário os termos "não-associado" e "rival" em vez de "concorrente". Saliente-se que o aumento exponencial do número de OSFL de acção social tem levado ao aumento da concorrência pelos fundos dos doadores, nomeadamente nos países em que os

subsídios estatais são exíguos em relação às necessidades. Acresce que os doadores também se sentem fatigados de tantos pedidos de ajuda.

Em suma e alinhando por Kohli e Jaworski (1990), a orientação de mercado nas OSFL inclui os seguintes elementos:

- A geração de informações, referindo-se à recolha e avaliação da informação acerca das necessidades e preferências dos doadores particulares, governamentais e empresariais e dos factores que os influenciam – macro-ambiente, novas formas de concorrência, etc.
- Disseminação de informação, referindo-se aos processos e à extensão com que a informação acerca do mercado dos doadores é trocada, vertical e horizontalmente e partilhada dentro da organização.
- Sensibilidade, referindo-se às acções tomadas, ao planeamento e implementação dos programas de marketing para o mercado dos doadores, como resultado da geração e disseminação da informação.

Em geral, dois critérios são usados para medir o desempenho das OSFL: eficácia e eficiência (Lamb e Crompton, 1990). A eficácia mede os resultados finais e o impacto do marketing nos clientes. A eficiência caracteriza a relação entre recursos e resultados, reflectindo o montante de esforço dispendido, ou desperdício envolvido. Kotler e Andreasen (1996) sugerem que a melhor forma de avaliar o desempenho das OSFL será ver em que grau foram atingidos os seus objectivos organizacionais. Assim, Balabanis, Stables e Phillips (1997) escolheram duas medidas de julgamento do desempenho: os níveis atingidos nos objectivos de curto prazo (anuais) e nos objectivos de longo prazo (5 anos) e, para ambas, utilizam uma escala de 10 pontos diferencial semântica balanceada (-5 a 5).

A medida mais comum utilizada para medir a eficiência em organizações de caridade é o rácio das despesas por contribuição dos doadores. Mediram este rácio em 1989 e 1994. As diferenças entre estes períodos foi usada como indicador de ganhos ou perdas de eficiência durante o período. Como é difícil obter informação sobre a geração de rendimentos, só a quantidade de voluntários atraídos em 1989 e 1994 foi medida. A diferença foi usada como indicador das mudanças de desempenho durante o período. Callen (1994) descobriu que as doações monetárias estão relacionadas positivamente

com o voluntariado e a eficiência da organização, assim como quanto mais eficiente é a organização, mais doações ela consegue. Assim, tal indicador parece ser razoável do desempenho geral duma OSFL.

A medida usada para medir a orientação de mercado foi a MARKOR reduzida a 20 itens e adaptada às condições do mercado de doadores, numa escala de Likert de 5 pontos.

Analisando o somatório da pontuação dos itens em cada subescala e comparando com o máximo possível, verifica-se que a orientação de mercado é relativamente baixa no Reino Unido, mas que cresceu entre 1989 e 1994.

O número de departamentos e o tamanho da organização (número de empregados a tempo inteiro) têm um impacto negativo na orientação de mercado e nas suas componentes.

Quanto à relação com as medidas de desempenho, verificou-se pela análise de regressão que não existe uma associação significativa entre a orientação de mercado presente e o número de voluntários ou o rácio entre as despesas por contribuição do doador. Contudo, descobriu-se que o nível de orientação de mercado no passado afecta a consecução dos objectivos de curto e longo prazos. Assim, parece existir um efeito de espaço temporal entre a orientação de mercado e o desempenho nestas organizações, o que já tinha sido aventado por Jaworski e Kohli (1993).

Também se verificou que tamanho das organizações não afecta ou medeia (correlação parcial) a relação entre a orientação de mercado e qualquer dos indicadores de desempenho.

Doyle e Wong (1998) usaram 344 questionários válidos (desenho multi-informante) de 132 SBU's de várias partes do mundo (Reino Unido, Estados Unidos, África, Extremo Oriente e Austrália), de 52 grandes empresas. Mostraram que existe uma relação positiva entre a orientação de mercado e várias medidas de desempenho (rendibilidade do capital, quota de mercado, crescimento das vendas e desempenho global, em relação às melhores empresas de cada sector). A escala de medição da orientação de mercado é baseada na definição de Kohli e Jaworski (1990), mas os itens são novos. Demonstram também uma relação significativa entre a estratégia de marketing, o planeamento estratégico de marketing e o desempenho.

Siguaw, Simpson e Baker (1998) utilizaram uma amostra de 179 pares de fornecedores e distribuidores, explorando a questão da orientação de mercado numa abordagem de díade, isto é, avaliando duas empresas do canal que dependem uma da outra, o fornecedor e o distribuidor, em vez de se basearem nos comportamentos e atitudes individuais. Cada organização é estudada pelas suas percepções sobre os seus comportamentos e pelas percepções da outra organização da díade sobre esses comportamentos.

A orientação de mercado de cada organização foi medida pela MARKOR, enquanto a medida desenvolvida por Deshpandé, Farley e Webster (1993) foi utilizada para que cada organização avaliasse a sua parceira na díade. O somatório da pontuação nas duas escalas para cada organização foi utilizado para construir a pontuação na orientação de mercado da díade.

O desempenho foi medido pelo volume de vendas, variação da quota de mercado, variação das vendas, rendibilidade do activo e pelo grau de satisfação dos inquiridos em relação a vários itens (*cash flow*, margem bruta de lucro, rendibilidade do investimento, etc. – Naman e Slevin, 1993).

Comprovaram que quanto maior é a orientação de mercado da díade, maior o nível de confiança no relacionamento e o seu desempenho. Quanto maior é a confiança, maior a cooperação e maior o empenhamento na díade. Quanto maior é a comunicação, maior a percepção de confiança no relacionamento. Quanto maior é a similaridade de valores partilhados na díade, maior a confiança entre os membros do canal. Quanto maiores são os custos de fim do relacionamento, maior o empenhamento entre as organizações da díade. Não se comprovou a relação entre a orientação de mercado e o empenhamento, entre os benefícios apercebidos e a cooperação, nem entre a duração do relacionamento e o empenhamento dos membros desse canal.

Bhuan (1998) utilizou 115 inquéritos válidos em empresas industriais, comprovando, desta vez, que existe uma relação positiva entre a orientação de mercado e o desempenho global daquelas organizações.

Hornig e Chen (1998) utilizaram 76 inquéritos válidos, mostrando uma relação positiva entre a orientação de mercado e o desempenho global, o empenhamento organizacional e o espírito de corpo, em pequenas e médias empresas.

Bennett (1998a) utilizou 270 inquéritos válidos em pequenas e médias organizações de caridade. Comprovou que existe uma associação significativa entre a orientação de mercado e o crescimento das doações.

Caruana, Ramaseshan e Ewing (1998, 1999), utilizaram 171 inquéritos válidos nos sectores público e universitário, mostrando uma boa adaptação da MARKOR ao contexto não lucrativo. Todas as escalas foram adaptadas na linguagem, utilizando para o desempenho uma escala com 4 itens com 7 pontos: melhoramentos conseguidos, nível de serviço fornecido aos clientes, nível de eficiência atingido e desempenho global (Dess e Robinson, 1984).

As subescalas da geração e disseminação de informação não apresentaram, na análise de regressão, betas com significado estatístico, contrariamente à subescala da sensibilidade à informação e à escala total da orientação de mercado. Ora, este resultado pode indiciar que o que é realmente fundamental na relação entre a orientação de mercado e o desempenho, neste sector, é a preparação e implementação de respostas adequadas à satisfação das necessidades e desejos dos públicos-alvo. Mas também pode significar que existe pouca atenção com os aspectos da recolha e disseminação de informação, estando os gestores destas OSFL convencidos de que fornecem a melhor oferta aos clientes, logo que atingem os seus objectivos a um nível elevado. Contudo, comprovaram a relação positiva entre a orientação de mercado e o desempenho organizacional.

Homburg e Pflesser (2000) usaram 160 inquéritos válidos a gestores de SBU's em 5 tipos de indústria. Comprovaram que a orientação de mercado tem um forte efeito positivo no desempenho de mercado, e este no desempenho financeiro das unidades estratégicas.

Wood, Bhuian e Kiecker (2000) usaram 237 respostas válidas de gestores de hospitais sem fins lucrativos, comprovando uma relação positiva entre a orientação de mercado e o desempenho organizacional, assim como com o empenhamento da equipa de gestão e o empreendedorismo organizacional.

Matsuno e Mentzer (2000) usaram 364 inquéritos válidos em empresas industriais. Procuraram verificar se a relação entre a orientação de mercado e o

desempenho seria moderada pelos efeitos do tipo estratégico da organização – “Prospectores”, “Analisadores”, “Defensores” e “Reactivos” (Miles e Snow, 1978).

Eles utilizaram a escala de Jaworski e Kohli (1993), mas melhoraram-na para incluir outros *stakeholders* (concorrentes, fornecedores e compradores) e factores influenciadores (sociais, culturais, reguladores e macroeconómicos).

Para medir os tipos de estratégia usaram as afirmações sobre os 4 tipos genéricos de estratégias iguais às usadas por Snow e Hrebiniak (1980) e McDaniel e Kolari (1987). O desempenho foi medido pela quota de mercado, crescimento relativo das vendas, percentagem de vendas devidas a um novo produto e rendibilidade do investimento.

Comprovaram os efeitos moderadores do tipo de estratégia de negócio na intensidade da relação entre a orientação de mercado e o desempenho do negócio.

Uma influência directa do tipo de estratégia no nível de orientação de mercado é menos concebível, pois seja qual for a estratégia, a empresa pode ou não meter-se em actividades ligadas à informação. A implementação duma estratégia particular é essencialmente um processo de adaptação organizacional ao ambiente de mercado (Miles e Snow, 1978), no qual a orientação de mercado tem um papel fundamental.

Mostraram também que a força da relação entre a orientação de mercado e o desempenho, medida pela rendibilidade do investimento, é maior para os “Defensores” do que para os “Prospectores” e “Analisadores”, enquanto que em relação ao crescimento da quota de mercado, ao crescimento das vendas relativas e às vendas do novo produto como percentagem das vendas totais, é maior nos “Prospectores” do que nos “Defensores” e nos “Analisadores”.

Cervera, Mollá e Sánchez (2001) usaram 399 inquéritos válidos feitos a presidentes e secretários principais de autarquias locais. Estudaram a orientação de mercado no âmbito dum modelo com vários antecedentes (ênfase da gestão de topo, empenhamento profissional, capacidade empreendedora, turbulência ambiental apercebida e tamanho), e duas variáveis consequentes: a participação dos cidadãos e o desempenho organizacional.

Utilizaram para medir a orientação de mercado e escala de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), que dois dos autores tinham adaptado em trabalho anterior (Cervera, Sánchez e Gil, 1999).

Concluíram que as variáveis antecedentes têm uma relação directa significativa com as componentes da orientação de mercado, que assumem como quatro: geração de informação sobre as necessidades actuais dos munícipes e sobre a sua satisfação com os serviços públicos; geração de informação sobre o impacto dos projectos da organização no futuro dos munícipes; disseminação; e resposta. A relação da orientação de mercado com a participação dos cidadãos e o desempenho organizacional foi também comprovada.

Flavián e Lozano (2001a, 2001b, 2002) utilizaram 141 inquéritos válidos em escolas de formação profissional. Optaram por alargar a utilização da escala base de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) a vários outros agentes interessados neste tipo de mercado (estudantes, empresas, autoridades públicas, etc.). Assim, chamam a esta abordagem “orientação ambiental”. Concordamos com esta abordagem, que segue uma linha de aproximação operacional ao conceito de orientação de mercado, que começou com Lambin (1996), mas discordamos da denominação.

O ambiente interno e externo pode incluir todos os *stakeholders*, mas é costume utilizar-se na literatura aquela denominação também para os factores que influenciam os mercados, como as tendências políticas, económicas, sociais, culturais, tecnológicas, as características do mercado, etc. Como veremos, a nossa opção passa por concretizar o que todos concordam ser importante, mas que não era reflectido nas escalas de medida originais – medir a orientação de mercado abrangendo todos os *stakeholders* e o ambiente.

Mostraram que existe uma relação positiva entre a chamada “orientação ambiental” e os resultados obtidos por aqueles centros de formação profissional. No entanto, existiram variáveis moderadoras ou factores ambientais. Estes factores, que fortaleciam aquela relação, diziam respeito à disponibilidade de recursos materiais, à conformidade da experiência de trabalho levada a cabo pelos estudantes nas empresas e ao impacto das campanhas publicitárias do governo. Por outro lado, verificaram que o conflito nos estudantes enfraquecia a intensidade daquela relação.

Grewal e Tansuhaj (2001) usaram 120 respostas válidas de gestores de pequenas e médias empresas após uma crise económica. O desempenho foi medido antes e depois da crise, avaliando a satisfação com a rentabilidade do investimento, as vendas, o lucro e o crescimento. Mostraram que a orientação de mercado é mais benéfica antes do que depois da crise, onde terá de haver maior flexibilidade estratégica. Este estudo tem fortes limitações quanto à amostra e ao problema da sobrevivência, pois só se avaliaram as que resistiram à crise.

Cadogan, Sundqvist, Salminen e Puumalainen (2002) utilizaram 783 inquéritos válidos em empresas exportadoras, mostrando uma relação positiva entre a orientação de mercado e várias medidas de desempenho objectivas e subjectivas, com um efeito moderador relacionado com a complexidade dos ambientes. Utilizaram uma escala adaptada ao sector exportador (Cadogan, Diamantopoulos e De Mortanges, 1999).

Bigné e Blesa (2002a) construíram uma escala de medição da orientação de mercado baseada na MARKOR, na MKTOR e em outros itens de outras escalas, tendo validado esta nova versão, a que chamaram “escala ecléctica”. Assim, consideraram a existência de 5 variáveis latentes – a coordenação interfuncional, a procura e recolha de informação, a disseminação de informação, o desenho da resposta e a implementação da resposta.

Bigné e Blesa (2002b) usaram 179 díades produtores-distribuidores do sector cerâmico espanhol. Procuraram estudar a influência da orientação de mercado dos produtores nos níveis de confiança dos distribuidores, não tendo obtido resultados estatisticamente significativos. Contudo, verificaram que os distribuidores melhoram a sua satisfação com o relacionamento.

Tuominen, Rajala, Anttila e Moller (2002) utilizaram 140 inquéritos válidos em empresas industriais. Mostraram que quanto maior a orientação de mercado, maior é o ajustamento às condições ambientais (capacidade adaptativa), sendo uma fonte de vantagem competitiva.

Vázquez, Álvarez e Santos (2002) utilizaram 191 respostas válidas de fundações privadas, construindo uma escala adaptada de orientação de mercado e comprovando uma relação positiva entre esta orientação e várias medidas de eficácia, de eficiência e de cumprimento da missão.

Perry e Shao (2002) usaram 148 respostas válidas de filiais em todo o mundo de agências de publicidade com serviços na internet, mostrando a não existência de associação entre a orientação de mercado e várias medidas quantitativas e qualitativas de desempenho no sector. Mostram uma grande dependência dos resultados em relação à situação económica de cada país, a qual deve ter ofuscado os outros tipos de associação. É de realçar que as organizações que tentam vender pela internet estão todas com dificuldade seja qual for o país. Outras razões existirão para este falhanço global, que estão fora do âmbito deste trabalho.

Rose e Shoham (2002) usaram 124 inquéritos válidos de várias indústrias exportadoras, concluindo que a orientação de mercado não tem relação significativa com as vendas, mas sim com as alterações nessas vendas, os lucros de exportação e a variação destes lucros.

Raju e Lonial (2002) usaram 293 inquéritos válidos em 175 hospitais de 5 estados americanos, feitos a executivos de topo. Mostraram que a qualidade e a orientação de mercado têm um impacto positivo em várias medidas de desempenho financeiro.

Gainer e Padanyi (2002) usaram 138 inquéritos válidos a gestores de organizações sem fins lucrativos de arte e cultura. Mostraram que existe uma relação positiva entre a orientação de mercado das actividades e uma cultura de orientação de mercado (medida pela MKTOR de Narver e Slater, 1990), assim como desta com três medidas de desempenho: os crescimentos na satisfação do cliente, na reputação e nos recursos.

Como é possível verificar, multiplicam-se os estudos em todo o mundo e, agora, também no sector não lucrativo, mostrando que existe uma ligação positiva entre a orientação de mercado e variadíssimas medidas do desempenho organizacional. Constata-se também que a escala MARKOR está a ter vantagem no número de utilizadores, mas que ainda pode ser melhorada. Daí a importância da abordagem europeia, iniciada com Lambin (1996), a qual apresenta grandes potencialidades generalizadoras, sendo mais completa que as abordagens americanas.

1.6.2.3. LAMBIN (1996)

Esta secção apresenta os estudos (tabela 6) que preferiram utilizar a abordagem da orientação de mercado desenvolvida por Lambin (1996).

Este investigador define a orientação de mercado como uma estratégia competitiva que envolve todas as áreas e níveis funcionais e inclui os diferentes participantes do mercado. Estes participantes ou forças do mercado são o cliente final, o cliente intermediário (distribuidor), os concorrentes e os factores ambientais.

TABELA 6: ESTUDOS DA CORRENTE DE LAMBIN

Autores	Locais	Principais resultados
Lambin, 1996	Bélgica	Orientação de mercado afecta positivamente algumas medidas de desempenho a longo prazo.
Fabien e Léger, 1999	Canadá	Nova escala de medição da orientação de mercado com 11 componentes para o sector dos serviços.
Lado e Maydeu-Olivares, 1999	Europa	Orientação de mercado afecta positivamente o desempenho, mas mediado por outras variáveis.
Lado e Maydeu-Olivares, 2001	Europa E. U. A.	Orientação de mercado afecta positivamente várias medidas do desempenho organizacional.

Para criar e manter uma vantagem competitiva, as empresas devem analisar e agir em cada uma destas forças de mercado, com uma coordenação apropriada entre as suas funções. Então, uma organização que opte por uma gestão baseada na orientação de mercado analisa a informação sobre os participantes do mercado, age baseada nessa informação e coordena as actividades internas que envolvem todos esses participantes do mercado.

Como resultado, a orientação de mercado foi conceptualizada como englobando 9 componentes: análise dos clientes finais; análise dos intermediários; análise dos concorrentes; análise do ambiente de mercado; acções estratégicas para os clientes finais; acções estratégicas para os intermediários; acções estratégicas para os concorrentes; acções estratégicas sobre o ambiente de mercado; e coordenação interfuncional. Isto não implica, necessariamente, que a orientação de mercado seja um conceito multidimensional.

Lambin (1996) desenvolveu uma escala com 62 itens para medir a orientação de mercado, baseada no trabalho exploratório de Rivera (1995), e aplicou-a num estudo feito ao sector segurador belga. Utilizou uma amostra de 34 empresas seguradoras e 61 questionários válidos. As medidas de desempenho foram o crescimento anual dos prémios e os lucros antes de impostos, como percentagem dos prémios recolhidos, e como percentagem da situação líquida.

Verificou que não haveria relação positiva ou significativa entre o primeiro indicador de desempenho e o índice de orientação de mercado. Com os outros dois indicadores já se verificou essa relação. Portanto, confirmou que a orientação de mercado é recompensada pelo lucro de longo prazo e não pelo de curto prazo.

Fabien e Léger (1999) estabeleceram seis dimensões na filosofia da orientação de mercado: socio-económica (tendências económicas, demográficas, políticas, legais, tecnológicas e socio-culturais), competidores (ter um sistema de avaliação contínua da concorrência), clientes finais (todos os esforços da empresa serão para criar valor adaptado às necessidades destes clientes), intermediários (têm cada vez mais poder de negociação, sendo em muitos casos os distribuidores dos serviços aos clientes), clientes internos (nas empresas de serviços, os empregados em contacto directo com os clientes são também clientes com características distintivas, expectativas e motivações) e relação entre departamentos (coordenação interfuncional, que implica a participação de todos os sectores da organização na orientação de mercado).

Eles fizeram um estudo exploratório para construir uma escala melhorada para o sector dos serviços, com base na escala de Lambin (1996). Usaram 48 inquéritos válidos do sector segurador. Acrescentaram uma nova dimensão – os clientes internos –, o que implica 11 componentes na sua escala de medida da orientação de mercado. Dos 78 itens iniciais, chegaram a 73, os quais foram aceites na composição desta nova escala.

Lado e Maydeu-Olivares (1999) realizaram um estudo para tentar avaliar a relação entre a orientação de mercado e o desempenho económico, usando como variáveis intermediárias o grau de inovação, o desempenho de inovação e a lealdade do consumidor. Utilizaram 122 inquéritos válidos de companhias de seguros operando na União Europeia.

Comprovaram o efeito positivo da orientação de mercado no desempenho, mas mediado pelo grau e desempenho da inovação, conjuntamente com a lealdade dos clientes. Justificam a importância da questão da inovação porque o conceito de orientação de mercado assume o conhecimento acerca das necessidades presentes e futuras dos clientes, assim como a avaliação contínua da concorrência e o controlo dos factores ambientais. Então, a orientação de mercado gera um serviço de informações sobre o mercado, o que pode ser uma fonte importante de novas ideias para produtos e serviços. Eles basearam-se na escala de Lambin (1996) e no seu desenvolvimento⁵⁵ para medir a orientação de mercado, mas utilizando só 30 itens. O desempenho económico foi medido usando três indicadores percentuais: a quota de mercado doméstica, o crescimento dos prémios e a lucratividade anual média dos últimos 3 anos. Assim, todos os 3 indicadores estão expressos em percentagens.

Mostraram que quanto maior for a orientação de mercado das empresas, melhores serão os seus desempenhos económicos objectivos, mas esta relação é mediada pelo grau e desempenho da inovação. Já a lealdade do cliente, isoladamente, parece não ter efeito mediador naquela relação, mas em conjunto com as outras duas, devido à sua inter-relação, já contribui para a ligação entre a orientação de mercado e o desempenho.

Lado e Maydeu-Olivares (2001) continuaram a estudar empresas seguradoras, mas desta vez nos mercados americano e europeu. Utilizaram 211 inquéritos válidos (137 da União Europeia e 74 dos Estados Unidos).

Utilizaram as metodologias habituais nos seus estudos, concluindo que é possível utilizar as mesmas escalas em ambos os mercados e que existe um efeito muito positivo entre a orientação de mercado e o grau e desempenho da inovação nestas organizações.

Assim, a novidade desta corrente tem a ver com a assumpção clara de que existem vários *stakeholders* e influências ambientais, que têm de ser consideradas, logo terão de ter, nas escalas de medida, questões a seu respeito. É esta também a abordagem que nós defendemos neste trabalho.

⁵⁵ Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998) desenvolveram uma escala, baseada nos princípios de Lambin (1996) para o sector dos seguros, que foi denominada MOS e tinha 36 itens, para as 9 componentes.

1.6.3. ESTUDOS SOBRE VÁRIAS ORIENTAÇÕES

Esta secção apresenta diversos estudos (tabela 7) em que se avaliaram diferentes orientações na gestão dos mercados e/ou orientações estratégicas competitivas.

TABELA 7: ESTUDOS SOBRE VÁRIAS ORIENTAÇÕES

Autores	Locais	Principais resultados
Fritz, 1996	Alemanha	Orientação de mercado é um factor crítico de sucesso na gestão das organizações.
Gatignon e Xuereb, 1997	E. U. A.	Todas as orientações estratégicas têm vantagens, dependendo dos objectivos.
Greenley e Foxall, 1997, 1998	Reino Unido	Diferentes tipos de orientações afectam positivamente diferentes medidas do desempenho.
Lapierre e Oury, 1999	Canadá	Todas as orientações estratégicas têm vantagens, dependendo dos objectivos.
Baker e Sinkula, 1999a, 1999b	E. U. A.	Orientações de mercado e de aprendizagem afectam positivamente várias medidas de desempenho organizacional.
Dobni e Luffman, 2000	E. U. A.	As organizações que alinham a orientação competitiva de mercado com o contexto têm vantagens no desempenho organizacional.
Sin e Tse, 2000	Hong Kong China	As orientações estratégicas consideradas afectam positivamente o desempenho organizacional.
Yau, McFetridge, Chow e Lee, 2000	Hong Kong China	As orientações de mercado e de marketing de relacionamento afectam fortemente o desempenho.
Voss e Voss, 2000	E. U. A.	Diferentes tipos de orientações afectam positivamente diferentes medidas do desempenho.
Helfert, Ritter e Walter, 2002	Alemanha	Orientação de mercado organizacional afecta positivamente várias medidas da orientação de mercado nos relacionamentos.

O estudo de Fritz (1996) utilizou 144 questionários válidos, apresentando um modelo de seis dimensões da gestão numa empresa, incluindo elementos do nível normativo (valores básicos e metas) assim como da gestão estratégica (estratégias empresariais).

As orientações estratégicas consideradas foram as de mercado, de produção e custos, a financeira, para a tecnologia e inovação, para os empregados, e a socio-ambiental.

Este investigador considera que existe uma orientação financeira⁵⁶, que se define pela existência dum pensamento virado para os resultados monetários, procurando a liquidez, o lucro, a rendibilidade dos investimentos e a independência financeira, e tendo como estratégias básicas a gestão da carteira de produtos e as políticas de investimento e desinvestimento.

Ora, tais valores, metas e estratégias existem seja qual for a orientação estratégica da gestão de mercados lucrativos, não nos parecendo necessário individualizar estes objectivos. As orientações da gestão de mercados é que são possíveis alternativas, existentes nas culturas e comportamentos organizacionais, para atingir tais desideratos apontados pela orientação financeira. Se virmos estes objectivos de forma lata, como constituindo tudo o que é necessário para a sobrevivência organizacional, então poderemos também incluir o sector não lucrativo. No próprio estudo, Fritz conclui que a orientação financeira parece relacionar-se de forma muito próxima com a orientação para a produção e os custos, tendo-as juntado numa dimensão comum chamada de liderança.

A orientação para a tecnologia e inovação pode também ser considerada dentro da orientação para o produto, pois o autor aponta para os valores da inovação tecnológica e da perfeição, com objectivos competitivos e de melhoria do produto e da qualidade do processo, sendo as suas estratégias a liderança pela qualidade tecnológica e a inovação do processo. Embora seja possível individualizar, nomeadamente a questão da inovação como veremos mais à frente neste trabalho, parece-nos que a descrição desta orientação poderá ser entendida como incluída na de produto.

A orientação para os empregados estará incluída na orientação de mercado, como veremos aquando da definição mais alargada e modernamente aceite deste conceito. No entanto, é difícil perceber que existam organizações que, não sendo em si os empregados os clientes finais como, por exemplo, em alguns tipos de organizações cooperativas, tenham uma orientação com ênfase fundamental nos empregados.

⁵⁶ Também Grover (1996) refere uma possível orientação financeira, assim como distingue a orientação de mercado duma orientação para os concorrentes.

O mesmo se pode dizer da orientação socio-ambiental. Mas, neste caso, olhando à forma como o autor a define, podemos falar de orientação societal, já suficientemente desenvolvida neste trabalho, e que será uma opção válida para o sector lucrativo.

Ele criou escalas multi-item para todas as orientações, sendo a orientação de mercado composta por três indicadores: uma orientação de vendas, uma orientação para o cliente e um objectivo de satisfação do cliente. O sucesso da organização foi medido pelo grau com que atingiu os objectivos de competitividade, satisfação dos clientes, lucros de longo prazo e o assegurar da continuidade da organização, tudo nos últimos 3 anos.

Determinou também as condições em que a orientação de mercado é mais importante:

- ❑ Cooperação próxima entre o marketing, a produção e a investigação e desenvolvimento.
- ❑ Controlo limitado dos proprietários, isto é, controlo elevado da gestão.
- ❑ O mercado como o principal obstáculo a ultrapassar.
- ❑ Mais no sector de bens de consumo do que no sector de bens industriais.
- ❑ Delegação considerável de responsabilidade nos níveis mais baixos da hierarquia.
- ❑ Custos elevados de entrada no mercado para os concorrentes potenciais.
- ❑ Um ambiente macroeconómico muito dinâmico.

Concluiu que a abordagem da gestão deve ser holística e levar em conta todas as dimensões para atingir o sucesso. Parece-nos importante esta aceção porque as orientações têm implicações entre si, não sendo possível vê-las sem qualquer sobreposição. As organizações terão, com diferentes níveis, comportamentos de mais do que uma orientação, sendo contudo possível em muitos casos determinar qual a orientação dominante. A orientação de mercado mostrou ser uma das dimensões-chave da gestão das organizações e um factor crítico de sucesso, assim como a orientação para a produção/custos e a orientação para os empregados. Poderão, contudo, existir efeitos secundários na implementação da orientação de mercado, relacionados com a posição

elevada do gestor de marketing e uma grande influência do seu departamento, os quais deverão ser controlados.

Gatignon e Xuereb (1997) defendem que no contexto do desenvolvimento de produtos novos, existem várias orientações estratégicas: para o cliente, para a concorrência e para a tecnologia. Utilizaram 393 questionários válidos.

Para eles, consegue-se um melhor desempenho através de uma orientação de mercado, implicando esta inovações para o mercado.

Seguem as definições de Narver e Slater (1990) sobre a orientação para o cliente e a orientação para a concorrência. Quanto à orientação para a tecnologia, é uma condição das empresas muito inovadoras e proactivas na aquisição de novas tecnologias, que usam no desenvolvimento de novos produtos (Cooper, 1979, 1984). Portanto, uma empresa orientada para a tecnologia pode ser definida como uma organização com capacidade e desejo de gerar, disseminar e ser sensível à informação sobre tecnologia.

Embora se possa considerar, também no sector não lucrativo, a existência desta orientação, visto ser importante melhorar constantemente a tecnologia associada às ofertas e aos seus processos de produção, é nossa opinião que a orientação para o produto inclui a caracterização apresentada por aqueles autores. Para além disso, estar orientado para o mercado não pressupõe descuidar o produto, pois uma das condições importantes para se ter sucesso é satisfazer as necessidades dos clientes, o que será sempre melhor conseguido, existindo concorrência, com a melhoria constante dessa oferta.

A coordenação interfuncional é vista pelos autores à luz da literatura do comportamento organizacional, definindo este conceito como um aspecto influenciador da estrutura organizacional, que é necessário para obter um benefício completo de um composto orientacional apropriado. Sem este tipo de estrutura, que facilita as comunicações entre as diferentes funções duma organização, o processo de desenvolvimento de um novo produto seria regulado por uma simples preocupação (cliente, concorrência ou tecnológica), o que reduziria o desempenho potencial da inovação. Portanto, a coordenação interfuncional é um mecanismo que permite que as três orientações estratégicas trabalhem conjuntamente.

Gatignon e Xuereb (1997) usaram escalas multi-item para todas as medidas. O sucesso das inovações foi medido por uma escala subjectiva, sobre o grau em que os objectivos do novo produto foram atingidos em relação à concorrência e às expectativas na indústria (Deshpandé, Farley e Webster, 1993). A inovação foi caracterizada por quatro dimensões: a vantagem relativa, a radicalidade, os custos relativos e o grau de similaridade com os produtos concorrentes. As orientações para o cliente e para a concorrência, assim como a coordenação interfuncional, foram medidas por itens da escala de Narver e Slater (1990). Para a orientação tecnológica utilizaram itens sobre o uso sofisticado de tecnologias no desenvolvimento de novos produtos (Van de Ven, 1986). As características do mercado escolhidas foram o seu crescimento, a incerteza da procura e a intensidade competitiva. Os recursos das empresas foram medidos em termos de recursos para o marketing, a distribuição, a força de vendas e a investigação e desenvolvimento.

Os resultados apontam para a existência de orientações preferíveis em função dos objectivos e dos contextos do mercado. Assim, uma empresa que deseje desenvolver uma inovação superior à concorrência terá de ter uma forte orientação tecnológica. Mas em mercados com grande crescimento será útil uma orientação para a concorrência, porque permite desenvolver inovações com mais baixos custos. Caso a procura seja incerta, então as empresas devem estar orientadas para o cliente e para a concorrência, porque, conjuntamente, estas orientações levam a produtos com melhores desempenhos, atingindo-se assim um nível de desempenho organizacional superior. Já uma orientação para a concorrência será útil para as inovações de mercado quando a procura não for tão incerta.

Com a mesma base teórica, Lapierre e Oury (1999) desenvolveram também uma medida das orientações estratégicas de empresas de alta-tecnologia, usando a perspectiva de processamento de informação – geração, disseminação e sensibilidade – em relação às três orientações estratégicas – cliente, concorrência e tecnologia. Utilizaram 173 inquéritos válidos feitos a gestores de empresas de produtos informáticos e de telecomunicações.

Incluíram o efeito das variáveis de mercado – intensidade competitiva e procura incerta – em cada orientação, para verificar se existe uma dependência do ambiente de mercado.

Concluem que existem as três orientações em graus diferentes nas empresas estudadas, e que estão intimamente ligadas ao processo de informação. Consideram que a orientação tecnológica é um importante factor a acrescentar às orientações para o cliente e para a concorrência. O efeito do ambiente de mercado foi inconclusivo.

Greenley e Foxall (1997, 1998) utilizaram 230 inquéritos válidos. Criaram uma escala para medir a orientação para os *stakeholders*: clientes, concorrentes, empregados e accionistas.

Esta expansão a outros *stakeholders* do domínio da pesquisa relativamente à orientação de mercado já tinha sido alvo de chamadas de atenção de outros autores (ex: Kohli, Jaworski e Kumar, 1993; Slater e Narver, 1995; Jaworski e Kohli, 1996). Donaldson e Preston (1995). Na revisão da literatura da gestão sobre o conceito de *stakeholders*, estes investigadores concluíram que existe uma assumpção geral de que as organizações devem olhar aos interesses individuais de cada parte interessada de forma a ser bem sucedida, e que essa orientação está positivamente associada ao desempenho. Assim, o modelo genérico de gestão estratégica assume que, de forma a haver sucesso, as organizações devem consignar os interesses de todos os grupos de *stakeholders* (Chakravarthy, 1986; Clarkson, 1995; Donaldson e Preston, 1995).

Existem outras perspectivas que reforçam esta abordagem, também por nós defendida. Schein (1990) refere que uma cultura organizacional envolve um conjunto alargado de questões de gestão relacionadas com os diversos *stakeholders*. Hunt e Morgan (1995) afirmam que a orientação de mercado confere uma vantagem competitiva se for escassa entre os concorrentes, logo uma orientação planeada para um maior número de *stakeholders* deverá fornecer um maior potencial de desenvolvimento duma vantagem competitiva rara e mais difícil de imitar. Slater e Narver (1995) argumentam que a orientação de mercado pode não encorajar um desejo de tomar riscos, sugerindo que fosse balanceada com a actividade empreendedora, o que encoraja os gestores a desenvolver um conceito alargado da cultura organizacional que se concentre no exterior (Webster, 1994b).

No seu modelo, Greenley e Foxall (1997, 1998) caracterizam a orientação para os *stakeholders* pela sua compreensão (pesquisa formal e julgamento da gestão), pela cultura organizacional, pela missão da organização e pelo planeamento para os *stakeholders*. O ambiente externo inclui a hostilidade competitiva, o crescimento do mercado e a turbulência do mercado. O desempenho da empresa é medido pela quota de mercado, pelo sucesso dos novos produtos, pela rendibilidade do investimento e pelo crescimento das vendas, sendo todas as medidas em comparação com os concorrentes no mercado principal, consistindo na diferença percentual. As escalas têm todas 7 pontos.

Os resultados apontam para que não exista associação entre as orientações em geral com o desempenho em geral, mas que diferentes tipos de orientação estão associados com diferentes medidas do desempenho, sendo moderadas pelo ambiente externo. Concluíram que a orientação para os clientes está associada ao crescimento das vendas, sendo moderada pela turbulência do mercado. A orientação para os concorrentes tem efeitos principais em relação à rendibilidade do investimento e ao crescimento das vendas, não sendo moderados pelas variáveis externas. Esta orientação também está associada à quota de mercado, mas é moderada pela turbulência do mercado. A orientação para os empregados só está associada com o sucesso de novos produtos. A orientação para os accionistas está associada com a quota de mercado, sendo a hostilidade competitiva a variável moderadora, e também associada com a rendibilidade do investimento, tendo o crescimento de mercado como variável moderadora.

Saliente-se que os autores consideraram tantas orientações quanto o número de *stakeholders* previstos, em vez de os agrupar no que poderia ser considerado uma orientação de mercado.

Baker e Sinkula (1999a, 1999b) utilizaram 411 inquéritos válidos feitos a gestores.

No primeiro estudo, utilizaram a MARKOR (Kohli, Jaworsli e Kumar, 1993) para medir a orientação de mercado; a escala desenvolvida por Sinkula, Baker e Noordewier (1997) para medir a orientação de aprendizagem; mediram o desempenho global pela escala de dois itens de Jaworski e Kohli (1993) – medida subjectiva de avaliação global

do desempenho e medida objectiva da quota de mercado; as alterações na quota de mercado foram medidas em relação ao principal concorrente; e o sucesso de novos produtos por uma escala baseada em Moorman (1995) e Moorman e Miner (1997).

Eles concluíram que existia um efeito positivo directo entre as orientações para a aprendizagem e para o mercado nas medidas de desempenho e sucesso com novos produtos, mas que seria fraca a influência mediadora da orientação para a aprendizagem na relação entre a orientação de mercado e o desempenho em geral. Isto é, as organizações orientadas para o mercado são capazes de se adaptar às mudanças no ambiente externo (por reacção e por imitação), independentemente de ser forte ou fraca a orientação de aprendizagem.

Estes resultados vão ao encontro do que nós defendemos, isto é, que a aprendizagem organizacional é uma variável antecessora da orientação de mercado, logo não tendo grande efeito mediador em relação ao desempenho organizacional. Baker e Sinkula (1999b) referem mesmo que uma forte orientação de aprendizagem será um pré-requisito para a formação dum tipo superior de processos de orientação de mercado, contribuindo para a criação e manutenção de uma vantagem competitiva, que melhore o desempenho organizacional.

Baker e Sinkula (1999a) comprovaram também que uma forte orientação de aprendizagem pode enfraquecer a relação entre a orientação de mercado e o sucesso de novos produtos. Isto é, existem casos em que uma forte orientação de aprendizagem e uma mais fraca orientação de mercado, podem implicar sucesso com novos produtos, porque estes irão de encontro a necessidades ou desejos latentes dos clientes, os quais não são suficientemente detectados ou expressos nas actividades de recolha de informação.

No segundo estudo, com a mesma amostra, Baker e Sinkula (1999b) procuraram clarificar e estender os resultados de três estudos separados (Han, Kim e Srivastava, 1998; Hurley e Hult, 1998; e Baker e Sinkula, 1999a) num modelo integrado de orientação estratégica, inovação de produto e desempenho organizacional.

As orientações estratégicas são as para o mercado e para a aprendizagem. Han, Kim e Srivastava (1998) mostraram que a inovação pode ser uma função da orientação de mercado, enquanto Hurley e Hult (1998) demonstraram uma relação entre a

orientação para a aprendizagem e a inovação. Só Baker e Sinkula (1999a) incluíram ambas as orientações. Estas podem ser vistas como recursos que uma organização pode empregar para atingir uma vantagem competitiva (Day, 1994a; Dickson, 1996; Hunt e Morgan, 1996).

Utilizaram a MARKOR (Kohli, Jaworsli e Kumar, 1993) para medir a orientação de mercado; a escala de Baker e Sinkula (1999a) adaptada de Sinkula, Baker e Noordewier (1997) para medir a orientação para a aprendizagem; criaram a escala para medir a inovação do produto; e mediram o desempenho por uma escala que incluía as receitas de vendas, a quota de mercado e o lucro em relação ao principal concorrente.

Comprovaram que ambas as orientações são fundamentais para o sucesso da relação entre a inovação e o desempenho organizacional. A orientação de aprendizagem mostrou ter um efeito directo no desempenho, mas não a orientação de mercado. Aponta-se a questão de existir orientação de mercado, mas uma fraca qualidade nos comportamentos relativamente às outras organizações (Day, 1994a; Dickson, 1996), sendo necessário outro recurso – a orientação para a aprendizagem. Isto é, os gestores ficariam obcecados pelos mercados a servir, vendo o mundo só através dos olhos dos seus clientes actuais (Senge, 1990). Ora, esta visão poderá configurar uma orientação para o cliente, mas não uma orientação de mercado.

Neste trabalho, a escala MARKOR mostra algumas das suas limitações, pois está mais virada para os clientes do que para os *stakeholders* e outros factores ambientais, influenciadores dos comportamentos dos mercados. Também será preocupação da orientação de mercado a pesquisa de mercados não servidos, não caindo na tirania dos clientes actuais (Hamel e Prahalad, 1994; Slater e Narver, 1998).

Como vimos, aquando da análise da teoria da aprendizagem organizacional, o problema põe-se também ao nível do tipo de aprendizagem existente, o qual sendo só adaptativo prejudica o impacto que a orientação de mercado pode ter no desempenho organizacional. Se existe orientação de mercado, então existe já uma orientação de aprendizagem mais ou menos forte, adaptativa ou adaptativa e generativa. Isto é, não é possível dizer que uma organização está orientada para o mercado, se nada aprende com esse tipo de comportamento. Assim, a nossa avaliação da orientação de mercado, implicando todos os *stakeholders*, é mais rigorosa do que a utilizada por estes autores.

Daí, em nossa opinião, a dificuldade encontrada na comprovação da relação directa entre a orientação de mercado e o desempenho organizacional.

Dobni e Luffman (2000) usaram 210 inquéritos válidos feitos a gestores de SBU's em empresas de telecomunicações. Eles sugerem um modelo em que a orientação de mercado (comportamento) tem uma relação com a estratégia competitiva (acção: orientações para a diferenciação, liderança de custos, inovação e concentração), mediada pelas variáveis do contexto situacional (intensidade competitiva, dinâmica de mercado, da tecnologia e dos produtos/serviços), resultando numa influência positiva sobre o desempenho (rendibilidade do investimento).

Eles defendem que o desafio-chave, para a gestão atingir uma vantagem competitiva sustentável, assenta na implementação da estratégia, como oposto à sua formulação. Acreditam que a chave para uma bem sucedida implementação assenta na capacidade de guiar e gerir os comportamentos dos empregados numa base colectiva através de uma orientação de mercado. A capacidade de alinhar os comportamentos-chave com o contexto competitivo determina, ultimamente, o desempenho do negócio. Assim, a orientação de mercado será uma cultura que se manifesta na orientação estratégica e que facilita a sua implementação numa organização.

Para estes investigadores, a orientação de mercado é composta por sete factores ou dimensões: geração formal de informação, geração informal de informação, disseminação da informação, orientação para o lucro, orientação para o cliente, desenho e implementação da resposta e factor PSI (a extensão com que os avanços tecnológicos afectam os planos da organização). Eles construíram esta medida da orientação de mercado com 61 itens retirados da literatura. Para as variáveis da situação contextual escolheram 15 afirmações. As estratégias competitivas foram representadas por 22 itens (Miller e Friesen, 1984).

Concluem que existem orientações de mercado e perfis estratégicos ideais, que correspondem a diferentes contextos competitivos. No entanto, o desenho e implementação da resposta e a geração formal de informações são comportamentos significativos em todos os contextos, isto porque apoiam a formulação e implementação estratégicas. Considerando o perfil ideal, é difícil que um factor seja mais importante do que outro na determinação do desempenho. Num contexto de pressão competitiva, o

perfil ideal aponta para uma orientação para a diferenciação ou para a inovação, assim como uma orientação para o cliente. Num contexto de incerteza, o perfil ideal seria uma orientação para a inovação e a existência significativa do factor PSI. Concluíram também que existe evidência clara para sugerir que existe uma relação entre comportamentos, acções e desempenho, e que os desvios dos perfis ideais terão consequências negativas neste. Portanto, haverá sempre vantagem das empresas que alinham a estratégia com o contexto e os comportamentos com as acções, não sendo líquido, em alguns contextos, que a orientação de mercado seja a melhor.

Sin e Tse (2000) usaram 167 inquéritos válidos feitos em empresas de serviços, procurando avaliar as relações entre a cultura organizacional, a eficácia do marketing estratégico e o desempenho organizacional.

Eles utilizam o questionário de Kotler (1977) para medir a eficácia do marketing estratégico. Através da análise factorial dos 15 itens, criaram dois factores chamados de “eficiência do marketing” e “satisfação do cliente”⁵⁷.

Para medir a cultura organizacional, basearam-se nos três valores culturais (proximidade do cliente, valores da organização e orientação de mercado) identificados por Peters e Waterman (1982) e adaptados por Norburn, Birley, Dunn e Payne (1990), tendo os inquiridos que referir em que grau cada um daqueles valores existem na organização, através da resposta a 21 itens. A análise estatística destes itens permitiu transformar os valores culturais da seguinte forma: a proximidade do cliente converteu-se no factor orientação para o cliente (a organização valoriza a satisfação das necessidades dos clientes); os valores organizacionais consubstanciaram-se em dois factores – orientação para o serviço e qualidade e orientação para a inovação e informalidade; e a orientação de mercado foi eliminada, visto que os dois factores possíveis não tinham fiabilidade.

O desempenho foi medido por dois factores: a lucratividade, composta pelo lucro, a rendibilidade do investimento e o *cash flow*; e a dominância do mercado, composta

⁵⁷ O factor “satisfação do cliente” tem 4 itens, em que 3 têm a ver com actividades da gestão orientadas para o cliente e um com a organização de marketing. Julgamos muito discutível a denominação do factor, pois induz a pensar que agrupa respostas dos clientes sobre os serviços das empresas.

pelo volume de vendas e a quota de mercado. Ambos são avaliados em relação aos principais concorrentes, no último ano.

Sin e Tse (2000) mostraram que a eficiência do marketing está positivamente relacionada com as três componentes da cultura organizacional (orientações para o cliente, para o serviço e qualidade e para a inovação e informalidade). Enquanto a satisfação do cliente só está positivamente relacionada com a orientação para o cliente e a orientação para o serviço e qualidade. A eficiência do marketing apresenta uma relação positiva significativa com a lucratividade, mas não com a dominância do mercado. No entanto, a satisfação do cliente não mostra ter uma relação significativa com ambos os factores do desempenho. Um ênfase na qualidade do serviço tem um impacto positivo directo na lucratividade e, através do seu efeito na eficácia do marketing, tem também um efeito indirecto. No entanto, nem a cultura organizacional nem a eficácia do marketing têm efeito significativo na dominância do mercado.

Este estudo apresenta a novidade de adaptar outras escalas pouco utilizadas neste tipo de investigação. Os resultados são semelhantes aos encontrados em outras pesquisas, nomeadamente na dificuldade em provar uma relação directa entre a orientação de marketing e a quota de mercado. Normalmente, nos estudos em que tal acontece, são apontados problemas relacionados com o tipo de amostra para justificar tais insucessos. Neste caso, a amostra constituída por pequenas empresas de serviços, em grande parte actuando em nichos de mercado, poderá explicar aqueles resultados.

Desde os trabalhos de Callaghan (1993), Callaghan, McPhail e Yau (1994, 1995) e Yau, Sin, Lee e Tse (1998a), que se começou a falar da orientação para o marketing de relacionamento como operacionalização daquela abordagem. Ora, não se conseguiu de forma evidente demonstrar que aquela seja uma nova orientação ou que seja alternativa à orientação de mercado, podendo esta incluir explícita ou implicitamente as componentes avançadas pela orientação para o marketing de relacionamento – a confiança (crença ou convicção sobre as intenções da outra parte no relacionamento), o compromisso (duas partes que agem de forma conjunta para uma meta desejada), a reciprocidade (devolver favores e permissões recebidos) e a empatia (ver sob a perspectiva do outro).

Yau, McFetridge, Chow e Lee (2000) usaram 573 inquéritos válidos feitos a gestores, procurando comparar a orientação para o marketing de relacionamento com a orientação de marketing/mercado, em termos do seu impacto no desempenho organizacional.

A definição de orientação para o marketing de relacionamento centra-se na criação e manutenção dum relacionamento entre duas partes numa transacção, através do desejo de serem mutuamente empáticos, recíprocos, confiantes e comprometidos (Callaghan, McPhail e Yau, 1995).

A escala para medir a orientação para o marketing de relacionamento, com 16 itens, foi desenvolvida por Callaghan, McPhail e Yau (1995), sendo um conceito unidimensional com 4 componentes comportamentais (compromisso, empatia, reciprocidade e confiança). Os seus itens foram posteriormente melhorados por Yau, Sin, Lee e Tse (1998a). A escala para medir a orientação de mercado (Yau, Sin, Lee e Tse, 1998b), com 15 itens, foi baseada na MKTOR de Narver e Slater (1990). O desempenho foi medido por 12 itens: crescimento das vendas, retenção dos clientes, rentabilidade do investimento, quota de mercado, conseguir informação importante e valiosa, capacidade de obter empréstimos, capacidade de obter melhores condições nos empréstimos, capacidade de obter aprovações governamentais, conseguir encurtar o tempo das aprovações governamentais, contactos com pessoas importantes, capacidade de assegurar recursos locais (ex: electricidade, recursos humanos) e motivação das pessoas. As respostas foram dadas em escalas com 7 pontos, entre “melhor do que” até “pior do que” em relação aos concorrentes principais.

Eles concluíram que no sector industrial, ambas as orientações são importantes, com vantagem para a orientação para o marketing de relacionamento. Já no sector da distribuição a vantagem é para a orientação de mercado. No sector de outras indústrias, verifica-se uma ligeira vantagem da orientação de mercado relativamente à orientação para o marketing de relacionamento, em termos do impacto sobre o desempenho global.

Assim, constata-se o interesse desta linha de investigação, sendo o conceito de orientação para o marketing de relacionamento uma possível variável autónoma num modelo mais pormenorizado, mas contudo menos parcimonioso.

Voss e Voss (2000) usaram 101 inquéritos válidos feitos em empresas teatrais. Eles estudaram as orientações para o cliente, para a concorrência e para o produto (Gatignon e Xuereb, 1997) em relação a medidas objectivas e subjectivas de desempenho na indústria de teatro profissional não lucrativa, que tem grande inovação.

Assim, definem orientação estratégica como um conceito multidimensional que captura o ênfase relativo numa organização na compreensão e gestão das forças ambientais que nela agem. Estas forças incluem os fornecedores de recursos, incluindo o capital intelectual e as inovações, os clientes e os concorrentes existentes e potenciais. Procuram também examinar empiricamente uma posição avançada por Holbrook e Zirlin (1985), que sustenta que embora as organizações artísticas tendam a adoptar uma orientação para o produto que atinge uma audiência de elevada cultura, alguma actividade orientada para o cliente poderá ser necessária para manter a viabilidade fiscal.

As medidas de desempenho objectivas consistiram no número de subscritores de assinaturas, no número de compradores de bilhetes individuais, no rendimento total e no resultado líquido. As subjectivas, que dependiam da opinião dos gestores, mediam as subscrições, as vendas de bilhetes e o desempenho financeiro global em relação à concorrência. Os recursos da organização foram medidos pela capacidade das salas. A qualidade do produto foi capturada pelas percepções dos gestores acerca da qualidade global das suas produções em relação à concorrência. A orientação estratégica e a coordenação interfuncional foram medidas pelas escalas, adaptadas à indústria teatral, existentes na literatura (Gatignon e Xuereb, 1987; Holbrook e Zirlin, 1985; Kohli, Jaworski e Kumar, 1993; Narver e Slater, 1990).

Os autores comprovaram que as orientações têm pouca relação com as medidas de desempenho objectivas. A capacidade das salas está relacionada positivamente com todas as medidas objectivas de desempenho, mas a qualidade do produto só com o resultado líquido. A coordenação interfuncional também exerce um efeito directo e positivo em todas as medidas objectivas de desempenho, mas efeitos moderadores só em relação ao resultado líquido.

Em termos das medidas subjectivas de desempenho, a orientação de produto exerce só um efeito positivo nas subscrições. A orientação para a competição não tem

efeito em qualquer destas medidas. A orientação para o cliente tem um efeito negativo nas subscrições e no desempenho financeiro e nenhum efeito significativo nas vendas de bilhetes. A capacidade das salas não está relacionada com estas medidas. A qualidade do produto está positivamente relacionada com todas as medidas subjectivas. A coordenação interfuncional não tem qualquer efeito directo, apresentando um ligeiro efeito moderador com as subscrições de assinaturas.

É de notar que estes resultados, que poderão parecer paradoxais no caso da orientação para o cliente, serão normais, visto esta indústria basear-se muito numa orientação para o produto que consideram de qualidade e que agrada especialmente aos subscritores habituais de assinaturas. Isto não quer dizer que, se a organização fosse mais orientada para o mercado e não só para os clientes (Slater e Narver, 1998), não pudesse melhorar os seus desempenhos a nível global. Põe-se no entanto a questão de ser necessário ter um reportório considerado pelos especialistas como desejável para apresentação, pois ser demasiado focado no cliente pode levar à inércia (Hamel e Prahalad, 1991; Leonard-Barton, 1992; Christensen e Bower, 1996). Sendo assim, a orientação de mercado ajuda os gestores a perceber de que forma poderão alterar as atitudes e comportamentos dos clientes não habituais, isto é, de que forma poderão aumentar a procura de determinados produtos teatrais, considerados social e culturalmente desejáveis. Esta orientação estratégica permite aumentar a viabilidade dos seus projectos, assumindo-se claramente a utilização de técnicas como as da segmentação de mercado no âmbito, neste caso, do marketing social.

Helfert, Ritter e Walter (2002) estudaram a orientação de mercado ao nível do relacionamento como resultado da mesma orientação ao nível da organização.

Através de 153 respostas válidas de gestores de empresas de software e de agências de publicidade, comprovaram várias relações positivas com a disponibilidade de recursos, com o desempenho de tarefas na gestão de relacionamento (troca, coordenação, resolução de conflitos e adaptação) e com a eficácia do relacionamento.

1.6.4. ESTUDOS CRÍTICOS

Nesta secção, apresentamos algumas opiniões críticas sobre as escalas mais utilizadas – a MKTOR (Narver e Slater, 1990) e a MARKOR (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993). No entanto, como se pode verificar nos estudos já referenciados, a sua utilização está generalizada e cada autor faz as suas adaptações e tem conseguido validar qualquer delas, mostrando que são instrumentos fiáveis de medição da orientação de mercado.

Pelham (1993) argumenta que Kohli e Jaworski (1990) podem ter apresentado uma conceptualização da orientação de mercado muito estreita, afirmando que compreender as necessidades dos clientes e responder a elas requer mais do que análise de informação e tomada de decisões baseada nessas informações. Mais, mesmo que a informação de mercado esteja disseminada pela organização, isso não garante uma compreensão global dos clientes e a orientação dos comportamentos da organização. Em resumo, Pelham defende que uma mais apropriada operacionalização da orientação de mercado deve incluir medidas respeitantes à compreensão dos clientes e de como as organizações fornecem valor total aos clientes, como oposto à mera medida da recolha e disseminação de informação. Ele conduziu um estudo piloto com 51 presidentes e gestores de vendas, usando a MKTOR e a MARKOR, descobrindo que a primeira escala atingia uma maior fiabilidade que a segunda.

Kohli, Jaworski e Kumar (1993) criticam a MKTOR, considerando que faltam itens importantes.

Gabel (1994) critica a escala MARKOR, porque a especificação do domínio da orientação de mercado é baseada em conceptualizações passadas e ambíguas sobre si e sobre o conceito de marketing. Todo o processo de geração e validação da escala é criticado. Também a escala de Narver e Slater (1990) não forneceria evidência de validade convergente, discriminante e concorrente.

Siguaw e Diamantopoulos (1995) examinam a dimensionalidade da escala MKTOR de Narver e Slater (1990) e concluem que o ajustamento global para o modelo não é bom, notando que os autores não utilizam a análise factorial na sua avaliação. Esta resulta em 5 factores, com um factor principal que explica 30,8% da variância e outros 4

que somados não chegam a isso. Aquele factor inclui itens da orientação para o cliente, da orientação para a concorrência e da coordenação interfuncional. Nos outros factores encontram-se também itens com pesos cruzados.

Farrell e Oczkowski (1997) apontam, como defeitos da MARKOR, a validade moderada e a existência de um só item que mede informação do mercado em vez de informação do cliente. O seu estudo com as escalas MKTOR a MARKOR foi realizado em empresas privadas e públicas para validar cruzadamente os resultados. Através de uma análise factorial confirmatória e usando um programa de equações estruturais, procuraram verificar a unidimensionalidade das escalas. Foram eliminando os itens que não iam tendo validação, chegando ao fim só com 10 itens da MARKOR (20 iniciais) e 8 na MKTOR (14 iniciais). No entanto, confirmaram a fiabilidade e as validades destas escalas reduzidas.

Oczkowski e Farrell (1998) procuraram fazer a discriminação entre a MKTOR e a MARKOR, que medem o mesmo conceito. Usaram 427 inquéritos válidos feitos em empresas australianas. Verificaram que a MKTOR apresenta maior fiabilidade que a MARKOR, através dos coeficientes alfa e dos coeficientes de determinação. Concluíram também que as medidas têm informação útil independente para oferecer na explicação das variáveis de desempenho. Os resultados de outros testes mostraram a superioridade da MKTOR, talvez porque a MARKOR aposta muito na geração e disseminação de informação, faltando itens que capturem bem a noção de fornecimento de valor aos clientes.

Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998) afirmam que Narver e Slater (1990) negligenciaram a importância dos distribuidores e do ambiente como partes interessadas na operacionalização da orientação de mercado.

Eles criticam também Kohli, Jaworski e Kumar (1993) porque equipararam a orientação de mercado com a implementação do conceito de marketing, não tendo o conceito de marketing uma definição universalmente aceite. Mais, negligenciaram o conflito interfuncional gerado pela liderança da função de marketing na empresa, assim como não dão a devida importância ao papel dos distribuidores, do ambiente e dos concorrentes, que são partes interessadas importantes, directamente intervenientes nas estratégias competitivas do mercado. Também assumiram que os gestores entrevistados

estavam conscientes dos problemas da orientação de mercado e estariam preparados para estabelecer a identidade conceptual da orientação de mercado. Ora, estas assumpções não seriam realistas, visto não haver acordo unânime sobre o conceito de orientação de mercado na literatura.

Deshpandé e Farley (1998) testaram as escalas de Narver e Slater (1990), de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e de Deshpandé, Farley e Webster (1993) em 82 gestores de empresas europeias e americanas, mostrando que são equivalentes na medição da orientação de mercado, nas diversas indústrias e países.

Sintetizaram depois uma escala de 10 itens (MORTN), baseada numa definição de orientação de mercado, que é vista como um conjunto de processos e actividades nas diversas funções, dirigido para a criação e satisfação dos clientes através de avaliação contínua das suas necessidades. Com esta escala foram feitos dois estudos empíricos na China (Deshpandé e Farley, 2000; Liu, Luo e Shi, 2002), que mostraram uma associação positiva entre a orientação para o cliente e o desempenho, assim como, no segundo estudo, relações positivas entre a orientação para o cliente, a orientação para a aprendizagem e a orientação empreendedora.

Henderson (1998) põe em causa as definições e variáveis incluídas na orientação de mercado por Narver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1990) e Deshpandé, Farley e Webster (1993). Isto é, ele considera duvidoso, em termos teóricos, que a orientação de mercado possa ser definida da forma como aparece na literatura, e que a relação com outras variáveis possa até ser medida com escalas tipo-Likert. Este autor não apresenta definições alternativas, pondo em causa a existência da orientação de mercado como conceito paradigmático.

Caruana (1999) testa vários modelos de factorização para a MARKOR no Reino Unido, em Malta e nos Estados Unidos. O melhor continua a ser o que apresenta um factor geral mais 3 factores correlacionados. Dos 32 itens originais, eliminaram-se diferentes itens por razões técnicas, chegando à conclusão que não seria possível generalizar esta escala para outras culturas.

Matsuno e Mentzer (2000) consideram que a MARKOR é limitada na amplitude do domínio amostral dos itens e na estrutura factorial e ajustamento da escala. O que aliás é reconhecido em muitos estudos, que apontam para um maior empenhamento na

avaliação contínua do ambiente de mercado, assim como de todos os *stakeholders* (ex: Kotler, 1972; Anderson, 1982; Zeithaml e Zeithaml, 1984; Kohli, Jaworski e Kumar, 1993; Slater e Narver, 1995; Greenley e Foxall, 1997, 1998; Tellefsen, 1999). Daí, terem desenvolvido uma nova escala a partir da MARKOR.

Em resumo, as opiniões divergem, mas é notório que os investigadores mais recentes já utilizam métodos ajustados de validação das escalas, que utilizam de forma adaptada a cada contexto. Foi isto que nós fizemos: com base em todas as escalas da literatura e seguindo a nossa concepção teórica dos conceitos, construímos escalas adaptadas ao contexto desta investigação, no sector não lucrativo.

1.6.5. CONCLUSÃO

A maioria dos estudos tem mostrado uma relação positiva entre o grau de orientação para o mercado e o desempenho organizacional, tanto de forma directa como indirecta, em organizações lucrativas e não lucrativas, em várias indústrias e em países diferentes.

A aprendizagem organizacional e o planeamento estratégico são variáveis muito pouco estudadas no contexto da orientação de mercado. As três em conjunto nunca apareceram na literatura. Contudo, todas apresentam uma ligação positiva com o desempenho organizacional, o qual tem sido medido de inúmeras maneiras diferentes.

São vários os autores que afirmam e aceitam que a orientação de mercado melhora o desempenho das organizações sem fins lucrativos (Rados, 1981; Lovelock e Weinberg, 1989; Fine, 1990; Kotler e Andreasen, 1996; Balabanis, Stables e Phillips, 1997), mas poucos estudos têm sido feitos sobre aquela relação neste âmbito. No entanto, os resultados parecem ser razoáveis, nomeadamente sob a perspectiva do assegurar a sobrevivência da organização.

Pode-se dizer que a orientação de mercado é em si insuficiente para que se garanta um bom desempenho no longo prazo, mas constitui sempre um primeiro passo para que se estabeleçam as condições necessárias para concretizar tal objectivo (Day, 1994a).

Os estudos, classificados por nós como tipológicos, apresentam relações entre a orientação de mercado e diversas variáveis, mas têm em comum fazerem um agrupamento das organizações segundo vários critérios: pela atitude em relação ao marketing (Hooley, Lynch e Shepherd, 1990; Avlonitis e Gounaris, 1997, 1999; Akimova, 2000); pelos tipos de cultura organizacional (Deshpandé, Farley e Webster, 1993); ou pelos níveis de orientação de mercado (Greenley, 1995a; Harris e Piercy, 1999).

Os estudos comportamentais estão agrupados em função de três versões sobre a definição da orientação de mercado, as quais deram origem a escalas de medida, que têm sido seguidas por muitos outros autores. Elas têm em comum medirem a orientação de mercado pelos seus aspectos comportamentais nas organizações, o que nos parece lógico, pois medir aquele conceito em termos de cultura organizacional poderia mostrar crenças e atitudes favoráveis à orientação de mercado mas que, na prática, não tivessem qualquer correspondência nos actos.

Estes trabalhos de investigação apresentam, às vezes, resultados contraditórios, que julgamos dever-se aos problemas habituais da investigação empírica, nomeadamente com as amostras e as escalas de medição utilizadas. No entanto, parece haver uma tendência positiva no sentido de se considerar a orientação de mercado como uma forma de cultura organizacional, que permite a qualquer tipo de organização uma maior eficácia a todos os níveis, no seu relacionamento com os diferentes públicos, tanto externos como internos. Também parece ser prevalecente a ideia de que a relação entre a orientação de mercado e o desempenho global é relativamente independente dos possíveis moderadores ambientais, existindo sempre vantagem, mesmo quando não aparente, naquele tipo de orientação, como garantia de melhores resultados, tanto no presente como no futuro.

Os estudos sobre várias orientações agrupam aqueles trabalhos que, embora incluindo a orientação de mercado, não lhe deram o protagonismo como conceito complexo, mas sim a subtipos deste ou a outros modelos de orientações.

Assim, aparecem visões holísticas com múltiplas orientações (Fritz, 1996); análises baseada em subtipos da orientação de mercado (cliente e concorrência) acrescentando a orientação de produto ou a tecnológica (Gatignon e Xuereb, 1997;

Lapierre e Oury, 1999; Voss e Voss, 2000); a orientação de mercado a par com a orientação para a aprendizagem (Baker e Sinkula, 1999a, 1999b); uma orientação para os *stakeholders* – clientes, concorrentes, empregados e accionistas (Greenley e Foxall, 1997, 1998); orientações estratégicas competitivas – custos, diferenciação, inovação e concentração (Dobni e Luffman, 2000); uma orientação para o marketing de relacionamento (Yau, McFetridge, Chow e Lee, 2000); a orientação de mercado como um de três valores culturais (Sin e Tse, 2000); e a orientação de mercado analisada a dois níveis (organizacional e relacional), como se fossem coisas diferentes (Helfert, Ritter e Walter, 2002).

A relação com as orientações estratégicas competitivas (Miles e Snow, 1978) tem sido estudada por vários autores (ex: Slater e Narver, 1993; García Sehorn, 1995; Matsuno e Mentzer, 2000), mas estas pesquisas não foram consideradas nesta secção, porque apresentam a orientação de mercado num papel central, sendo medida pelas escalas MKTOR (Narver e Slater, 1990) e pela MARKOR (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993), logo sendo referidas nas secções respectivas. Destes estudos conclui-se que a orientação de mercado é a que proporciona melhores resultados, pois qualquer outro tipo de orientação só tem vantagem no curto prazo para resolver uma situação específica conjuntural. Ora, a orientação de mercado propicia um tipo de atitude e de comportamento que, inclusive, ajuda a determinar e a resolver no longo prazo essas situações, que pedem uma orientação de tipo diferente.

Quanto aos estudos críticos, eles são muito importantes para que possamos melhorar as definições conceptuais e as escalas de medição das variáveis complexas. Obviamente, estamos no âmbito de uma ciência empresarial, logo serão necessários muito mais trabalhos de investigação para que as aproximações à realidade sejam cada vez mais apuradas, não esquecendo que as realidades sociais são sempre dinâmicas, o que implica factos novos e uma evolução constante.

No entanto, verifica-se uma preponderância do processo de conhecimento, que implica informação, aprendizagem e consequente resposta comportamental, nas diversas concretizações da definição de orientação de mercado.

Sendo assim, e porque concordamos com a importância daquele processo na definição da orientação de mercado, concluímos pela sua relevância nuclear para a caracterização e medição desta variável complexa.

Para além da orientação de mercado que é a variável fundamental em estudo, decidimos incluir no nosso modelo de análise a orientação de aprendizagem organizacional, definida de forma neutra em relação às orientações estratégicas da gestão de mercados. Como vimos, a aprendizagem organizacional já tem sido estudada em contextos lucrativos, numa versão mais reduzida conceptualmente, ou com a orientação de mercado incorporada num conceito mais lato.

Seguidamente, analisamos as questões que se colocam quando queremos definir uma organização sem fins lucrativos, assim como o marketing e o desempenho organizacional neste contexto.

2. As Organizações Sem Fins Lucrativos

Rosenbaum (1984) propôs que, desde a Revolução Americana, o papel das organizações sem fins lucrativos (OSFL) na sociedade passou por quatro fases:

- A primeira decorre, em conformidade com o que ele chama de modelo cívico/voluntariado, até ao início do século XX. Os serviços que não estivessem disponíveis por parte do governo e estivessem para além dos meios de cidadãos individuais eram, muitas vezes, fornecidos por vizinhos, como o serviço de bombeiros ou a construção de estábulos. Era um modelo apropriado a um mundo de interesses homogêneos, de filosofias pessoais baseadas na partilha e com um nível geral baixo de bem-estar.
- Com a prosperidade para algumas famílias trazida pela Revolução Industrial, um sentimento de responsabilidade social ou de culpa levou ao desenvolvimento do patrocínio filantrópico, nomeadamente em relação às instituições educacionais e culturais.
- A seguir à grande recessão, houve um crescimento rápido de instituições e programas apoiados pelos governos, em que o modelo era baseado nos direitos das pessoas. Muitas organizações reclamaram apoio porque faziam trabalho de interesse social.
- Hoje, no mundo ocidental, estamos na fase competitiva de mercado. Antes as OSFL apoiavam-se na generosidade pessoal dos ricos e do Estado. Embora haja um crescimento do voluntariado, as OSFL têm dificuldades com as fontes tradicionais de apoio. Isto levou-as a virar-se para o mercado, onde estão muitas outras organizações à procura do mesmo tipo de subsistência, tornando os desafios dos anos 90 competitivos. Então, a estratégia de marketing tornou-se numa preocupação dominante. Os *marketers* devem saber escolher os mercados, posicionar as suas ofertas e coordenar os elementos dos programas de marketing, para conseguir o maior impacto possível com os seus recursos escassos.

De facto, a criação de organizações sem fins lucrativos de acção social (OSFLAS) tem vindo a aumentar exponencialmente em todo o mundo, desde os anos 70, com o assumir dum papel cada vez mais preponderante da chamada sociedade civil. Em Portugal, Capucha e cols. (1996) constataram essa mesma tendência desde a década de 70, especialmente depois do 25 de Abril.

Sobretudo nos países desenvolvidos, o bem-estar atingiu grande parte da população que, para além de ser mais rica, também conquistou mais tempo de lazer e oportunidade para uma maior consciencialização de que se poderia fazer algo mais do que trabalhar e fazer uma vida familiar normal.

A transformação do mundo numa aldeia global, através dos meios de comunicação social cada vez mais evoluídos e disseminados, permitiu que se começasse a ter notícia de tudo o que de mal acontecia, tanto no aspecto económico, como social, político e natural (catástrofes naturais). Como os Estados não demonstram capacidade para acudir a tantos problemas, as vontades começaram a dinamizar-se para ajudar quem precisa, depois quem está excluído, e agora mesmo quem não tem capacidade de acompanhar o ritmo moderno da evolução socio-económica. Estas actividades, tradicionalmente levadas a cabo no seio das Igrejas ou outras instituições religiosas, passaram a ser desempenhadas por voluntários, que não esperam retribuição económica, mas, como veremos, terão contrapartidas de outra ordem.

O sector, onde se inserem as OSFL, tem várias denominações: sector de economia social, terceiro sector ou sector não lucrativo. No fundo, este sector representa as organizações sem fins lucrativos, em que não há apropriação do excedente gerado pela organização (Weisbrod, 1977, 1988; James e Rose-Ackerman, 1986), existindo um património impessoal a favor de um determinado fim ou missão. São assim denominadas por vontade da lei, aparecendo com diversos formatos, como mutualidades, cooperativas, associações, fundações, etc., que prestam aos seus clientes (utentes) bens e serviços em geral, que permitam uma melhoria da sua qualidade de vida.

Interessam-nos particularmente as OSFL privadas, mas muitas organizações governamentais também são não lucrativas. Em Portugal, os tipos de organizações não governamentais, previstas em diversos decretos-lei, são as Fundações, as Instituições

Particulares de Solidariedade Social (IPSS: associações de solidariedade social, associações de voluntários de acção social, associações de socorros mútuos, fundações de solidariedade social e irmandades da misericórdia) e outras equiparadas (cooperativas de solidariedade social e casas do povo), as Associações de Famílias, as Associações de Mulheres, as Organizações Ambientais, as Organizações Culturais, as Organizações para a Cooperação e o Desenvolvimento e as Organizações Internacionais (Barroco, 2000).

A liberdade para a formação deste tipo de organizações tem por base os art.ºs 46º e 61º da Constituição da República Portuguesa, respectivamente, sobre a liberdade de associação e a iniciativa privada, cooperativa e autogestionária.

2.1. Mercado, Estado e Terceiro Sector

A teoria económica aponta para a existência dos chamados mecanismos coordenadores ou métodos de solução dos grandes problemas económicos¹ duma sociedade, que passam por três instrumentos essenciais: a tradição, a autoridade e o mercado (Neves, 2000). As sociedades modernas são mistas, existindo os três mecanismos simultaneamente, os quais têm os seguintes significados:

- Tradição: hábitos e instituições, comportamentos influenciados pela religião, pela defesa do consumidor, pela ecologia, etc. Sistema de evolução lenta, que funciona bem em situações de calamidade, conflitos e incertezas, embora sendo o mais rígido. Transmitem-se comportamentos colectivos que permitem a sobrevivência do grupo.
- Autoridade: sistema de flexibilidade intermédia, estando entre o mercado e a tradição, tanto nas vantagens como nas desvantagens. O poder, o Estado, o rei, o partido, o líder religioso, podem regular tudo. Existe uma pequena autonomia das

¹ Que bens e serviços produzir e em que quantidades? Como devem os bens ser produzidos? Por quem e com que recursos e de que forma tecnológica devem eles ser produzidos? Para quem devem ser produzidos os bens? Como irá ser o produto nacional repartido entre as famílias? Estarão os recursos da comunidade a ser usados de forma eficiente? Haverá plena utilização dos recursos disponíveis? A capacidade de produzir bens tem crescido ao longo do tempo, ou permanecido estacionária?

unidades económicas individuais, com uma autoridade central, um plano coordenador e uma organização hierarquizada e estruturada.

- ❑ Mercado²: existe uma multidão de actuações egoístas independentes, para melhor satisfazer as necessidades de cada um. As unidades económicas individuais decidem por si, com referência a preços/custos, e estes respondem às forças da procura e da oferta.

Assim, o mercado baseia-se na liberdade de decisão das partes interessadas, tendo como grandes vantagens a eficiência, a flexibilidade e a inovação. As desvantagens do mercado lucrativo sem intervenção do Estado podem agrupar-se em quatro tipos de falhas:

- ❑ O mercado proporciona a existência de produtos, serviços e ideias considerados prejudiciais socialmente. Caso dos mercados proibidos (droga, escravatura, etc.).
- ❑ O mercado tem um funcionamento deficiente. Casos da concorrência imperfeita, das externalidades e dos bens públicos.
- ❑ O mercado tem uma estrutura que permite desigualdades. Caso da distribuição de rendimentos.
- ❑ O mercado desestabiliza a economia. Casos da inflação e do desemprego.

A teoria dos custos de transacção também ajuda a explicar a existência de falhas do mercado (Zerbe e McCurdy, 1999). Estas são vistas todas como tipos de externalidades, já que são efeitos não monetários não levados em conta nos processos de tomada de decisão. Os custos de transacção podem ser definidos como os recursos necessários para transferir, estabelecer e manter direitos de propriedade (Allen, 1991). Estes direitos são mais completos quanto menores forem os custos de transacção. Então, todas aquelas externalidades (ou falhas do mercado) acontecem porque os custos de transacção, na sua resolução, são muito elevados. Eles nunca serão menores do que o benefício líquido derivado da eliminação da externalidade.

² O mercado é visto aqui na sua forma tradicional restrita, em que existe uma troca com fim lucrativo monetário.

As falhas do mercado justificariam a intervenção do Estado no seu papel económico. Podemos agrupar as funções do Estado, como resposta a estas falhas, da seguinte forma:

- Função legal: estabelecer o enquadramento legal para a economia de mercado.
- Função afectação: fornecimento de bens e serviços públicos, que não o sejam pelo sistema de mercado, embora possam ser fornecidos pelo sector privado.
- Função distribuição: sem a sua intervenção (impostos, transferências, subsídios), a distribuição do rendimento seria só feita na base da produtividade marginal de cada factor, o que implicaria grandes diferenças nessa distribuição e desigualdades de todo o tipo.
- Função estabilização: procura-se o pleno emprego, uma inflação baixa, uma balança de pagamentos equilibrada e o crescimento económico.

Mas ainda existem necessidades humanas económicas e não económicas, de cariz particular ou resultado dos efeitos secundários da evolução socio-económica, que não são satisfeitas pelos três mecanismos coordenadores.

Assim, as OSFL têm o seu espaço próprio, tanto por iniciativa privada como pública, sendo as suas características de não lucratividade e de utilidade pública, as formas de credibilizarem a sua acção, a qual seria sempre suspeita se houvesse possibilidade de lucro por parte dos seus protagonistas. No entanto, a sua actividade enquadra-se em mercados existentes³, que não foram completados pelo lado da oferta lucrativa, pois há toda a vantagem em fazê-lo com o estatuto de OSFL, por causa dos benefícios fiscais. Estes existem porque tais organizações se substituem ao Estado na sua função afectação, em mercados de bens e serviços considerados de utilidade pública por lei⁴. Obviamente, existem algumas actividades que são simultaneamente fornecidas

³ Liao, Foreman e Sargeant (2001) argumentam que pelo facto das OSFL responderem a falhas do mercado não actuariam em mercados no sentido económico, logo não se deveria falar em orientação de mercado, mas sim orientação societal. Refutamos esta abordagem, assim como consideramos que estes autores estabelecem uma grande confusão terminológica, visto o conceito de orientação societal estar já também definido no contexto lucrativo, podendo ser incluído no âmbito duma orientação de mercado. Ver a propósito Kotler (1997), assim como a secção “As orientações na gestão de mercados” desta dissertação.

⁴ Decreto-Lei nº 460/77, de 7 de Novembro.

pelos três sectores⁵, comprovando que eles não são estanques, que colaboram e concorrem entre si, e muitas vezes estão associados em organizações conjuntas de actividades que se interajudam⁶, ou em redes de organizações.

É de notar que a actividade das OSFL também tem um papel importante nas funções estatais da distribuição e da estabilização, na medida em que estas organizações recebem financiamentos do Estado e doações de particulares e empresas, ajudando na redistribuição do rendimento, através da sua função social.

O peso deste sector nas economias está a crescer imenso, nomeadamente desde o início dos anos 90 em todo o mundo, ajudando, por exemplo, na criação de empregos, logo contribuindo para a estabilização social e económica.

Assim, o aparecimento das OSFL também é visto como um meio de satisfazer necessidades sociais sem atenção por parte do sector comercial e do sector público, isto é, existe para preencher as lacunas dos outros sectores (Weisbrod, 1975; Hansmann, 1980; Benson, 1985). Verifica-se que, nos países mais heterogéneos em termos populacionais, onde existe maior diversidade de minorias étnicas, sociais ou culturais, existe uma maior incidência de OSFL, visto o Estado satisfazer prioritariamente as maiorias (Weisbrod, 1975, 1977).

Outro aspecto importante, que pode justificar a procura de determinados bens e serviços através de uma OSFL, tem a ver com a assimetria de informação, pois haverá, em princípio, menor motivação para enganar os clientes mal informados ou que estão numa posição de vulnerabilidade para avaliar a qualidade do produto (Weisbrod, 1988; Rose-Ackerman, 1996; Morris e Helburn, 2000).

Hansmann (1986) sugere que as OSFL existem por causa destes casos de “falha de contrato”, sendo por isso melhores no fornecimento de bens e serviços aos clientes. Isto é, a incerteza do cliente acerca da qualidade da oferta, leva a que este prefira uma OSFL em vez de uma organização lucrativa, pois desconfia que esta não está interessada em si ou no bem-estar público, mas no lucro.

⁵ Exemplos da educação e da saúde, onde existem organizações públicas, privadas lucrativas e privadas com estatuto não lucrativo.

⁶ Caso de organizações que têm actividades lucrativas que financiam as suas actividades não lucrativas de solidariedade social.

No desenvolvimento destas teorias, Ben-Ner e Van Hoomissen (1991) chamam a atenção para a questão da oferta e não só da procura, como tendo um papel decisivo na formação e existência das OSFL. Estas só serão constituídas se os grupos interessados, os *stakeholders*, tiverem capacidade para controlar a organização. Assim, o mercado fica completo, existindo procura e a oferta correspondente. A grande vantagem comparativa das OSFL está na eficiência e eficácia do seu fornecimento de serviços às pessoas que sofrem de desvantagens financeiras, pessoais, sociais ou comunitárias (Billis e Glennerster, 1998).

A sociedade valoriza os serviços colectivos como a defesa nacional, a despoluição do ar e da água ou a ajuda aos pobres e necessitados, mas as pessoas individuais olham mais para os interesses próprios, na esperança que outros paguem aqueles serviços. Esta situação tem a ver com uma das falhas do mercado, porque se trata de bens e serviços públicos.

As OSFL também podem responder a necessidades minoritárias como a preservação de um edifício histórico, a pesquisa sobre uma doença rara, a ajuda a imigrantes ou a disseminação de mensagens religiosas ou ideológicas. Outro grande desafio é proporcionar a vivência em comunidade, criando objectivos comuns, pois cada vez mais se perdem os laços comunitários, vivendo-se em grandes cidades ou em dormitórios. O trabalho gratuito para uma organização proporciona a muitas pessoas um sentimento de pertença, um objectivo, um rumo, a oportunidade de contribuir para algo que os satisfaz e realiza como seres humanos em comunidade (Drucker, 1990).

As OSFL podem fornecer uma maior escolha de serviços do que é possível no sector público. O sector voluntário pode animar a experimentação e permitir a quem representa ideologias extremas ou impopulares de as pôr em prática sem as impor aos outros. As pessoas que estão insatisfeitas com serviços governamentais podem também criar OSFL (Rose-Ackerman, 1996).

As OSFL prestam serviços e querem que o utente final seja um participante activo. Para isso precisam de um plano, de comercializar os seus serviços, de pessoas e de dinheiro. Assim, como em todos os negócios, as organizações públicas e privadas sem fins lucrativos compram, vendem, produzem e fornecem bens serviços e ideias

(Fine, 1990). Isto é, se há procura potencial, então existe oportunidade para construir uma oferta, logo o ensejo de entrar no mercado, e daí a importância do marketing.

A existência de transacções é um facto, mesmo na ausência de contrapartida monetária, no sentido em que o serviço prestado proporciona em troca um bem-estar pessoal. Seria hipócrita dizer que se faz toda a ajuda sem receber nada em troca, isto é, não há altruísmo puro, mesmo quando há sacrifício pessoal, pois nestes casos o prazer advém da satisfação da necessidade de se penitenciar. Nós satisfazemos a necessidade de ajudar os outros, logo a oportunidade que eles nos dão de o fazer será trocada pelo serviço que nós prestamos. A grande diferença está em que os doadores, os voluntários e as organizações, não esperam receber valores económicos como retribuição, não constituindo estes a motivação para a sua acção. Existe, contudo, uma relação transaccional de mercado, porque há oferta e procura, satisfazem-se necessidades humanas e intervêm também valores económicos, como os bens e serviços e as externalidades positivas que elas criam para a sociedade.

Assim, é do interesse do Estado ter um terceiro sector claramente definido, o qual pode ser usado como instrumento nas suas políticas.

Putnam (1993, 1995) argumenta que as OSFL têm um papel particular de protecção do capital social, que ele define como sendo constituído pelas características da organização social, tais como a confiança, normas e redes, que podem incrementar a eficiência da sociedade, facilitando as acções coordenadas. Este sector protegerá o capital social, que, por seu turno, promoverá o crescimento económico e contribuirá para um funcionamento saudável das sociedades democráticas.

Numa OSFL, os fundadores ideológicos procuram gestores e empregados que partilhem a sua visão. Se este pessoal quiser que os serviços que fornecem reflectam tais valores, então mostram um grande empenho, precisando de pouco acompanhamento. A falta de detentores do capital garante aos empregados que a sua dedicação não está a enriquecer ninguém. Assim, profissionais altamente qualificados aceitam pagamentos inferiores em troca da certeza de que os seus esforços estão realmente a ajudar a atingir os seus objectivos altruístas (Rose-Ackerman 1996).

As OSFL têm muitos públicos interessados: doadores, idosos, pais, crianças, voluntários, líderes de opinião, etc. Os primeiros constituem, aliás, uma das

características distintivas entre estas organizações e as empresas ou o Estado, porque participam na missão sem serem seus beneficiários directos, em termos dos bens e serviços prestados.

É de realçar também que as OSFL têm um valor económico mensurável, mesmo se as medidas são imperfeitas. Uma medida bruta do seu valor será, por exemplo, o apoio público que recebe, tanto financeiro como em trabalho voluntário ou de promoção. Assim, são instituições económicas, com custos e receitas, que têm de ser geridas.

Outro aspecto importante, que muitos julgam não existir, pelo menos nas OSFL de acção social, tem a ver com a concorrência, que existe a vários níveis: pelos financiamentos, pelas formas alternativas que os doadores têm de utilizar o seu dinheiro, pelo pessoal de qualidade e bons gestores, pelos objectivos programáticos, pelos comportamentos alternativos, etc.

Tendo caracterizado este sector, e sendo ele tipicamente não governamental, vamos aprofundar, na secção seguinte, a análise das diferenças entre as organizações privadas com e sem fins lucrativos.

2.2. Diferenças entre as Organizações Privadas Com e Sem Fins Lucrativos

Zaltman e Jacobs (1977) afirmam que todas as organizações mantêm um objectivo de lucratividade, embora existam diferenças na definição desta. Uns definem-na em termos monetários, outros em termos de vidas salvas ou de muitas outras maneiras, tais como em função de activos, investimento ou quota de mercado. Eles sugerem que a característica que distingue as organizações é a dos clientes que servem. Ora a lucratividade, sejam quais forem as suas medidas de concretização, é importante por ser um indicador dos resultados das actividades, os quais sendo positivos revelam o nível de sucesso da organização e a sua capacidade de fazer e atrair investimento para as suas actividades.

Lamb (1987) refere várias características de diferenciação: os objectivos de uma OSFL são mais numerosos e diversos; o preço não é definido como no sector lucrativo; a avaliação do desempenho é extremamente complexa e difícil, devido a uma falta de motivação para o lucro ou para os números; existem diferenças nos mercados-alvo a servir; e a organização deve ser vista como complementando outras OSFL.

Concordamos com a questão dos preços e da avaliação do desempenho, obviamente, mas nos outros aspectos parece-nos discutível que existam grandes diferenças, pois as organizações com fins lucrativos têm hoje muitos mais objectivos do que só o lucro, inclusive preocupações sociais e ecológicas, através duma orientação societal. Para além disso, elas têm mercados-alvo muitas vezes coincidentes com os das OSFL, podendo trabalhar em rede e serem complementares entre si.

Fine (1990) também sumaria as diferenças, considerando que entre as muitas questões que diferenciam os dois grupos estão o altruísmo, as metas e missões, os preços, a comunicação, as medidas de desempenho e as atribuições orçamentais de marketing. Mas existem duas questões que são as mesmas para ambos os tipos de organizações: ocorre sempre uma troca e a satisfação do cliente é a meta final.

Lovelock e Weinberg (1990) consideram que o corte entre atracção de recursos e alocação de recursos não é uma boa diferença, pois também as organizações lucrativas têm vários públicos. Eles encontraram medidas de desempenho como o número de pessoas ajudadas, a qualidade de vida do indivíduo, as mudanças nas atitudes dos públicos e mesmo taxas de mortalidade, mostrando que os resultados no sector não lucrativo estariam, essencialmente, fora da organização (Drucker, 1990). Assim, as OSFL promovem trocas em grande medida para beneficiar a audiência-alvo e/ou a sociedade, e só, secundariamente, para satisfazer as necessidades próprias da organização em termos de sobrevivência e crescimento (Kotler e Andreasen, 1996). Contudo, as necessidades dos protagonistas nas OSFL já não são secundárias, porque fundamentais para que se mantenha o seu interesse e esforço. É pois uma diferença fraca, já que as organizações com fins lucrativos também apresentam resultados externos, influenciando comportamentos a todos os níveis, desde os hábitos de compra, até à forma de actuar socialmente.

Quanto ao grande escrutínio público e às pressões externas ao mercado que as OSFL sofreriam, parece-nos não existir diferença, pois no sector lucrativo também têm o escrutínio público das contas, da bolsa, das auditorias, das finanças, assim como a pressão dos media e da opinião pública em geral, que condicionam o seu comportamento no mercado.

Há quem considere que, no sector não lucrativo, a missão é muitas vezes de longo prazo não olhando à satisfação actual (Lovelock e Weinberg, 1990). Nós defendemos que a satisfação no curto prazo não pode ser descurada sob pena de não se conseguir que o público-alvo evolua no sentido desejado. No entanto, o sector lucrativo também tenta satisfazer necessidades de longo prazo, pois faz antecipação dessas necessidades e desejos dos clientes, assim como investimentos em investigação e desenvolvimento.

Franco (2000) refere diferenças relacionadas com o voluntariado, o controlo do desempenho, a missão, os objectivos, o marketing e a natureza das transacções. Sendo a primeira pacífica, já as outras suscitam alguma reflexão.

Assim, o controlo do desempenho pode não ser tão apertado ou eficaz no sector não lucrativo, mas deveria sê-lo, pois defendemos que os finalidades deste sector são duma grande importância social, logo devem ser avaliados os resultados e os desempenhos individuais e colectivos nestas organizações. Não esquecer que utilizam recursos económicos e que existe muito trabalho assalariado, logo não se pode negligenciar a avaliação só porque se consideram “nobres” os seus fins.

O sentido de missão seria algo em comum nas OSFL, desempenhando os valores um papel essencial, sendo partilhados por todos. Ora, também as empresas no sector lucrativo têm a formulação da sua missão como um dos primeiros passos do planeamento estratégico, sendo fundamental a sua visão partilhada, contribuindo para uma melhor aprendizagem organizacional.

Nas OSFL seria fácil ter objectivos vagos, porque se detêm muitas vezes na vontade de fazer bem aos outros, julgando que qualquer aprofundamento desses objectivos é um esforço vão e desnecessário. Julgamos que esta questão é fulcral, daí o nosso contributo para que estas organizações sejam mais profissionais, construindo uma cultura que proporcione maiores recompensas para todos, o que passa por estabelecer e atingir objectivos organizacionais.

As diferenças no marketing das OSFL teriam a ver com as dificuldades na pesquisa de marketing e na modificação do produto, isto porque os benefícios são intangíveis, muitas vezes para terceiros, ou só se observam no longo prazo. Haveria também dificuldades na medição dos resultados e uma mudança de atitude seria muitas vezes necessária. A gestão de crises seria a ordem do dia. Concordamos com a questão da procura poder ser mais imprevisível no sector não lucrativo, e os comportamentos das audiências-alvo serem, muitas vezes, mais difíceis de alterar, tornando a tarefa dos *marketers* mais árdua. Mas o objectivo último do marketing será sempre influenciar o comportamento das audiências-alvo, oferecendo conjuntos de benefícios e custos mínimos em troca de um comportamento desejado, seja qual for o sector de actividade. No sector lucrativo também é necessário mudar atitudes para que se estabeleçam os comportamentos de compra desejados para os produtos e serviços, assim como a falta de planeamento ou um mercado deveras turbulento e incerto, também pode justificar uma gestão de crises diária.

Quanto à questão da natureza das transacções, no sector privado os capitais investidos pelos accionistas (ou sócios) seriam remunerados, enquanto a empresa trocava bens e serviços por dinheiro com os seus clientes. No sector público existiria uma troca de votos, financiamento, taxas e impostos por bens e serviços públicos. No terceiro sector, os doadores financiariam a actividade das OSFL, as quais forneceriam bens e serviços aos clientes. Ora, existem bens e serviços que são parcialmente pagos neste sector, isto para além de outros valores, também de carácter intangível, que são a remuneração dos doadores: bem-estar psicológico, cumprimento religioso ou cívico, satisfação da necessidade de ajudar, diminuição de sentimentos de culpa, reconhecimento público, etc. A maior diferença será, efectivamente, a questão da remuneração dos capitais, pois não existe distribuição de lucros nas OSFL.

No sector lucrativo, os empreendedores procuram satisfazer necessidades pessoais e organizacionais de sobrevivência, as quais passam por um crescimento económico-financeiro que proporcione maiores lucros. Enquanto no sector não lucrativo, eles procuram satisfazer necessidades pessoais e/ou sociais, que não sejam completamente, ou que não devam, ou que não possam ser satisfeitas pelo sector lucrativo, o que passa pela sobrevivência da organização e pela sustentabilidade das suas actividades. Em ambos os casos, para conseguirem os seus objectivos, eles têm que pesquisar, criar,

produzir e oferecer bens, serviços e ideias com valor para os clientes, de forma a que estes alterem os seus comportamentos no sentido de estabelecerem relações transaccionais sustentadas.

Concluiríamos então que *as grandes diferenças, entre organizações com e sem fins lucrativos, estão no seu estatuto jurídico, que implica a não distribuição de lucros, e na satisfação de necessidades diferentes dos seus promotores.*

Assim, estamos mais próximos duma definição caracterizadora das organizações de acção social do sector não lucrativo, o que será concluído na secção seguinte.

2.3. Como Definir as OSFLAS?

A definição deste tipo de organizações como do terceiro sector, em contraponto com o sector privado e o sector público, não é precisa porque também este sector é privado. Designá-las como sem fins lucrativos também tem limitações, visto poder incluir todo o sector público, que também não coloca o lucro como primeiro objectivo (Franco, 2000). Considerá-las não governamentais é impreciso, pois existe o sector privado lucrativo. Denominá-las como empresas sociais⁷ não será ainda perfeito, pois estas incluem organizações híbridas (ex: com e sem fins lucrativos de acção social), de parcerias intersectoriais, cooperativas e até negócios orientados socialmente, estando pois fora das organizações-alvo deste estudo.

Morris (2000) aponta três tipos de características que, individual e colectivamente, produzem diferentes definições do sector. A primeira relaciona-se com a natureza dos recursos da organização; a segunda com os resultados e a natureza dos bens e serviços fornecidos; e a terceira com a forma como as organizações distribuem o seu rendimento excedente.

De acordo com os recursos, existem duas maneiras de definir o terceiro sector: através do seu rendimento (taxas, subsídios governamentais, vendas); ou do

⁷ Tem a vantagem de ser uma denominação pela positiva, de acordo com as novas perspectivas de inovação, dinamismo e assumpção dos valores empresariais no sector social (Paton, 2003).

fornecimento de trabalho (trabalho pago e voluntário). Quanto aos resultados, apontam-se os propósitos públicos, o que falha nos casos de interesses de grupos particulares. Como já vimos na secção anterior, julgamos que a terceira característica é a mais distintiva, pois estas organizações não distribuem lucros.

As definições de organização sem fins lucrativos têm assim proliferado (ex: Thomas, 1976; Kotler, 1979; Anthony e Young, 1984; McLaughlin, 1986; Smith, Baldwin e White, 1988; Weisbrod, 1988; Giunipero, Crittenden e Crittenden, 1990; Mokwa, 1990; Salamon e Anheier, 1992, 1997; Sargeant, 1999; Franco, 2000; Morris, 2000), dando origem a grupos de organizações diferentes.

Para resolver esta questão, Salamon e Anheier (1992, 1997) desenvolveram a chamada definição estruturo-operacional do sector, estudando várias organizações em termos de âmbito, estrutura, história, posição legal e papel no sector em 44 países, o que permitiu identificar cinco características-chave que estas organizações deveriam partilhar: serem organizadas, privadas, não distribuidoras de lucros, auto-governadas e voluntárias.

Então, poderíamos definir uma [organização privada de solidariedade social como uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não remunera os detentores e fornecedores de capital.](#)

Nas chamadas organizações lucrativas, para conseguir o objectivo primordial do lucro, para além da remuneração dos outros factores, há que satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Nas OSFL, o objectivo principal é satisfazer necessidades, sendo a lucratividade substituída por outras variáveis também importantes como, por exemplo, o aumento da qualidade de vida dos clientes-alvo e da sociedade em geral, a qual usufrui ainda de externalidades positivas, resultado da mudança comportamental conseguida. O que não quer dizer que também não possam ter lucros económico-financeiros, os quais são importantes para investir, pois nunca os poderão distribuir.

As organizações-alvo deste trabalho são as OSFLAS que, em Portugal, se designam por Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). A sua definição decorre da lei, logo iremos resumir os aspectos jurídicos fundamentais para a sua existência.

A Constituição da República Portuguesa confere direitos e deveres sociais às Instituições Particulares de Solidariedade Social. No seu artº 63º nº 3, refere-se o direito de constituição duma IPSS com objectivos de segurança social, isto é, de actuação nas áreas da protecção na doença, invalidez, viuvez, orfandade, desemprego e outras situações em que os meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho falem ou estejam diminuídos (nº 4, deste artigo); de fornecer assistência materno-infantil, através de creches e infra-estruturas de apoio à família (artº 67º, nº 2, alínea b); de protecção às crianças, em particular os órfãos e abandonados (artº 69º); de apoio ao aproveitamento dos tempos livres (artº 70, nº 1, alínea d); de apoio aos deficientes em geral (artº 71º); e de apoio à terceira idade (artº 72º).

As IPSS têm o seu estatuto consignado no Decreto-Lei nº 119/83, de 25 de Fevereiro. No seu 1º artigo define-se que elas são organizações sem fins lucrativos, de iniciativa particular, que não sejam administradas pelo Estado ou corpo autárquico, concedendo bens ou prestando serviços com as seguintes finalidades, entre outras compatíveis:

- ❑ Apoio a crianças e jovens.
- ❑ Apoio à família.
- ❑ Apoio à integração social e comunitária.
- ❑ Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho.
- ❑ Promoção e protecção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação.
- ❑ Educação e formação profissional dos cidadãos.
- ❑ Resolução dos problemas habitacionais das populações.

Estas organizações podem ter as seguintes formas jurídicas: associações de solidariedade social, associações de voluntários de acção social, associações de socorros mútuos, fundações de solidariedade social e irmandades da misericórdia.

Estas instituições usufruem da isenção do imposto sobre o rendimento das pessoas colectivas (IRC), conforme discriminado no artº 9º do respectivo código.

Assume-se a acção social como um dos três subsistemas da segurança social em Portugal; os outros dois são o regime contributivo e o não contributivo da segurança social. A acção social visa proteger as pessoas e os grupos sociais mais vulneráveis e combater as causas que estão na origem da pobreza e da exclusão social. Há alguns anos que a acção social constitui o meio privilegiado de execução das políticas sociais do Estado, sendo em Portugal, maioritariamente, exercida pelas IPSS.

Vamos agora analisar o tema fundamental desta dissertação no âmbito das organizações sem fins lucrativos.

2.4. O Marketing nas OSFL

A razão básica para uma organização, que não visa o lucro, se interessar pelos princípios formais do marketing, é que estes permitem que ela se torne mais eficaz na obtenção dos seus objectivos (Kotler, 1975)⁸. Estes serão, nomeadamente, o aumento da sua visibilidade e reconhecimento, a criação de ofertas ajustadas às procuras, a promoção de eventos, o recrutamento de recursos humanos, materiais e financeiros, a alteração dos comportamentos que são alvo da sua actividade, etc.

O alargamento do conceito de marketing começou com Kotler e Levy (1969), quando propuseram a inclusão de qualquer organização que tenha um produto ou serviço e clientes. Desde 1969, o número de artigos nesta área tem sido substancial. Têm sido feitos estudos desde o comportamento do doador até à aceitação do conceito de marketing pelas organizações sem fins lucrativos, em diversas áreas deste sector. Existem revisões que discutem o crescimento desta área de investigação (Lovelock e Weinberg, 1984; Capon e Cooper-Martin, 1990).

Há, como nos outros sectores, problemas na adopção do marketing pelas OSFL (Murphy, 1980).

⁸ O primeiro manual de marketing para organizações sem fins lucrativos: *Marketing for Nonprofit Organizations*.

Primeiro, o tipo de OSFL, que imediatamente adoptou o marketing, via-o como uma panaceia sem olhar a outros problemas organizacionais mais básicos. Quando o marketing falhou na resolução de todos os problemas organizacionais, todo o sector não lucrativo desenvolveu uma percepção negativa do marketing. Segundo, quando começou a haver boa pesquisa de marketing no sector não lucrativo, os gestores tiveram relutância em utilizá-la, logo a eficácia do marketing ficou limitada. Terceiro, as OSFL lidam tipicamente com serviços e não com produtos, sendo o trabalho de investigação conceptual nos serviços limitado até aos anos 80. Finalmente, existia uma má interpretação do que era o marketing, sendo visto só como uma técnica de comunicação (publicidade, promoções, relações públicas, vendas) ou de angariação de fundos, em vez de uma filosofia global condutora (Lovelock e Weinberg, 1984).

Fox e Kotler (1980) analisam as críticas à revisão do posicionamento do marketing no sector não lucrativo e à expansão das suas fronteiras. Referindo-se à área do marketing social, estas críticas consideravam que não seria verdadeiro marketing, porque manipulativo, prejudicando a reputação do marketing. Eles respondem referindo que a abordagem aos problemas desta área numa forma honesta e ética aliviará quaisquer suspeições, levando a contribuições sólidas para o campo. Eles também sumariam os obstáculos principais para um marketing bem sucedido nas OSFL, como são apresentados por Bloom e Novelli (1979), que incluem as dificuldades na análise dos mercados e no emprego dos 4 P's no sector não lucrativo.

Uma segunda revisão feita 10 anos mais tarde por Capon e Cooper-Martin (1990), encontra o domínio com algum progresso, mas 58% dos trabalhos feitos entre 1976 e 1987 eram normativos e descritivos na sua natureza. Desde aí tem havido muitos estudos de estratégia e gestão de marketing principalmente nas áreas da saúde, da educação e do comportamento dos doadores, maioritariamente nos Estados Unidos.

As questões éticas que se põem aos gestores de marketing social são referenciadas e discutidas por Murphy e Bloom (1992), nomeadamente os problemas relacionados com a injustiça, a manipulação, o desperdício de recursos, os favoritismos, a capacidade de intrusão na vida das pessoas, os temas mais sensíveis do mundo actual e as parcerias com negócios do sector lucrativo. Todas estas questões podem e devem ser ponderadas, não constituindo em si qualquer entrave, em nosso entender, à utilização do marketing

no sector não lucrativo, pois os melhores métodos levarão aos melhores resultados. Muitas delas também merecem reflexão no sector lucrativo.

Shapiro (1973) apresenta quatro conceitos-chave dos negócios que podem fornecer a base para o pensamento e acção de marketing nas organizações sem fins lucrativos, com as devidas adaptações:

- ❑ O interesse próprio na transacção ou troca, em que ambas as partes acreditam que estão a receber um valor maior do que aquele de que desistem.
- ❑ A tarefa do marketing, que sublinha a importância da satisfação das necessidades do cliente.
- ❑ O *marketing mix*, os elementos que são as ferramentas usadas pelos *marketers*, tais como as políticas de produto, preço, distribuição e comunicação.
- ❑ A ideia de competência distintiva, pela qual a empresa se concentra no que faz melhor, porque tal maximiza os lucros.

O primeiro conceito aplica-se, não existindo coacção, porque é inerente à racionalidade dos comportamentos transaccionais. Esta é a base do conceito de valor para o cliente, mas também para o fornecedor. Isto é, o rácio benefício-custo justifica a realização do relacionamento de troca. Há sempre troca, pois serviços sociais monetariamente baratos ou gratuitos podem não ter procura, porque os clientes se recusam a pagar o preço não monetário de acesso aos serviços (ex: perder rendimento por o filho ir à escola, ou por se ir ao médico; esforço de acessibilidade, tempo, medo, desconforto). Assim, cada parte é livre de aceitar ou rejeitar a transacção. É importante que as trocas sejam sempre do tipo ganhar-ganhar, o que implica um rácio favorável entre benefícios e custos tanto para a organização como para os clientes. As trocas só acontecem quando um membro da audiência-alvo desempenha uma acção, logo o objectivo último do marketing será influenciar o comportamento. O *marketer* poderá tentar mudar e educar os valores e atitudes, mas como meio para alterar os comportamentos, que se consubstanciarão numa troca ou serão o seu resultado.

Assim, a audiência-alvo é tentada a trocar algo que valoriza, incorrendo em custos económicos ou fazendo sacrifícios – de velhas ideias, valores ou visões do mundo; de velhos padrões de comportamento; de tempo e energia – em troca de benefícios

económicos, sociais, educacionais, culturais, psico-fisiológicos, etc. providenciados pelas OSFL. Estas também, segundo Kotler e Clarke (1987), obtêm benefícios económicos (fiscais, receitas, património, etc.), psicológicos (realização pessoal, de consciência, de ajuda aos outros, de satisfação religiosa, etc.) e sociais (reputação, melhor imagem, satisfação política, etc.).

A organização típica privada sem fins lucrativos tem dois constituintes principais: os clientes aos quais fornece bens e/ou serviços; e os doadores ou financiadores, dos quais recebe recursos. As empresas lucrativas têm uma função de marketing que facilita a troca directa, incluindo a alocação de recursos (fornecimento de bens e serviços) e a atracção de recursos (obtenção de receitas). A medição do sucesso na atracção de recursos nas OSFL é análoga à do sector lucrativo: se os doadores contribuem, estarão satisfeitos, se não contribuem, não o estarão. Mas ainda há que avaliar a satisfação dos clientes. Nas OSFL, cujos doadores e clientes sejam os mesmos, como acontece em clubes ou cooperativas de consumo, a medida clássica de sucesso nos negócios – a viabilidade financeira – é também uma medida válida do sucesso global.

Quanto à atracção de recursos, as fundações fazem investimentos, não precisando, muitas vezes, de procurar contribuições. Nas outras OSFL torna-se na actividade mais sofisticada do marketing. Em troca, os doadores aliviam sentimentos de culpa, medo de doenças sem cura, para se sentirem orgulhosos, para arranjam um lugar no céu, para mostrarem que têm dinheiro ou em resposta a uma pressão pessoal. Utiliza-se, normalmente, a publicidade para atrair muitas pequenas contribuições, ou a venda pessoal para grandes angariações de fundos. Usam-se as técnicas de segmentação dos doadores e tudo o mais do sector lucrativo – é um marketing orientado para o negócio. Muitas vezes os clientes são também contribuintes, pagando taxas pelos serviços. A atracção de recursos passa também pela obtenção de trabalho voluntário, serviços e bens, tais como matérias-primas.

Na alocação de recursos, tudo é semelhante ao sector lucrativo, tendo as OSFL que determinar a sua missão, quem são os seus clientes e o que lhes fornecer.

Também se envolvem numa terceira função de marketing – persuadir pessoas a fazer algo que a organização deseja, mas que não contribui directamente para ela (ex:

abandono de comportamentos aditivos, recenseamento eleitoral, promoção de comportamentos saudáveis, etc.).

Salienta-se que, no fundo, estas três tarefas do marketing – atrair recursos, distribuir recursos e persuadir pessoas – se podem consubstanciar numa função principal única, a de modificar os comportamentos dos diversos constituintes duma organização no sentido mais benéfico para os objectivos da mesma, isto é, para a satisfação das necessidades pessoais e sociais envolvidas. Isto não quer dizer que os fins justifiquem os meios, pois é nossa convicção que o marketing, quando utilizado de forma considerada não ética, terá, mais tarde ou mais cedo, uma resposta negativa por parte dos diversos públicos, prejudicando o sucesso da organização no longo prazo. Daí, poder existir sucesso nos casos de marketing manipulativo de bens e serviços de troca única, mas que levarão à necessidade dos promotores de tal atitude mudarem de ramo de negócio ou de mercado, frequentemente.

O marketing não é intimidação ou coerção, mas sim pôr o cliente no centro de tudo o que se faz (Kotler e Andreasen, 1996). É uma tecnologia eficaz e segura para criar trocas e influenciar o comportamento. Quando apropriadamente empregue, deve ser socialmente benéfica, porque a sua premissa principal é responder às necessidades e desejos dos clientes. Contudo, nas mãos erradas pode ser manipulativo e intrusivo e um embaraço para aqueles que utilizam o marketing como ele deve ser usado. Mas existe algum ramo científico imune a más aplicações?

As considerações sobre o programa de comunicação (publicidade e venda pessoal) e os canais de distribuição (utilidade retalhadura e informação) são semelhantes às do sector lucrativo.

Quanto aos preços, no sector lucrativo faz-se a ligação entre a atracção e a alocação de recursos, através da procura e da oferta, com excedente lucrativo, o que permite a viabilidade financeira. No sector não lucrativo, esta questão é, normalmente, das mais controversas, servindo para muitos como justificação para considerarem a não existência de mercado no sentido económico clássico. Ora, nós defendemos que existem mercados neste sector, no sentido em que existe procura e oferta e se satisfazem necessidades humanas.

Em relação à formação dos preços/custos monetários, a diferença está na ausência total ou parcial de margem de lucro e de dependência absoluta da procura e oferta no mercado específico⁹. No entanto, existem sempre preços a pagar, monetários e não monetários.

Os monetários podem não ser pagos parcial ou totalmente pelos clientes finais, por razões de interesse social ou público, visto em muitos casos a procura não querer ou não poder pagar tais bens ou serviços. Contudo, existem algumas organizações (ex: lares de idosos, cooperativas, etc.) em que os clientes são os membros da organização, evitando assim ter de fazer marketing para doadores, o que implica que os utentes possam pagar o que recebem, mas sem lucro. Noutros casos, por exemplo de assistência à pobreza ou na saúde, tal não é possível.

Assim, há que considerar dois tipos de preços/custos: o monetário, tendo a ver com taxas, propinas, etc.; e o não monetário, como tempo, esforço, amor, poder, prestígio, orgulho, amizade, exposição pública, etc. Os alcoólicos anónimos, por exemplo, cobram um alto preço-compromisso: não beber e admitir publicamente a sua dependência. Estes custos também acontecem no sector lucrativo, mas não lhes é dado, muitas vezes, a devida atenção.

Então, os preços monetários fazem parte dum custo global mais abrangente, que é determinante para a concretização da troca relacional.

Inclusive, as OSFL utilizam técnicas de discriminação de preços monetários como as empresas lucrativas¹⁰, de forma a beneficiar certas classes de indivíduos. Enquanto no sector lucrativo se faz discriminação para excluir pessoas, aqui é para incluir, embora haja, tanto num sector como noutro, as diferentes modalidades.

Também a competição e a cooperação são utilizadas estrategicamente por ambos os sectores. Obviamente, as OSFL concorrem pelos fundos e, às vezes, pelos clientes, mas podem não o consciencializar.

⁹ As actividades de acção social, como quaisquer outras, são também dependentes do jogo da oferta e da procura de outros mercados (ex: mercado de trabalho, mercado de bens e serviços relacionados, etc.), que contribuem para a formação dos custos/preços no sector não lucrativo.

¹⁰ Exemplos de discriminação de preços no sector não lucrativo: reduções nos preços de entrada em museus ou espectáculos para idosos e estudantes; taxas moderadoras diferenciadas em serviços médicos; pagamento de serviços de apoio familiar conforme as posses económicas das famílias; etc.

Saliente-se também que, em Portugal, existem todos os anos negociações com o governo sobre a comparticipação que o Orçamento Geral do Estado terá nas suas actividades. Assim, o Estado é um dos principais financiadores, logo um dos mais importantes *stakeholders* deste sector, embora descure, por vezes, a fiscalização sobre as aplicações feitas com o dinheiro dos contribuintes. Então, o marketing está sempre presente, apresentando em muitas organizações uma orientação dominante normativo-legal.

Kotler (1979) fala do terceiro sector como constituindo uma forma intermédia de satisfazer as necessidades sociais, sem recurso à motivação do lucro, por um lado, nem à burocracia governamental, por outro lado. Estas organizações estão dependentes dos apoios dos outros dois sectores, tendo problemas de sobrevivência, isto é, têm problemas de mercado. O marketing foi, aliás, a última função dos negócios a chegar às OSFL. Antes, os gestores destas organizações começaram a interessar-se pelos sistemas contabilísticos, pela gestão financeira, pela gestão do pessoal e pelo planeamento formal. Mesmo organizações, como hospitais e colégios, que operavam em mercados lucrativos, ignoraram o marketing até começarem a ter problemas de clientes e de recursos. Começaram com promoções e publicidade agressivas, o que normalmente leva a reacções negativas de vários agentes destes mercados, que as consideram ofensivas. Poucos tiveram uma abordagem correcta, em termos de marketing ou de orientação de mercado.

As boas intenções não são substituto da organização, da liderança, da contabilidade, do desempenho e dos resultados (Kotler e Andreasen, 1996). Estes aspectos das OSFL requerem gestão que, por sua vez, começa com a missão da organização. A missão da organização tem implicações em três áreas: na definição dos grupos-alvo que serão servidos; na identificação das necessidades desses grupos a satisfazer pela organização; e na subsequente estratégia pela qual as suas necessidades serão satisfeitas (McLeish, 1995). A missão numa organização está na base da determinação dos seus objectivos e metas, que devem ser especificados em termos de quantidades, tempo, responsabilidade, recursos, estratégias, actividades e métodos de avaliação.

Drucker (1973b) já referia que, para obter o seu orçamento, as OSFL precisam da aprovação ou, pelo menos, da aquiescência de praticamente todos os que remotamente possam ser considerados como constituintes da organização. Assim, uma orientação para os *stakeholders* parece ser determinante para a sobrevivência sem grandes sobressaltos duma OSFL. Os públicos duma organização dividem-se nos que fornecem recursos (doadores, fornecedores e Estado); nos internos (gestão, direcção, pessoal assalariado, voluntários); nos intermediários (distribuidores, agentes, facilitadores, empresas de marketing); e nos clientes (consumidores, públicos locais, activistas, públicos gerais, media). Assim, o marketing tornou-se uma das mais importantes ferramentas de gestão das OSFL (Pribilovics, 1985), permitindo construir relacionamentos transaccionais internos e externos, de forma eficaz, com os diferentes públicos com os quais a organização interage e serve.

Segundo Kotler e Andreasen (1996), uma organização sem fins lucrativos com uma orientação de marketing moderna tem as seguintes características: está centrada no cliente; apoia-se muito na pesquisa; faz segmentação; define a concorrência de forma abrangente; e tem estratégias que englobam todos os elementos do *marketing mix*, e não só a comunicação. Então, uma organização centrada no cliente implica a existência duma análise e planeamento de marketing começando e acabando com o cliente. Usar o marketing e ser orientado para o cliente serão os meios para atingir os fins organizacionais. Esta aceção é vista por nós como orientação de mercado, a qual está na base da utilização cada vez maior do marketing por parte das OSFL.

Em particular, nos serviços sociais, o marketing permite ao gestor compreender melhor as complexidades do seu lugar no mercado, identificar os caminhos mais promissores para o serviço e posicionar estrategicamente a organização para atingir novas metas e objectivos (Winston, 1985).

Após investigação e experiência de muitos anos, Kledaras (1985) descobriu que o que faltava ao assistente social seria a característica ou qualidade de vendedor. Assim, defende que o marketing é essencial na área do serviço social, porque precisa daquela característica nas suas políticas de distribuição e comunicação, para além dos outros elementos fundamentais do *marketing mix*. Claro que esta visão é importante se for considerada na perspectiva estratégica e não só operacional.

Então, o marketing pode oferecer às OSFL a possibilidade de melhorar os níveis de satisfação dos clientes, uma ajuda na atracção de recursos e na definição das competências distintivas da organização, oferecendo-lhe um enquadramento para trabalhar, na base duma abordagem sistemática à pesquisa de necessidades, ao planeamento, ao estabelecimento de objectivos e ao controlo das actividades, minimizando o desperdício de recursos (Sargeant, 1999). Acrescentaríamos o contributo crucial para a manutenção e sobrevivência da organização, para o bem-estar social e para a satisfação das necessidades dos quadros da organização.

O desafio para as OSFL consiste na expansão do marketing, das suas aplicações na área da comunicação para uma filosofia e metodologia coerentes, que tornem eficazes e integrados os relacionamentos de troca multi-públicos (Mokwa, 1990; Balabanis, Stables e Phillips, 1997). Assim, a construção duma orientação de mercado será a consequência lógica duma nova filosofia de gestão dos mercados das OSFL.

2.5. A Orientação de Mercado nas OSFL

A aplicação da orientação de mercado às OSFL tem sido sugerida por vários investigadores (ex: Narver e Slater, 1990; Kohli, Jaworski e Kumar, 1993; Wood e Bhuian, 1993). A orientação de mercado implica uma preocupação com os diversos *stakeholders* duma organização. Contudo, os seus públicos prioritários deverão ser os clientes e os financiadores. O primeiro é constituído pelos grupos de pessoas que a organização tenta servir. O segundo inclui os financiadores privados (ex: doadores) e os públicos (ex: Estado). Ambos terão contrapartidas da organização, a qual, cumprindo a sua missão, proporcionará a satisfação dos propósitos que os motivaram a financiar as suas actividades.

Contrariamente ao que Sargeant, Foreman e Liao (1999) afirmam, consideramos que o conceito de marketing pode não se diferenciar entre os sectores, pois tudo depende da sua definição e da perspectiva com que é abordado. Então, a sua operacionalização, através da orientação de mercado, também não é teoricamente muito diferente, embora tenha de ter concretizações práticas adaptadas. Mas isso acontece

mesmo dentro de cada sector, pois cada indústria tem especificidades que devem ser consideradas se quisermos fazer uma análise mais fina do seu grau de orientação de mercado.

Alguns exemplos de aplicação do conceito de orientação de mercado (ex: George e Compton, 1985; Siu e Wilson, 1988; Stewart, 1991; Bhuian, 1992; Hayden, 1993; García Sehorn, 1995; Laing e Galbraith, 1996; Balabanis, Stables e Phillips, 1997; Caruana, Ramaseshan e Ewing, 1998, 1999; Kumar, Subramanian e Yauger, 1998; Bennett, 1998a; Wood, Bhuian e Kiecker, 2000; Gainer e Padanyi, 2002; Vázquez, Álvarez e Santos, 2002) ao sector não lucrativo mostram que é necessário fazer adaptações conceptuais, assim como mostram a existência duma relação positiva entre aquela orientação e várias medidas de desempenho das OSFL.

Em muitas actividades, há que distinguir entre clientes e consumidores. Por exemplo, nos serviços de saúde podemos ter como clientes os médicos que solicitam serviços e como consumidores os doentes. Nas escolas, temos os pais e os alunos. Portanto, há que identificar correctamente os diversos *stakeholders* no grupo que nós denominamos, neste trabalho, como clientes em geral. Assim, aos doentes e aos alunos chamamos clientes finais, enquanto os médicos e os pais ou famílias são clientes intermediários. Para além da atenção devida a estes, temos também que avaliar os factores ambientais e as capacidades da organização, nomeadamente nas decisões sobre a afectação dos recursos (Hayden, 1997).

As OSFL procuram, como qualquer organização que tenha uma oferta, satisfazer necessidades e desejos dos seus clientes, proporcionando-lhes benefícios através dos bens e serviços que fornecem. Há que ver quais os benefícios, por ordem de importância, que são requeridos por cada grupo, constituindo uma forma de segmentar o mercado. As organizações sem fins lucrativos procuram também aumentar a procura dos seus serviços (escolas, serviços de saúde, igrejas, organizações de caridade), assim como manter e aumentar os seus benfeitores, que devem ser também vistos como clientes.

Muitos gestores afirmam que a sua organização tem uma orientação de mercado, publicitando-a nas suas publicações, mas na prática tal não acontece. Basta caírem num dos erros mais comuns, que é pensarem que os seus objectivos são “nobres”,

constituindo o que é melhor para os públicos-alvo que servem, mas nunca os escutando verdadeiramente. Capucha e cols. (1996) verificaram, por exemplo, que é rara a consulta dos utentes como parte do processo de tomada de decisões nestas organizações.

O marketing interno também é fundamental neste tipo de orientação como forma de contratar e manter pessoal, que desempenhe actividades que satisfaçam os utentes (Ewing e Caruana, 2000). As pessoas seriam o 5º P do *marketing mix* e um elemento diferenciador da organização e da sua oferta (Judd, 1987, 2001). A forma como se lida com o pessoal assalariado e voluntário é um factor determinante na qualidade dessa oferta. Há que ter em atenção a educação acerca do marketing e o papel individual de cada um no contexto. Todos os trabalhadores são valiosos e importantes e a gestão deve demonstrá-lo activamente, procurando manter uma boa comunicação nos dois sentidos e encontrando benefícios e satisfações para todos (Hayden, 1997).

A orientação de mercado implica a avaliação contínua do ambiente, a antecipação de mudanças e a adaptação constante. O planeamento estratégico deve estar em sintonia com essa evolução detectada por aquele tipo de orientação.

O empenhamento de todos na formulação e implementação do plano é fundamental para se conseguir resultados mais facilmente. O planeamento estratégico de marketing deve ser desenvolvido aos diferentes níveis da organização, desde a organização como um todo, passando por cada unidade estratégica (actividade, departamento, etc.). Assim, o processo de planeamento estratégico passa pela definição da actividade, a auditoria do ambiente e dos mercados, os objectivos e estratégias da organização, as estruturas e sistemas organizacionais, a implementação, a avaliação contínua e o controlo.

Um aspecto crucial da gestão estratégica duma organização tem a ver com a estratégia para a gestão de mercados, isto é, que decisões são necessárias com vista a incorporar e aplicar na organização o marketing. Esta estratégia para o marketing tem duas componentes principais: a posição do marketing na organização e como se relaciona com as outras funções; e como atingir e manter uma orientação para o mercado. Todos os esforços de marketing devem ter um alvo (Bryce, 2000). Assim, a segmentação e escolha dos públicos com quem temos, ou desejamos manter,

relacionamentos, é uma atitude típica da orientação de mercado e constitui uma das decisões a consignar em sede de planeamento estratégico de marketing.

Alexander (2000) realizou um estudo nos Estados Unidos com gestores de OSFL, que concordaram que muitas das técnicas da gestão das organizações lucrativas poderiam ser benéficas no sector não lucrativo, nomeadamente o planeamento estratégico e o marketing. O primeiro permitiria ter uma atitude mais proactiva em relação à mudança. O seu grande contributo estaria na análise organizacional que promove, fazendo uma abordagem valorativa das forças e fraquezas internas e das oportunidades e ameaças externas à organização. Quanto ao marketing seria pouco utilizado, mas opinavam que o plano de marketing para ser eficaz deveria estar integrado com o plano estratégico. Nós diríamos que o planeamento estratégico é muito mais do que a análise SWOT¹¹ e que o marketing é cada vez mais incontornável para se otimizar as possibilidades de sucesso em qualquer tipo de actividade.

Letts, Ryan e Grossman (1999) apontam para a necessidade de existir uma capacidade organizacional forte virada para o sucesso no desempenho, a qual forneceria os alicerces para benefícios sociais duradouros. A construção dessa capacidade passaria por processos de qualidade, que eles definem num contexto de cumprimento da missão da organização, satisfazendo as necessidades dos clientes; pelo desenvolvimento dum melhor produto, através dum processo organizacional estruturado, utilizando equipas plurifuncionais e apoiando a criatividade dos empregados; pela colocação dos clientes no centro desse processo; pela ligação da aprendizagem aos resultados através do *benchmarking*¹²; pelo desenvolvimento dos recursos humanos; e pela criação duma cultura de desempenho. A orientação de mercado resulta num melhor cumprimento da missão destas organizações (González, Vijande e Casielles, 2002), sendo uma das orientações estratégicas preferíveis para se atingir o sucesso.

Assim, parecem existir fortes argumentos para a implantação duma orientação de mercado, para a existência dum plano estratégico de acção e para o empenhamento na aprendizagem organizacional, nas organizações sem fins lucrativos. No entanto, a

¹¹ *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*: análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

¹² Comparação regular dos desempenhos e métodos de trabalho da organização com os principais concorrentes/cooperantes/congéneres que se destaquem e, por isso, servem de referência.

gestão de qualquer organização deve procurar que os seus comportamentos estejam de acordo com as orientações que, em diferentes contextos ambientais, permitam obter a melhor concretização dos seus objectivos estratégicos, o que implica o estabelecimento, avaliação contínua e controlo do seu desempenho organizacional.

2.6. O Desempenho nas OSFL

A avaliação do desempenho nas organizações sem fins lucrativos é ainda uma questão polémica. Este facto pode ser devido à diversidade de objectivos e à complexidade associada com a avaliação de diferentes medidas.

Cutt e Murray (2000) fazem uma revisão sobre vários métodos de medição do desempenho, que são utilizadas por grandes organizações, criticando quase todas porque se baseiam nos processos e actividades e não nos resultados que produzem. Isto é, muitos destes métodos partem do pressuposto de que se os procedimentos são os melhores, então os resultados serão bons. Concluem que muito ainda há a fazer nesta área, não existindo padrões absolutos de desempenho e de boas práticas nestas organizações.

Algumas tentativas para quantificar os resultados das OSFL (Dittrina, 1984; Lamb e Crompton, 1990; Balabanis, Stables e Phillips, 1997) sugerem a classificação das medidas de desempenho usando dois critérios: medidas de eficácia, que permitem a quantificação das actividades dirigidas aos doadores e aos beneficiários últimos da organização; e as medidas de eficiência, que visam analisar a relação existente entre as doações recebidas e as acções desenvolvidas. No entanto, Martin e Kettner (1996) apontam para a medição do desempenho segundo três perspectivas: a da eficiência, a da qualidade e a da eficácia, como resultados que aparecem por esta ordem nos programas de serviços humanos.

Morrell (1986) apresenta cinco dimensões do desempenho de sucesso: os resultados atingidos pela organização prosseguindo a sua missão; a eficácia do planeamento estratégico; a capacidade da organização para atingir a estabilidade

financeira; a alocação e uso eficazes dos activos de capital; e o uso e desenvolvimento dos recursos humanos.

O rácio custo-benefício foi também sugerido como uma medida do desempenho valiosa (Unterman e Davis, 1984; Smith, 1988; Kotler e Andreasen, 1996).

Uma escala de medida com grande interesse é a de Van de Ven e Ferry (1980), que foi utilizada por García Sehorn (1995). Trata-se duma medida subjectiva da eficácia organizacional, que foi rigorosamente testada, e que consiste em oito itens que exploram o sucesso duma organização no atingir dos seus objectivos em comparação com outras unidades ou organizações.

Outros investigadores (ex: Ostroff e Schmitt, 1993) criaram índices de avaliação para medir a eficácia organizacional e utilizaram a metodologia de Charnes, Cooper e Rhodes (1978)¹³ para medir a eficiência.

Kanter e Summers (1987) apontam a importância de avaliar o desempenho em relação aos múltiplos constituintes e a necessidade de ter medidas de longo prazo (resultados) e de curto prazo (processos e actividades desempenhadas).

Kotler e Roberto (1989) propõem um conjunto de mecanismos, que reflectem as relações da eficácia e da eficiência conjuntamente, baseados em dados sobre a adesão dos clientes-alvo, sendo por isso medidas objectivas. A análise da eficácia é vista pela comparação do desempenho do programa com o objectivo deste e com o total das necessidades potenciais dos clientes-alvo em relação ao produto social. A análise de eficiência mede e compara o desempenho do programa em termos da relação entre os custos totais unitários realizados e os previstos, e em termos do número de clientes servidos em relação à capacidade potencial instalada.

Será sempre mais motivador estabelecer e conhecer objectivos específicos do que trabalhar com objectivos implícitos, fáceis de atingir e generalizadores. A determinação de metas e objectivos tem de reflectir as necessidades das pessoas e prever resultados realistas, de forma a fornecer uma base eficaz de reforço dos comportamentos organizacionais necessários para a sua consecução.

¹³ *Data Envelopment Analysis*: método de grande interesse no caso de se desejar medir a eficiência organizacional, mas que implica que haja grande homogeneidade entre os tipos de actividades das organizações, visto classificá-las por ordem de eficiência relativa.

Porque as OSFL são muitas vezes subsidiadas e os seus serviços são frequentemente gratuitos, os clientes estão mais inclinados para perdoar a falta de qualidade e ignorar a ineficiência (Herzlinger, 1994), embora também se torne mais difícil fazer qualquer crítica, e de esta ser bem aceite por aqueles que acham que trabalhar voluntariamente numa causa os desculpa dessas inconformidades (Rochet, 1992).

Contudo, não concordamos que se diga que não existe a prova de mercado para avaliar a oferta. Embora haja tendência para se ser mais tolerante quando se usufrui de bens e serviços gratuitos (e só nesse caso!), a procura será sempre afectada se não houver um mínimo de qualidade e de satisfação das necessidades. Existem no entanto muitas excepções, devido à grande carência de determinados bens e serviços por parte de populações mais desfavorecidas, configurando-se um excesso de procura que elimina a possibilidade de alternativas, o que pode levar à degradação dos serviços.

Herzlinger (1994, 1996), baseada no estudo de centenas de OSFL durante 25 anos, desenvolveu quatro questões e respectivos indicadores, que podem ajudar os membros da direcção a criarem um sistema de medição do desempenho, muito baseado nas questões financeiras:

- São as metas da organização consistentes com os seus recursos financeiros?
 - Rotatividade do activo (quanto maior, mais actividade); grau de liquidez (se alto, então está-se a ser modesto nos objectivos); características socio-demográficas dos clientes (segmentos-alvo correctos?); distribuição das despesas (entre serviços úteis e despesas administrativas).
- Está a organização a praticar uma equidade intergeracional?
 - Balanço ajustado pela inflação (capital disponível estável em organizações que não estejam a começar ou a crescer).
- São as fontes e utilizações de fundos apropriadamente combinadas?
 - Análise da controlo das fontes e utilizações de fundos (receitas e despesas fixas e variáveis; o ideal seria as receitas fixas cobrirem os custos totais, mas não sendo possível então que cubram pelo menos os custos fixos).
- É a organização sustentável?

- o Plano estratégico e financeiro integrado; medidas de dispersão das fontes de receita.

Herzlinger (1996) insiste nos problemas que são frequentes nas OSFL, mas também nos serviços governamentais. São eles a ineficácia (não cumprem bem a sua missão), a ineficiência (desaproveitamento de recursos), os hábitos privados (benefícios excessivos para quem controla as OSFL) e os riscos excessivos (fazem investimentos sem ter o controlo que advém da propriedade, da concorrência e do lucro). Obviamente, uma gestão, que se preocupe com a avaliação contínua e controlo do seu desempenho, tenderá a minorar estes problemas. Uma maior divulgação da informação operacional, uma melhor análise do desempenho do sector e dos dados contabilísticos, e a imposição de sanções a quem persista num comportamento anti-ético, serão bons antídotos, restaurando a confiança nas OSFL.

Kumar, Subramanian e Yauger (1998), no seu estudo sobre hospitais lucrativos e não lucrativos, expandiram a componente da orientação para o lucro para incluir a sobrevivência e o crescimento, que são consideradas variáveis análogas à lucratividade (Kotler e Andreasen, 1996). Com efeito, a dimensão da lucratividade nas OSFL inclui os esforços para terem receitas suficientes para cobrir as despesas e serem capazes de crescer no longo prazo.

No entanto, informação ideal sobre os resultados duma OSFL é, muitas vezes, impossível de obter ou excessivamente custosa. Pode-se também utilizar medidas indirectas, como determinadas variáveis estruturais (por exemplo, o número de assistentes sociais relativamente ao número de famílias pobres), ou variáveis processuais, tais como o tempo de resposta duma ambulância, ou o uso dum conjunto de regras prescritas que constituem um processo legal, ou o uso de revisões pelos pares para julgar a qualidade duma investigação (Weisbrod, 1988). No entanto, é preciso ter em atenção que a tentativa de medir e recompensar circunstâncias particulares pode afectar os comportamentos de forma indesejável¹⁴.

¹⁴ Por exemplo, reduzir custos hospitalares *per capita*, fazendo admitir mais casos sem importância; ou reduzir o crime criando quotas para os crimes que são facilmente medidos e punidos, mas não os prevenindo; ou criar limites de rendimentos, levando à mudança para casa de parentes para se ter ajudas sociais.

A medição do desempenho tem também o potencial de afectar significativamente as decisões sobre alocação de recursos por parte do governo e de apoios não governamentais aos programas (Martin e Kettner, 1996).

Segundo McLeish (1995), o “lucro” para as OSFL pode ser medido de várias formas: pelo crescimento, pelo bem-estar dos empregados, pelo movimento dos doadores e suas contribuições financeiras, pelo desenvolvimento da gestão, pela estabilidade financeira, pela qualidade do produto/serviço, pelo investimento num programa novo e pela aceitação dos programas por parte dos doadores.

Qualquer OSFL existe para conseguir provocar uma mudança nas pessoas e na sociedade. Não basta fazer o bem, a obra de Deus, ou melhorar um pouco a vida das pessoas, pois assim desperdiçam-se recursos (Drucker, 1990). O rendimento dos recursos humanos determina o desempenho da organização, sendo fundamental o desenvolvimento pessoal dos gestores e de todo o pessoal.

Entretanto, Kaplan e Norton (1992, 1996) criaram um sistema de gestão do desempenho chamado “*Balanced Scorecard*”, para organizações do sector privado. Este sistema tem medidas financeiras (*cash-flow*, crescimento das vendas, quota de mercado, rendibilidade do capital, etc.) relativas aos clientes (percentagem de vendas de novos produtos, quota de compras de clientes-chave, retenção dos clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade do cliente, etc.); relativas aos processos internos (custos, qualidade, ciclos temporais, produtividade, processos de inovação, etc.); e sobre a aprendizagem e a inovação (motivação e retenção dos empregados, tempo de maturação dos produtos, horas de formação, etc.). Kaplan (2001) propõe a sua utilização nas OSFL adaptando o sistema, colocando a missão como mais relevante do que o desempenho financeiro. A preparação deste quadro de resultados a atingir e respectivos objectivos estratégicos, pode ajudar a gestão das OSFL a determinar com eficácia as medidas que permitirão avaliar o seu desempenho. Assim, baseado na missão, o grande objectivo estratégico no longo prazo será a maximização da eficácia/utilidade do serviço, na base dos constrangimentos orçamentais esperados.

Baseados num estudo de caso americano¹⁵ e em entrevistas a 30 gestores de grandes organizações sem fins lucrativos, Sawhill e Williamson (2001) tentaram investigar um modelo de medição do desempenho, que se baseia em medidas sobre a capacidade (grau em que a organização mobiliza os recursos necessários para cumprir a sua missão), o impacto (medida do grau de sucesso da organização) e a actividade (medidas sobre a implementação de estratégias e da consecução das metas da organização). Estas medidas reforçam a ligação entre a missão, as metas, as estratégias e os programas. Como lições a tirar, estes autores reiteram aspectos já conhecidos nas organizações com fins lucrativos, a saber: medir o grau de sucesso da missão depende de metas e objectivos mensuráveis; as medidas devem ser simples e fáceis de comunicar; as medidas poderão ser uma boa forma de influenciar favoravelmente a opinião pública e todos os *stakeholders*; e são fundamentais para uma boa gestão.

Praticamente em todos os estudos empíricos feitos sobre a relação entre a orientação de mercado e o desempenho organizacional, os investigadores utilizaram a percepção dos gestores sobre o seu desempenho em geral e um ou mais indicadores específicos. Estas questões são colocadas em relação às suas expectativas ou objectivos – medidas subjectivas absolutas – ou em comparação com o desempenho dos concorrentes – medidas subjectivas relativas.

A análise da consistência entre medidas objectivas e subjectivas do desempenho tem sido feita por vários autores (ex: Dess e Robinsson, 1984; Venkatraman e Ramanujam, 1986; Pearce, Robbins e Robinson, 1987; Dess, 1987; Verhage e Waarts, 1988; Doyle, Saunders e Wright, 1989; Venkatraman, 1990; Powell, 1992; Golden, 1992; Hart, 1993, Naman e Slevin, 1993; Hart e Banbury, 1994; Covin, Slevin e Schulz, 1994), tendo-se comprovado que existe de forma significativa.

¹⁵ Organização: *The Nature Conservancy*.

2.7. Conclusão

Após revisão da literatura sobre organizações sem fins lucrativos, verifica-se que existe um grande consenso à volta da dificuldade em as definir de forma positiva, assim como do interesse crescente, nomeadamente na última década, que elas demonstram pelo marketing, embora em muitos casos ainda com uma má interpretação do seu significado e do seu potencial para melhorar os desempenhos organizacionais.

Parece evidente que a orientação de mercado será minoritária, em termos de preponderância nos comportamentos, como orientação estratégica principal. Existem evidências duma relação positiva entre a orientação de mercado e o desempenho, mas existindo ainda muitos problemas na avaliação deste.

Quanto à aprendizagem organizacional e ao planeamento estratégico, a literatura é muito escassa no sector sem fins lucrativos. Contudo, nota-se uma importância crescente dada aos aspectos ligados ao planeamento a nível internacional, como um processo que contribui para estabelecer, implementar e avaliar melhor os objectivos organizacionais.

Quanto às competências de marketing a nível funcional, estudadas por alguns autores (ex: Conant, Mokwa e Varadarajan, 1990), não serão variáveis que importe individualizar nesta fase da evolução da gestão das OSFL. A razão que apontamos prende-se com o esperado grau reduzido de utilização do marketing por parte das OSFL de acção social em Portugal. No entanto, as medidas da orientação de mercado e da abordagem de marketing social, que vamos utilizar, respondem numa boa parte à questão da possível existência de algumas competências específicas de marketing nas OSFL.

Assim, vamos agora, de forma o mais precisa possível, definir os conceitos fundamentais que são utilizados neste trabalho e propor um modelo de equações estruturais explicativo dos comportamentos das OSFLAS, nomeadamente em relação à orientação de mercado e à eficácia do desempenho.

Parte II

A Orientação de Mercado e a Eficácia do Desempenho: Um Modelo Conceptual

Nesta parte, propomos um modelo conceptual, que enquadra a relação entre a orientação de mercado e a eficácia do desempenho, com a aprendizagem organizacional e o planeamento estratégico.

Fora do modelo, são também estudadas as diversas orientações estratégicas consideradas neste trabalho: produção, produto, mercado, vendas e normativo-legal, assim como a abordagem específica de marketing social.

Assim, são definidos no terceiro capítulo os conceitos de mercado, Marketing, gestão de marketing, orientação de mercado, orientação de produto, orientação de produção, orientação de vendas, orientação normativo-legal, aprendizagem organizacional, planeamento estratégico e eficácia do desempenho, assim como as escalas que utilizamos para medir aqueles conceitos, que se consubstanciam nos primeiros 133 itens do inquérito.

No quarto capítulo apresentamos o modelo conceptual e os conjuntos de hipóteses. Dois destes conjuntos estão ligados ao modelo de equações estruturais, enquanto os outros dois têm a ver com as diversas orientações estratégicas e com o marketing social.

3. Os Conceitos e as Escalas de Medida

3.1. Mercado

A base para a existência de mercados são as necessidades humanas. Estas, contudo, poderão ser auto-satisfeitas, não existindo então mercado.

Na teoria económica clássica, um mercado é definido pela metáfora da “mão invisível” (Smith, 1776: vol. I, 758), em que se estabelece o mecanismo de preços pelo confronto entre a oferta e a procura. Na gestão de marketing, o mercado é visto em função de necessidades, produtos, marcas ou grupos de consumidores (Kotler, 1997), onde exista potencial para trocas (Sheth, Gardner e Garrett, 1988), isto é, identifica-se essencialmente com a procura.

A maior parte dos mercados são voluntários, mas existem mercados que são impostos pelo Estado, nomeadamente quando os primeiros falham. Isto acontece, por exemplo, nas situações em que existem externalidades ou no caso de bens públicos.

Nós assumimos o alargamento da abrangência do conceito de mercado, para englobar todos os relacionamentos transaccionais económicos e não económicos, visto apresentarem problemas semelhantes, existindo sempre alguma prestação (bens, serviços e ideias) e alguma retribuição (em espécie, monetária, psicológica).

Os mercados podem ser perfeitos (teoricamente) ou imperfeitos (monopólio, oligopólio, concorrência monopolística) em termos de concorrência. Isto é, o pressuposto é o da competição nos mercados. Ora, poderão existir mercados de cooperação. Isto acontece através de muitas formulações organizacionais e estratégicas actuais. Estas formas diferenciadas de se fazerem trocas relacionais no mercado podem ser vistas num espectro contínuo, proposto por Webster (1992a)¹, em que o grau de cooperação no mercado vai aumentando, usando-se cada vez mais controlos

¹ Já descrito no capítulo 1, na secção 1.2.1. sobre “A Troca”.

administrativos e burocráticos e menos controlo de mercado (na acepção de concorrência) para atingir a eficiência económica.

Acrescentamos a ideia de que os mercados podem ser completos ou incompletos, isto é, ter ou não simultaneamente a oferta e a procura. Nos sectores lucrativo e não lucrativo, existem muitas situações em que uma daquelas forças de mercado está ausente. Exemplos na tabela 8.

TABELA 8: EXEMPLOS DE MERCADOS COMPLETOS E INCOMPLETOS

		PROCURA	
		<i>Presente</i>	<i>Ausente</i>
OFERTA	<i>Presente</i>	Educação pré-escolar Serviços bancários	Vacinas Bens obsoletos
	<i>Ausente</i>	Apoios sociais específicos Viagens à Lua	Necessidades latentes ou novas

Outra ideia importante, para a nossa definição de mercado, tem a ver com as outras partes interessadas (constituintes, *stakeholders*) numa actividade, que intervêm legalmente (forças reguladoras), que fornecem bens ou serviços importantes como recursos da oferta (fornecedores em geral), que financiam a actividade (accionistas, doadores, patrocinadores, mecenas, emprestadores), que são intermediários (distribuidores, prescritores), que são protagonistas da oferta (empregados, voluntários), que influenciam os relacionamentos transaccionais (grupos de referência e de influenciadores), etc. Portanto, o mercado é constituído por duas forças principais – oferta e procura – e por vários outros *stakeholders*.

Atente-se que a oferta é normalmente plural, isto é, há concorrência entre diversos produtos para satisfazer determinada necessidade. Então, a oferta inclui os concorrentes. Também a procura é normalmente plural, isto é, não existe homogeneidade dos clientes, daí a importância de se utilizar a técnica estratégica da segmentação do mercado. Reddy e Rao (1990) apresentam uma definição interessante dos mercados industriais, que nos dá uma ideia da sua complexidade utilizando poucas palavras: “... *sistemas de troca que envolvem interdependências horizontais, verticais e diagonais entre organizações de produção, complementares, intermediárias, substitutas e de consumo*”.

Então, vimos que um mercado pode existir, mas estar incompleto; que na Economia é visto como um conjunto de compradores e vendedores, enquanto na Gestão é associado à procura em relação a um tipo de produto. O que realmente é comum a todas as abordagens, e que nunca pode faltar, é a necessidade humana subjacente ou motivadora da criação dos relacionamentos transaccionais. Isto é, sempre que exista uma necessidade humana, existirá um mercado potencial, que se começará a concretizar através do aparecimento simultâneo ou não da oferta e a da procura, existindo sempre vários outros *stakeholders*, que estarão de algum modo relacionados com as subsequentes trocas relacionais de mercado.

Assim, definimos **mercado efectivo e completo, como um mecanismo de satisfação de necessidades humanas através de relacionamentos transaccionais, cujas forças principais são a oferta e a procura, e que dependem dos esforços conjugados de diversos constituintes do mercado e das tendências ambientais.**

3.2. Marketing

Muita da confusão na definição do marketing (gestão de marketing) e na compreensão do seu conceito resulta do falhanço em distinguir entre três acepções: o marketing como cultura, como estratégia e como tática (McGee e Spiro (1988), as quais seriam vistas em termos de responsabilidade, respectivamente, aos níveis da organização, das unidades estratégicas e operacional (Webster, 1992b). Acrescentaríamos outra acepção fundamental, a do Marketing como ciência, ao nível da investigação académica. A sua tecnologia (aplicação prática) consubstancia-se na gestão de marketing atrás referida.

As abordagens que mais se aproximam da forma como pensamos dever definir-se o marketing são, em termos de realidade social, a de Kotler (1997), e em termos de disciplina, a de Sheth, Gardner e Garrett (1988). Propomo-nos contribuir para a clarificação do objecto do Marketing, como ciência social, já que as metodologias de pesquisa, utilizadas pelos investigadores da área, são as comuns a qualquer outra ciência. Recordando essas definições:

“O marketing é o estudo do comportamento de mercado, que inclui o comportamento dos compradores, dos vendedores, dos intermediários e dos reguladores nos relacionamentos de troca” (Sheth, Gardner e Garrett, 1988; 191).

“O marketing é um processo social e de gestão, pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que precisam e querem, através da criação, oferta e troca de produtos de valor entre si” (Kotler, 1997: 14).

A troca é o elemento-chave, o conceito central da teoria geral do marketing (Bagozzi, 1975; Kotler, 1975, 1998). Sempre que uma organização procura expandir-se ou modificar as suas relações de troca com os outros, passa a defrontar-se com um problema de marketing. A unidade fundamental de análise no marketing é, ou deve ser, a interacção de mercado entre duas ou mais partes (Sheth, Gardner e Garrett, 1988). A troca pode concretizar-se em transacções, envolvendo ou não moeda, e/ou através de transferências (ideias, contribuições, prendas).

Isto é, o objecto de investigação principal do Marketing é a troca relacional, em termos dos comportamentos de mercado necessários à satisfação das necessidades e desejos de todos os intervenientes. O que não quer dizer que este objecto seja exclusivo da ciência do Marketing, pois é estudado por outras ciências (ex: Economia, Sociologia, Psicologia), embora com outras perspectivas de análise.

Sheth, Gardner e Garrett (1988) distinguem entre interacções que são transacções de mercado e interacções sociais, psíquicas ou caritativas. Eles limitam o domínio do marketing àquelas interacções que têm claramente identificados os papéis das partes na transacção, como fornecedores (vendedores) e clientes (compradores). Mas, logo de seguida, contradizem-se ao incluir as chamadas transacções baseadas numa não-troca na sua compreensão dos mercados. Consideram que os mecanismos baseados na não-troca para as transacções de mercado são as normas e regulamentos, a transferência de produtos ou serviços sem troca, tais como prendas e contribuições caritativas e outras transacções derivadas, tais como serviços de valor acrescentado, reparações e manutenção, criadas em consequência de comportamentos primários de mercado.

Em nosso entender, todo o tipo de transacções relacionais, implicando valores tangíveis e/ou intangíveis, pressupõem a existência duma oferta (bem, serviço, ideia) e duma procura, logo constituindo um mercado (completo ou latente), em que as diversas

partes envolvidas procurarão criar, manter, reforçar ou alterar os comportamentos relacionais, de forma a satisfazer as necessidades e desejos em causa.

Por exemplo, uma prenda oferecida, com ou sem motivo, tem um destinatário, que constitui a procura passiva ou activa. Estamos em presença de necessidades humanas – dar e receber presentes –, existe oferta e procura, logo temos um mercado completo, podendo este relacionamento transaccional ser pontual ou ocorrer ao longo do tempo. Embora possa ser considerada uma troca não económica de prazeres, ela implica consequências económicas que se reflectem noutra relação transaccional ligada ao objecto em si. O marketing terá aqui cabimento? Claro que sim. A escolha do presente é mais eficaz se o ofertador tiver boas informações sobre os gostos do outro, logo todo o processo de marketing pode estar envolvido, desde a pesquisa até à avaliação final da transacção. A ideia de oferecer algo implica sempre a satisfação da necessidade própria de querer agradar a alguém – problema de marketing –, mas para que o sucesso seja maximizado, o melhor será uma oferta ao gosto do destinatário.

Usamos de forma sinónima as seguintes expressões: “troca relacional”, “transacção relacional” e “relacionamento transaccional”, significando comportamentos de troca ou de relacionamento de mercado. Isto porque consideramos existir um espectro que vai desde a troca única até ao relacionamento de longo prazo, dependendo do tipo de negócio ou de actividade. Não consideramos que seja justificável contrapor o chamado marketing de transacções clássico, mais da escola americana, ao chamado marketing de relacionamento, da escola nórdica europeia. Ambas as perspectivas são válidas e constituem, em nosso entender, investigação e conhecimento acumulado, que permite uma melhor e mais aprofundada compreensão do que é o marketing. O mesmo se passa em relação ao conceito de rede, que está na base da explicação de novas realidades de organização industrial, em que o marketing também tem a sua importância específica, tanto a nível do estudo (ciência), como das aplicações práticas adaptadas, isto é da tecnologia. As aplicações políticas, ideológicas, culturais e sociais do marketing contribuíram para estender as suas fronteiras para lá da visão económica restrita. A sociedade é uma rede de relacionamentos nos quais interagimos, logo precisamos do marketing (Gummesson, 1997).

Assim, a base do mercado (em sentido lato) são as necessidades humanas, o que não quer dizer que seja esse o único mecanismo para a sua satisfação. A autoridade e a tradição são também mecanismos importantes na resolução dos problemas económicos (Neves, 2000), mas que nós estendemos às outras áreas da actividade humana. Parece óbvio que os nossos comportamentos também são condicionados e explicados por aqueles mecanismos.

Por exemplo, podemos visitar um museu porque é tradição fazê-lo uma vez por ano, porque tal é imposto numa visita de estudo escolar ou porque houve um contacto motivador dessa visita, através dum processo normal de mercado, isto é, envolvendo uma acção de marketing. Fora deste âmbito está a auto-satisfação de necessidades. Isto é, a procura e a oferta estão conjugadas no mesmo indivíduo, logo não há mercado.

Não há confusão entre a Psicologia, que estuda em geral o comportamento humano individual, e o Marketing, que estuda as relações transaccionais de mercado, tanto a nível individual como colectivo (organizações) e as formas de as influenciar.

Ora, para que existam relacionamentos de troca é necessário que existam necessidades e desejos a satisfazer e, para que sejam o mais profícuos possíveis, é necessário que sejam satisfeitas todas as partes interessadas do mercado, nomeadamente os produtores e os clientes. Será pois a criação e a distribuição de valor aos clientes, um dos objectivos fundamentais das organizações que queiram sobreviver no mercado.

Assim, definimos o Marketing como a ciência que estuda, nos diferentes contextos ambientais dos mercados, as formas como se criam, mantêm ou desenvolvem relacionamentos transaccionais, internos e externos, pelos quais as entidades individuais e colectivas procuram satisfazer as suas necessidades e desejos.

Esta definição abrange tanto a oferta como a procura. Portanto, a tónica está nos relacionamentos transaccionais que satisfazem as necessidades de todas as partes envolvidas, mas cada uma delas investe nessas relações para se auto-satisfazer. Isto é, as definições que defendem a ideia de que o marketing é satisfazer as necessidades dos clientes, apresentam já a melhor estratégia para se conseguir sobreviver e vencer nos mercados competitivos. Mas, esta é uma das estratégias possíveis e não o marketing em si mesmo. Daí, a existência de muitas acções de marketing manipulativo, que não são bem vistas pelas populações-alvo, mas que não deixam, por isso, de ser actividades de

marketing, pois conseguem promover trocas relacionais de mercado, pelo menos, de curto prazo. Como a investigação tem demonstrado, só se conseguem relacionamentos transaccionais de longo prazo (ou de curto prazo, nas trocas únicas, mas com reconhecimento do seu valor e repetíveis se necessário), benéficos para todos, se as estratégias de marketing estiverem adaptadas às reais necessidades dos clientes, permitindo a troca de valor.

Ora, o interesse próprio deve implicar ética, moral e sentido do que é apropriado (Hunt e Morgan, 1995). Estas questões têm alguma relatividade temporal, mas em todas as épocas têm relevância, pois a infracção das regras vigentes pode acarretar a não sobrevivência no mercado. A procura da maximização da satisfação do interesse próprio implica satisfazer o interesse alheio, tendo de haver equilíbrio.

Então, o Marketing implica o estudo dos meios, pelos quais se pode maximizar satisfações numa relação de troca económica ou não económica. Para que isto aconteça é sempre preferível ser verdadeiro, usar um marketing não enganador, de forma a manter a relação transaccional.

Quando uma das partes do mercado deseja relacionar-se transaccionalmente com outra, procura os meios estratégicos e operacionais de marketing apropriados para conseguir tal desiderato. Estamos pois no âmbito da gestão de marketing², que em muitas definições é confundida com o conceito de marketing. Estas definições descrevem os processos a utilizar para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes.

Por exemplo, a definição³ adoptada por Kotler (1997) vê a “*gestão de marketing como o processo de planeamento e execução da concepção, precagem, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, de forma a criar trocas que satisfaçam os objectivos individuais e organizacionais*”.

As fases referidas por Kotler, para o processo de gestão de marketing, são as da análise, do planeamento, da implementação e do controlo.

² Utilizamos, para esta acepção do marketing como actividade de gestão, a nível pessoal ou colectivo, o termo “gestão de marketing” ou simplesmente “marketing” com letra minúscula.

³ Esta definição é a do *Dictionary of Marketing Terms*, 2ª ed., Peter D. Bennett, (Ed.), American Marketing Association, Chicago, 1995.

Isto é, trata-se duma visão só do ponto de vista da oferta, em que o marketing é visto essencialmente como a gestão da procura. A sua actividade essencial seria a criação e a oferta de valor, definido subjectivamente pela procura e estimulando a resposta desejada desta (Kotler, 1998). Também pode ser considerada uma abordagem limitada, pois define o marketing em função de elementos do *marketing mix* clássico, o que já foi posto em causa, como vimos, por muitos investigadores de áreas diferentes das do marketing de consumo.

A nossa definição procura ser mais abrangente e manifesta uma orientação de mercado, que assumimos como preferível em todas as situações, o que não quer dizer exclusiva.

Assim, a gestão de marketing consiste na análise do ambiente interno e externo, da oferta, da procura e de outras partes interessadas, relativamente a conjuntos existentes e latentes de necessidades e desejos humanos, assim como na preparação das respostas estratégicas e operacionais, baseadas nos recursos disponíveis, que permitam criar, manter e desenvolver relacionamentos transaccionais, que visem a satisfação de todos os actores presentes nos mercados, aos níveis individual, organizacional e social.

O ambiente interno tem a ver com os relacionamentos existentes na organização, enquanto o ambiente externo tem a ver com as tendências políticas, económicas, sociais, culturais e tecnológicas, no tempo e no espaço em causa. As outras partes interessadas (outros *stakeholders*) são todos os agentes ou constituintes do mercado com relevância para o relacionamento transaccional. Os recursos disponíveis dizem respeito ao capital financeiro, material, humano, tecnológico e de conhecimento, existente ou possível de reunir pela organização.

Portanto, o objectivo fundamental da gestão de marketing, seja qual for o seu âmbito de aplicação (marketing de serviços, marketing industrial, marketing internacional, marketing social, etc.), perspectiva (troca, relacionamento, rede) ou foco (no produto, nas actividades, nos actores, no vendedor, no comprador, etc.), é conseguir criar, manter ou desenvolver comportamentos que permitam satisfazer necessidades e desejos próprios. Mas, tal não é possível se não se levar em conta as necessidades e desejos da procura e das outras partes interessadas. Se não olharmos à procura acabaremos por perdê-la; se não estivermos atentos aos outros *stakeholders*, poderemos

vir a ter muitos entraves no nosso desenvolvimento ou na consecução dos nossos objectivos.

Assim, defendemos que existe um elemento comum a todos os tipos de marketing: influenciar os comportamentos internos e externos de forma a conseguir mais benefícios ou menos sacrifícios para os indivíduos, as organizações e a sociedade em geral.

Por exemplo, o marketing de bens de consumo utiliza os instrumentos estratégicos e operacionais apropriados ao seu contexto de mercado (*marketing mix*), de forma a conseguir concretizar comportamentos de compra, isto é, relacionamentos transaccionais, se possível de longo prazo, o que implica a fidelização da procura. O mesmo ocorre no marketing industrial ou no de serviços. Mas também o marketing das OSFL pretende alterar e/ou fidelizar comportamentos. Nos casos em que existem bens e serviços, mesmo gratuitos, o objectivo é sempre alterar e/ou fidelizar comportamentos relacionados com essas ofertas (ex: a ajuda através de formação profissional pretende que o indivíduo se integre socialmente e mude para melhor a sua vida, logo que altere os seus comportamentos sociais; a disponibilização de contraceptivos pretende que o indivíduo altere os seus comportamentos sexuais e previna as doenças; etc.). Estes podem não envolver uma compra no sentido tradicional (a não ser que se queira falar em “comprar ideias”, na acepção corrente de aceitação), mas consistem da mesma forma num processo de adesão a comportamentos considerados desejáveis pela organização promotora ou pela sociedade.

Inclusive, os modelos de comportamento de compra e de adesão a novos comportamentos apresentam grande semelhança, podendo ser bem representados, com adaptações específicas a cada contexto de mercado (em termos de quantidade e qualidade dos actores de mercado), pelo modelo de Andreasen (1995), que especifica as fases de pré-contemplação, contemplação (inicial e tardia), acção e manutenção, e as diferentes técnicas adaptadas a cada fase para conseguir a alteração comportamental.

Esta visão universal do marketing, como uma tecnologia apropriada para a alteração comportamental nos mercados, permite que o Marketing se possa concentrar no estudo do seu objecto essencial – os relacionamentos transaccionais de mercado – sem as restrições clássicas relacionadas com a ideia de lucratividade económico-

financeira, de preço monetário, de satisfação cega das necessidades dos clientes ou de competitividade. O que não quer dizer que não existam, em muitos mercados, estas e outras características. Portanto, cada mercado específico deve ter uma análise própria das suas características relevantes, que estarão na base duma gestão de marketing convenientemente adaptada.

3.3. Orientação de Mercado

Originalmente, foi sugerido que a orientação de mercado seria uma cultura da organização (Deshpandé e Webster, 1989), mas com os trabalhos de Kohli e Jaworski (1990) e de Narver e Slater (1990) avançou-se para a noção de que aquela orientação seria descrita por um conjunto de comportamentos e processos relacionados com a contínua avaliação e serviço das necessidades dos clientes, o que não invalida que continue a ser vista como uma cultura organizacional (Narver e Slater, 1990, 1998).

Numa abordagem mais abstracta, uma cultura será o conjunto de valores, saberes, normas, tradições e hábitos das organizações, que numa perspectiva de gestão contingencial, poderá ser utilizada como instrumento para implementar uma estratégia que seja consistente com ela, levando à consecução dos objectivos organizacionais de forma mais eficaz (Smircich, 1983, Deshpandé e Webster, 1989).

Outra visão aponta para uma cultura não como uma variável endógena e independente, isto é, algo que uma organização tem, mas antes o que ela é. Nesta perspectiva de cognição organizacional, o objectivo é compreender quais as regras que guiam os comportamentos, as cognições partilhadas, os sistemas de crenças e valores, as formas únicas que os membros duma organização têm de perceber e organizar o seu mundo (Weick, 1985).

Para nós, estas duas perspectivas são importantes. Uma organização tem sempre uma cultura própria e, neste sentido, ela é uma cultura que pode ser avaliada nos seus

traços caracterizadores⁴. Mas uma cultura também é composta de concepções, atitudes e comportamentos, como resultado das suas crenças, valores, normas e hábitos. Então, podemos ver a cultura organizacional em várias dimensões, que podem ser transformadas com mais ou menos dificuldade. Assim, assumindo a orientação de mercado como uma cultura, podemos percebê-la através de vários métodos: de sondagem, etnográficos, fenomenológicos e históricos (Deshpandé e Webster, 1989).

No entanto, consideramos que uma avaliação dos traços definidores duma cultura organizacional orientada para o mercado será útil e exequível em estudos com amostras pequenas, com múltiplos informantes de cada organização e respectivos *stakeholders*, consubstanciando mais uma investigação qualitativa. Optamos por investigar a orientação de mercado do ponto de vista comportamental, por ser o que mais nos interessa em termos da relação com a eficácia do desempenho. Muitos gestores têm um discurso ajustado a uma possível orientação de mercado mas, na prática, de forma muitas vezes inconsciente, têm e sugerem comportamentos com outros tipos de orientação. Assim, parece-nos mais próximo da realidade sondar comportamentos mais do que atitudes, e estas mais do que crenças, nesta investigação.

A orientação de mercado pode ser conceptualizada como uma síntese que integra uma certa cultura com um comportamento específico (Avlonitis e Gounaris, 1999). Obviamente, que se pede e espera que os informantes sejam honestos na avaliação, sempre subjectiva, que fazem sobre os comportamentos seguidos nas suas organizações. Os resultados, que têm aparecido na literatura sobre orientação de mercado, mostram que, em geral, tal costuma acontecer.

A questão da orientação de mercado individual, colocada por Czaplewski (2000) é interessante mas, quando se estuda uma cultura, procura-se verificar quais os traços predominantes e mais fortes, isto é, não se tem a certeza que todos os membros duma organização reajam da mesma maneira a situações idênticas, logo o que importa é o impacto da característica cultural sobre o funcionamento da organização (Thévenet, 1986).

⁴ Os traços culturais ou hipóteses fundamentais são sugeridos por Schein (1985): relação com o contexto; relação com a realidade e com a verdade; concepção da natureza humana; concepção da actividade humana; e natureza das relações humanas.

A confusão entre a orientação de mercado e ser orientado pelo cliente é bem analisada por Slater e Narver (1998). Assim, a orientação de mercado é mais abrangente como orientação estratégica, pois não se preocupa só com o que os clientes querem expressamente, mas também com as suas necessidades latentes, tendo um comportamento proactivo, pensando no longo prazo, com o objectivo de distribuir valor ao cliente e não só satisfazê-lo. Isto pressupõe um tipo de aprendizagem de carácter generativo e não só adaptativo, isto é, a aquisição e utilização de conhecimentos e técnicas que permitam inovar, indo de encontro àquelas necessidades latentes. Assim, a orientação de mercado é tanto ser conduzido pelo mercado como conduzir o mercado (Day, 1999; Jaworski, Kohli e Sahay, 2000), de forma a manter a flexibilidade estratégica necessária para obter, ao longo do tempo, o melhor desempenho.

Rivera (1995), baseado no uso da informação dentro das organizações e na selecção dos mercados a satisfazer, definiu a orientação de mercado como uma estratégia usada para atingir uma vantagem competitiva sustentada. Este conceito integra uma competência distintiva com uma posição de superioridade no mercado, fornecendo-se ao cliente um valor superior ou menores custos relativos, o que permitirá um melhor desempenho organizacional (Day e Wensley, 1988). Um valor superior pode ser definido como uma vantagem apercebida pelo cliente sobre os atributos dum produto, avaliando positivamente os seus desempenhos e as consequências que advêm da sua utilização, e facilitando a consecução dos seus objectivos (Woodruff, 1997).

A orientação de mercado vista no sentido de se conseguir uma vantagem competitiva, que permita oferecer mais valor aos clientes, tem lógica mas não é tudo. Vantagem e valor são meios instrumentais para conseguir alterar os comportamentos dos públicos-alvo e conseguir assim, através do sucesso com este fim último, uma maior eficácia no desempenho organizacional. Isto é, a orientação de mercado é um elemento central da gestão de marketing, sendo as actividades relacionadas com os clientes as mais importantes para a sua concretização (Deshpandé e Farley, 1998).

Recordamos as abordagens clássicas sobre a operacionalização do conceito de orientação de mercado:

- Shapiro (1988) define a orientação de mercado em função da disseminação de informação através de todas funções da organização, que em conjunto colaboram

nas decisões estratégicas e táticas, e de forma coordenada as executam com empenhamento.

- Kohli e Jaworski (1990) vêem a orientação de mercado como uma dimensão comportamental, estruturada em três grupos de iniciativas: a obtenção de informações actuais sobre o mercado e as suas tendências futuras, por meios formais e informais; a disseminação interna na organização das informações sobre o mercado, por métodos formais e informais, vertical e horizontalmente; e o desenvolvimento e implementação de acções, baseadas na informação recolhida e disseminada, visando a satisfação dos diversos públicos interessados.
- Narver e Slater (1990) definem a orientação de mercado em função de três componentes comportamentais: a orientação para o cliente, a orientação para a concorrência e a coordenação interfuncional; e de dois critérios de decisão: a concentração no longo prazo e o objectivo do lucro. As orientações para o cliente e para a concorrência incluem a aquisição e disseminação de informação sobre o mercado. A coordenação interfuncional baseia-se nessas informações e compreende os esforços coordenados para criar um valor superior para os clientes.

Verifica-se claramente que existe um grande consenso, que continuou na maioria dos investigadores seguintes, acerca da operacionalização do conceito de orientação de mercado na base dos seus aspectos comportamentais, nomeadamente a geração e disseminação de informação sobre o mercado (sentido lato) por toda a organização, que em conjunto prepara e implementa as respostas adequadas aos mercados. Parece evidente, pelas definições iniciais e pelas operacionalizações seguintes mais abrangentes (ex: Lambin, 1996; Greenley e Foxall, 1998), que a orientação de mercado deve efectivamente implicar todos os públicos interessados na actividade da organização⁵.

⁵ Peterson (1989), Deng e Dart (1994), Shoham (2000) e Harris (2001) consideram que a inclusão de todos os *stakeholders* configura uma orientação societal. Esta, como referido no 1º capítulo deste trabalho, é facilmente integrável numa verdadeira orientação de mercado.

Assim, definimos a orientação de mercado como o planeamento e implementação de actividades e ofertas que possam satisfazer as necessidades e desejos, presentes e latentes, de todas as entidades individuais e colectivas dos mercados-alvo, envolvidas nos relacionamentos transaccionais, o que pressupõe a existência de processos de geração, disseminação e análise de informação sobre o mercado, os seus agentes relevantes e as tendências ambientais, com uma eficaz coordenação de todas as funções e actividades.

3.4. Outras Orientações

Consideramos neste trabalho, quatro outras orientações na gestão de mercados – (1) produção, (2) produto, (3) vendas e (4) normativo-legal – que definimos de seguida.

3.4.1. ORIENTAÇÃO DE PRODUÇÃO

A orientação de produção preocupa-se, essencialmente, com as melhores formas de produzir bens e serviços em quantidade, em termos de organização, eficiência e qualidade dos processos envolvidos.

Ora, isto não implica, necessariamente, que se esteja a satisfazer os públicos-alvo da organização. É possível produzir mais, melhor e barato, bens e serviços que estão em declínio absoluto.

No entanto, esta orientação é frequente nas situações em que a procura excede muito a oferta, pois existe o pressuposto de que se está a produzir o que a procura deseja, o que pode não ser verdade. A procura existe em quantidade para satisfazer determinada necessidade ou desejo, mas isso pode acontecer porque não há alternativa na oferta, dando a ilusão de se preferir a existente.

3.4.2. ORIENTAÇÃO DE PRODUTO

A orientação de produto preocupa-se, essencialmente, com a criação e desenvolvimento de bens e serviços com melhor qualidade, inovação ou desempenho.

Esta abordagem pressupõe que esta é a melhor forma para se ter a adesão da procura. As organizações com esta orientação, procuraram sofisticar cada vez mais a sua oferta, ou inovar, sem real fundamento em necessidades ou desejos dos clientes.

Exemplo típico das aparelhagens com dezenas de funções electrónicas que, na prática, nunca são utilizadas porque não são necessárias, servindo só para diferenciar o produto, encarecendo-o, ou ajudando à construção de uma imagem ou posicionamento dum produto ou da própria organização. Nestes casos, pode ser de grande utilidade.

3.4.3. ORIENTAÇÃO DE VENDAS

A orientação de vendas preocupa-se, essencialmente, com a concretização de trocas relacionais, sem olhar às necessidades e desejos efectivos dos clientes.

Este ênfase nas vendas pode ter justificação económico-financeira, mas terá, mais tarde ou mais cedo, uma resposta negativa da procura, que não é satisfeita como desejaria. Para além disso, implica um grande esforço em acções de marketing, sobretudo comunicacional, para conseguir manter níveis de persuasão significativos.

Só em situações pontuais de ruptura ou competição desenfreada se justifica esta orientação, mas há que ponderar a relação custo-benefício nas relações com os mercados. Uma coisa é vender hoje, outra é querer vender sempre. Se a oferta não estiver adaptada ao mercado, uma orientação de vendas pode ser eficaz no primeiro caso, mas com certeza será muito difícil ter sucesso na segunda situação.

3.4.4. ORIENTAÇÃO NORMATIVO-LEGAL

A orientação normativo-legal preocupa-se, essencialmente, com as formas de influenciar os poderes legislativo ou regulador, do Estado ou da própria actividade⁶, para conseguir estar no mercado de forma impositiva ou protegida.

Para as organizações com esta orientação, a sua oferta é essencial e deve ser imposta ou protegida de alguma forma, independentemente de constituir ou não a satisfação duma necessidade ou desejo da procura.

Esta orientação justifica-se, por exemplo, no caso de bens, serviços e ideias que contribuem para o bem-estar público, mas que possam não ser efectivamente procurados. No entanto, existem muitos casos de ofertas, às vezes obsoletas, para as quais as organizações procuram de forma tutelada manter no mercado, evitando a concorrência e/ou obrigando à sua utilização.

3.5. Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional apresenta semelhanças e sobreposições com o conceito de orientação de mercado. Gerar, analisar e utilizar informações, não é mais do que um processo de aprendizagem, daí haver investigadores que apontam a orientação de mercado como base cultural para ter uma organização em aprendizagem (Slater e Narver, 1995), ou como um recurso da aprendizagem organizacional (Tuominen, 1997).

A grande vantagem é que uma organização que aprende está mais habilitada para a criação, aquisição e transferência de conhecimento, assim como para modificar o seu comportamento (Garvin, 1993), logo sendo mais fácil mudar a sua cultura organizacional, orientando-a para o mercado. A aprendizagem organizacional contribuiu para que se alargassem os horizontes da orientação de mercado para o interior da organização e para outros agentes de mercado, para além dos ligados à oferta e à

⁶ Ordens, sindicatos, associações patronais, associações de classe de actividade, conselhos deontológicos, comissões de ética, ligas ou associações de defesa de determinados segmentos populacionais, etc.

procura (ex: Slater e Narver, 1995; Greenley e Foxall, 1997, 1998; Matsuno e Mentzer, 2000).

A perspectiva de Sinkula (1994), acerca do uso e processamento de informação sobre o mercado, enquadra-se na teoria da aprendizagem organizacional. Esta é definida em termos de dimensões, como a aquisição de informação, a distribuição de informação, a interpretação da informação e a memória organizacional, faltando só capacidade de resposta ou sensibilidade à informação para se sobrepor ao conceito de orientação de mercado (Jaworski e Kohli, 1996), embora, em trabalho posterior (Sinkula, Baker e Noordewier, 1997) com outros investigadores, apareçam já englobadas no seu modelo as acções de marketing.

Mas ter bons indicadores de aprendizagem organizacional pode não garantir que haja uma efectiva orientação de mercado, existindo, inclusive, a possibilidade ainda não estudada de existir outro tipo de orientação estratégica na gestão de mercados.

Também uma organização orientada para o mercado pode não ser uma organização de aprendizagem (Slater e Narver, 1995), pois podem faltar-lhe aspectos importantes como a presença de atitudes inovadoras, de uma liderança eficaz, de descentralização, de uma gestão aberta e a não existência de uma burocracia axfixiante (Bennett, 1998b). Outra razão, para não existir um nível elevado de aprendizagem organizacional, pode ter a ver com uma preocupação limitada às necessidades e desejos actuais, esquecendo-se as necessidades latentes dos públicos-alvo e as tendências do mercado, que ponham em causa vantagens competitivas da organização ou que alterem de forma relevante o valor para o cliente.

Para nós, esta nunca pode ser considerada uma organização verdadeiramente orientada para o mercado, pois os entraves na aprendizagem organizacional não o permitem. Isto é, pode ter-se a intenção de estar orientado para o mercado, mas as acções conducentes a tal orientação podem não ter consequência nos comportamentos internos e externos, relativamente aos *stakeholders*. Trata-se duma situação muito comum nas organizações com ou sem fins lucrativos: ter as ideias certas sobre como actuar no mercado, mas não as aplicar na prática.

Há investigadores que procuram aliar os dois conceitos numa chamada aprendizagem organizacional baseada no mercado (ex: Sinkula, Baker e Noordewier,

1997; Morgan, Turnell e Strong, 1999). No caso das OSFLAS, pode acontecer que esta fusão conceptual seja mais evidente, pois são normalmente organizações com estruturas internas pequenas, em que o contacto real com os clientes é generalizado, permitindo que as aprendizagens se possam focar mais neste tipo de relacionamentos, não sendo fácil aperceberem-se de que, na maioria dos casos – suspeitamos nós – não estão realmente orientados para o mercado.

A gestão de marketing está preocupada com a tarefa de desenvolver e gerir activos baseados no mercado (Srivastava, Shervani e Fahey, 1998), nomeadamente os relacionados com a clientela da organização (Carvalho, 1998). Pode-se falar de activos baseados no mercado de tipo relacional, como resultado dos relacionamentos entre a empresa e os *stakeholders*-chave externos; e do tipo intelectual, em termos dos conhecimentos que uma empresa possui acerca do mercado, dos seus agentes, do ambiente, assim como de factos, percepções, crenças, assumpções e projecções.

Assim, podemos afirmar que, enquanto a orientação de mercado nos permite ter maior sucesso na gestão dos activos relacionais, a aprendizagem organizacional ajuda-nos a constituir e a gerir melhor os activos do conhecimento. E ambos os conceitos estão relacionados, daí os processos de aprendizagem, para que haja uma orientação de mercado, pressuporem sondagem, observação e um relacionamento próximo com os clientes, nomeadamente os que mais utilizam a nossa oferta, assim como experimentação contínua e parcerias selectivas (Slater e Narver, 1998), a que nós acrescentaríamos uma visão mais ampla que englobe todos os *stakeholders* relevantes para cada actividade da organização. Esta abordagem pode ser vista na definição original de Cyert e March (1963), em que a aprendizagem organizacional seria um processo pela qual as organizações, como colectivo, aprendem através da interacção com os seus ambientes, a que se junta a importância de existir uma abertura mental para as necessidades em evolução nos mercados e a relevância de orientar a aprendizagem em função da missão da organização (Sinkula, Baker e Noordewier, 1997).

Como tal, definimos, de forma neutra, a aprendizagem organizacional como o processo de criação dum capital de conhecimento, implicando um desafio constante às práticas e crenças da organização, reflectindo-se numa atitude de abertura mental, de empenhamento formal e informal na aprendizagem e formação, numa visão partilhada em relação à sua missão e em comportamentos de pesquisa de informação, experimentação e inovação, permitindo melhorar os desempenhos individuais e colectivos.

3.6. Planeamento Estratégico

O planeamento estratégico pressupõe uma sistematização de procedimentos, que ajudam a organização a atingir de forma mais concentrada e controlada os seus objectivos.

O seu processo de elaboração deve implicar todos os membros duma organização, na medida das possibilidades de cada um, em termos de conhecimento e de capacidade inovadora. É, normalmente, desenhado por partes, que incluem a formulação da missão da organização ou actividade, a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças), a análise do ambiente interno (forças e fraquezas), o especificar de metas e objectivos, o desenho de estratégias adaptadas aos diversos segmentos de mercado e aos diversos públicos-alvo, a sua tradução em programas operacionais, com temporização e distribuição de responsabilidades de implementação, as formas de avaliação contínua e controlo, e tudo isto prevendo cenários alternativos e medidas contingenciais.

Há que considerar todos os *stakeholders*, nomeadamente em termos das fases em que se encontram no relacionamento transaccional com a organização (Andreasen, 1995).

O planeamento estratégico está intimamente ligado à orientação de mercado (Kotler, 1997), sendo visto como um processo de gestão, que permite desenvolver e manter uma adaptação viável entre os objectivos, capacidades e recursos duma organização e as suas oportunidades de mercado, sempre em mudança.

Assim, definimos o planeamento estratégico como um processo de sistematização, temporização e responsabilização, que confere uma maior eficácia, eficiência e controlo às actividades da organização nos seus relacionamentos transaccionais, desde que se confirmem os seus pressupostos, alicerçados na análise de toda a informação recolhida e processada sobre os recursos, capacidades e competências da organização, assim como sobre o mercado, os seus agentes e as tendências ambientais.

3.7. Eficácia do Desempenho

O desempenho pode ser medido em termos de eficácia e eficiência. Esta tem a ver com a relação entre os resultados e os custos para os obter. Sendo assim, é mais eficiente uma organização que consiga resultados semelhantes com menos recursos dispendidos.

Neste trabalho, optamos por estudar só medidas de eficácia do desempenho, devido à grande heterogeneidade existente nas valências cobertas pelas OSFL de acção social, o que implica para cada uma diferentes recursos, que seria muito difícil comparar. Há quem defenda, neste sector, que os recursos são o que menos importa, o que é necessário é fazer algo e ajudar as pessoas. Discordamos desta opinião, pois parece-nos que recursos melhor geridos permitirão ajudar mais pessoas, para além do facto de serem sempre escassos em todas as situações.

A eficácia do desempenho tem a ver com os resultados das organizações, isto é, com o grau de cumprimento das suas metas e objectivos. Como em qualquer outro tipo de organização, é fundamental atingir as metas e objectivos para que foi criada, o que implica que se consiga reunir os recursos necessários para levar a cabo a sua missão. No caso das OSFLAS, não existe um fim de lucratividade económico-financeira, o que não quer dizer que não seja necessário a existência de equilíbrio orçamental ao longo do tempo, para conseguir manter o seu funcionamento indefinidamente.

Os grandes objectivos destas organizações passam pela consecução de mudanças comportamentais que assegurem uma maior qualidade de vida às populações-alvo,

assim como a todos os envolvidos nestas actividades (psicologicamente), repercutindo-se num aumento do bem-estar geral da sociedade.

Assim, a eficácia do desempenho consiste no grau em que uma organização atinge os seus objectivos quantitativos e qualitativos, alicerçados na sua missão, em relação a si própria e a todos os *stakeholders*.

3.8. Escalas de Medida

As medidas utilizadas nesta investigação baseiam-se em escalas já desenvolvidas na literatura, mas que foram adaptadas na sua estrutura e palavras, de forma a serem utilizadas e testadas no sector não lucrativo. Todo o inquérito foi pré-testado em gestores e técnicos de organizações sem fins lucrativos de acção social, de forma a aperfeiçoar e adaptar o melhor possível a linguagem, assim como a sua estrutura em termos de ordenação das questões.

As escalas são de tipo-Likert, que, na prática, especialmente nas áreas de investigação em Psicologia e Marketing, têm sido tratadas como escalas de intervalo (Churchill, 1995), o que permite o cálculo de estatísticas como a média e o desvio padrão e a utilização de métodos estatísticos de análise de variáveis métricas.

Quanto maior é a amplitude da escala de resposta, mais as propriedades de verdadeiras escalas de intervalo são aparentes (Remenyi, Williams, Money e Swartz, 1998) e maior poderá ser a fiabilidade da medida (Churchill e Peter, 1984). Daí a nossa escolha de 11 pontos (de 0 a 10), para as questões nesse formato, o que já tem precedentes na literatura (ex: Lambin, 1998; Lado, Maydeu-Olivares e Rivera, 1998).

Este tipo de amplitude é também utilizado, normalmente, na escala de classificação gráfica ou escala em escada (Zikmund, 2000), assemelhando-se de forma directa a uma escala percentual, mais do que escalas com menos pontos e outro tipo de limites. Esta escolha também tem uma íntima relação com a nossa cultura numérica que é de base decimal, o que julgamos facilitar a apreensão de que os intervalos entre cada número são efectivamente iguais, sendo também mais fácil “visualizar” a distância para

os extremos, que são equidistantes da pontuação neutra (5). A inclusão da escala à frente de cada questão, com todos os números separados por um espaço igual, ajuda a reforçar a ideia de que estamos perante uma escala métrica.

Contudo, como apontam vários autores (ex: Churchill, 1979; Nunnally e Bernstein, 1994; Remenyi, Williams, Money e Swartz, 1998), se as escalas forem multi-item, como é o caso, então são utilizados os somatórios ou as médias das pontuações destes itens, o que permite a transformação das escalas propostas de ordinais em intervalares, tendo-se tornado numa técnica consensual na literatura de todas as ciências sociais.

A pontuação total nas escalas de 0 a 10, para alguns fins práticos, pode ser obtida por somatório das pontuações médias em cada subescala das componentes, pressupondo que cada variável manifesta tem o mesmo peso, como é o entendimento da maior parte dos autores mais representativos (ex: Narver e Slater, 1990; Kohli, Jaworski e Kumar, 1993; Balabanis, Stables e Phillips, 1997), com os quais estamos de acordo na nossa perspectiva de avaliação da orientação de mercado⁷. Outro valor representativo pode ser a média da pontuação média obtida nas diferentes componentes de cada escala.

3.8.1. ORIENTAÇÃO DE MERCADO

Os itens iniciais, escolhidos para a escala que mede a orientação de mercado, podem ser encontrados de forma explícita ou implícita nos trabalhos abaixo mencionados, os quais têm sido muitas vezes replicados.

A escala varia entre 0 (não descreve em nada o que se passa na minha organização) e 10 (descreve em absoluto o que se passa na minha organização), salientando-se também a cheio o valor médio (5).

Assim, foram seleccionados, respectivamente, para as componentes de “geração”, “disseminação”, “acção” e “coordenação”, 14, 6, 15 e 10 itens. Estes correspondem, na

⁷ Outros autores (ex: Deng e Dart, 1994; Greenley, 1995b) defendem que se deve dar mais peso à componente de orientação para o cliente.

mesma ordem, às questões do inquérito (apêndice 2) de 1 a 45, as quais serão agora discriminadas.

A geração de informação:

Item 1: Na nossa organização auscultamos (inquirir, reunir, ouvir, observar), pelo menos uma vez por ano, os nossos utentes, de forma a conhecermos as suas necessidades e desejos actuais e latentes.

- Ruekert (1992), Jaworski e Kohli (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e García Sehorn (1995).

Item 2: Nós contactamos, pelo menos uma vez por ano, as famílias ou outros grupos de referência, que são influenciadores dos utentes, de forma a conhecermos as suas necessidades e desejos actuais e latentes.

- Jaworski e Kohli (1993) e Kohli, Jaworski e Kumar (1993).

Item 3: Nós procuramos saber, formal e informalmente, o que outras organizações, que concorrem ou cooperam na nossa área de actividade, estão a fazer, tanto nas relações com os utentes como com os financiadores ou as entidades reguladoras.

- Jaworski e Kohli (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), Deshpandé, Farley e Webster (1993), García Sehorn (1995), Lambin (1996), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998), Fabien e Léger (1999) e Bennett (1998a).

Item 4: Nós contactamos, pelo menos uma vez por ano, os nossos doadores de bens, serviços e meios financeiros, de forma a conhecermos os programas e serviços que estarão interessados em apoiar.

- García Sehorn (1995) e Balabanis, Stables e Phillips (1997).

Item 5: Auscultamos os utentes e as famílias, pelo menos uma vez por ano, para avaliar a qualidade dos nossos serviços.

- Jaworski e Kohli (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), Balabanis, Stables e Phillips (1997), Deshpandé e Farley (1998) e Matsuno e Mentzer (2000).

Item 6: Nós procuramos estar sempre a par do que se passa em termos de regulação da nossa área de actividade.

- Jaworski e Kohli (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), García Sehorn (1995), Gray, Matear, Boshoff e Matheson (1998) e Matsuno e Mentzer (2000)

Item 7: Nós estamos sempre atentos às necessidades e problemas do pessoal interno assalariado e voluntário.

- García Sehorn (1995), Lambin (1996), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998) e Fabien e Léger (1999).

Item 8: Nós procuramos saber qual o estado de satisfação e motivação do nosso pessoal.

- García Sehorn (1995), Lambin (1996), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998) e Fabien e Léger (1999).

Item 9: Nós procuramos sempre estar a par das tendências políticas, económicas, sociais, culturais e tecnológicas do contexto ambiental em que actuamos.

- Jaworski e Kohli (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), García Sehorn (1995), Balabanis, Stables e Phillips (1997), Lambin (1996), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998), Fabien e Léger (1999) e Matsuno e Mentzer (2000).

Item 10: Nós detectamos rapidamente alterações nas preferências dos nossos utentes.

- Jaworski e Kohli (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), García Sehorn (1995), Lambin (1996), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998) e Fabien e Léger (1999).

Item 11: Nós avaliamos constantemente o nosso nível de empenhamento na satisfação das necessidades dos utentes.

- Narver e Slater (1990), Deng e Dart (1994), Slater e Narver (1994a), García Sehorn (1995), Lambin (1996), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998), Han, Kim e Srivastava (1998), Deshpandé e Farley (1998) e Fabien e Léger (1999).

Item 12: Nós medimos a satisfação dos utentes sistemática e frequentemente.

- Narver e Slater (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1993), Deng e Dart (1994), Slater e Narver (1994a), García Sehorn (1995), Slater e Narver (1996), Lambin (1996), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998), Deshpandé e Farley (1998), Fabien e Léger (1999) e Morgan, Turnell e Strong (1999).

Item 13: Encorajamos os utentes a fazer comentários, mesmo queixas, porque nos ajudam a fazer um melhor trabalho.

- Deng e Dart (1994), García Sehorn (1995), Lambin (1996), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998), Fabien e Léger (1999) e Sin e Tse (2000).

Item 14: Analisamos regularmente os factores que podem influenciar o processo de adesão à nossa oferta por parte dos utentes.

- Lambin (1996), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998) e Fabien e Léger (1999).

A disseminação de informação:

Item 15: Discutimos entre todos, informalmente ou em reuniões, as estratégias e táticas utilizadas por outras organizações.

- Narver e Slater (1990), Jaworski e Kohli (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), Slater e Narver (1994a), Deng e Dart (1994), Slater e Narver (1996), Han, Kim e Srivastava (1998) e Morgan, Turnell e Strong (1999).

Item 16: Temos reuniões interdepartamentais, pelo menos uma vez por trimestre, para discutir as tendências e desenvolvimentos no contexto da nossa actividade, relacionadas com os utentes, famílias, doadores, etc.

- Narver e Slater (1990), Jaworski e Kohli (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), Slater e Narver (1994a), García Sehorn (1995), Balabanis, Stables e Phillips (1997), Bennett (1998a) e Matsuno e Mentzer (2000).

Item 17: As necessidades e desejos dos nossos utentes, actuais e latentes, são alvo de discussões internas com todos os departamentos ou elementos da organização.

- Jaworski e Kohli (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), García Sehorn (1995), Balabanis, Stables e Phillips (1997) e Matsuno e Mentzer (2000).

Item 18: Existe uma boa circulação de informação entre as pessoas ou departamentos da organização.

- Jaworski e Kohli (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), Deng e Dart (1994), García Sehorn (1995), Lambin (1996), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998), Deshpandé e Farley (1998), Bennett (1998a), Fabien e Léger (1999) e Matsuno e Mentzer (2000).

Item 19: Quando alguém descobre algo importante acerca dos utentes, das famílias ou grupos de referência, dos reguladores, dos doadores, dos concorrentes ou cooperantes, do pessoal interno ou do ambiente em que a organização evolui, rapidamente essa informação é passada aos outros elementos ou departamentos da organização.

- Jaworski e Kohli (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), Deng e Dart (1994), García Sehorn (1995), Pelham e Wilson (1996), Balabanis, Stables e Phillips (1997), Bennett (1998a) e Matsuno e Mentzer (2000).

Item 20: Todos os elementos ou departamentos da organização contribuem para a análise da informação obtida sobre todas as relevantes pessoas e grupos para a nossa actividade.

- Lambin (1996), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998) e Fabien e Léger (1999).

Acção:

Item 21: Nós, periodicamente, verificamos a adaptação da nossa oferta de serviços para assegurar que ela é adequada às necessidades e desejos dos clientes finais (utentes) e intermediários (famílias, por exemplo).

- Jaworski e Kohli (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), García Sehorn (1995), Lambin (1996), Balabanis, Stables e Phillips (1997), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998) e Fabien e Léger (1999).

Item 22: Ajustamos a nossa actividade em relação aos diversos públicos (utentes, famílias, doadores, pessoal interno, entidades reguladoras, etc.) em função de mudanças estratégicas ou táticas dos nossos concorrentes ou cooperantes.

- Jaworski e Kohli (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), García Sehorn (1995), Balabanis, Stables e Phillips (1997) e Matsuno e Mentzer (2000).

Item 23: As pessoas vão sendo treinadas para cada tarefa e sabem qual o seu papel na organização.

- Lambin (1996), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998) e Fabien e Léger (1999).

Item 24: Procuramos sempre implementar em tempo útil os planos de actividades delineados.

- Jaworski e Kohli (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), García Sehorn (1995), Balabanis, Stables e Phillips (1997) e Matsuno e Mentzer (2000).

Item 25: Nós somos rápidos a responder a mudanças significativas ou a uma insatisfação da procura.

- Jaworski e Kohli (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), García Sehorn (1995), Lambin (1996), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998) e Fabien e Léger (1999).

Item 26: Nós procuramos diferenciar os nossos serviços em função de cada grupo específico de utentes.

- Lambin (1996), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998) e Fabien e Léger (1999).

Item 27: Usamos as informações sobre os utentes para melhorar a qualidade dos nossos serviços ou desenvolver novas tecnologias de acção.

- Ruekert (1992), Deshpandé, Farley e Webster (1993), Deng e Dart (1994) e Atuahene-Gima (1996).

Item 28: Os nossos objectivos são baseados, essencialmente, na satisfação das necessidades e desejos dos utentes.

- Narver e Slater (1990), Ruekert (1992), Slater e Narver (1994a), Slater e Narver (1996), Atuahene-Gima (1996), Han, Kim e Srivastava (1998), Deshpandé e Farley (1998) e Morgan, Turnell e Strong (1999).

Item 29: Os nossos objectivos levam também em consideração as expectativas dos nossos doadores e das entidades reguladoras.

- Lambin (1996), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998) e Fabien e Léger (1999).

Item 30: Nós mantemos as promessas que fazemos aos utentes.

- Ruekert (1992) e Atuahene-Gima (1996).

Item 31: A nossa estratégia de vantagem competitiva, relativamente a outras propostas de acção, é baseada na nossa compreensão das necessidades dos utentes.

- Narver e Slater (1990), Slater e Narver (1994a), Deng e Dart (1994), Pelham e Wilson (1996), Deshpandé e Farley (1998), Han, Kim e Srivastava (1998) e Morgan, Turnell e Strong (1999).

Item 32: Os nossos clientes finais (utentes) e/ou os nossos clientes intermediários (famílias, médicos, etc.) são fontes importantes de ideias para novos produtos/serviços.

- Slater e Narver (1996) e Sin e Tse (2000).

Item 33: Em resposta às oportunidades emergentes nas relações com os nossos públicos-alvo, a nossa organização é capaz de desenvolver novas competências que sejam requeridas.

- Slater e Narver (1996).

Item 34: Nós desenvolvemos estratégias para influenciar os grupos-chave do macro-ambiente (associações de utentes, grupos políticos, etc.).

- Lambin (1996), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998) e Fabien e Léger (1999).

Item 35: Nós levamos a cabo actividades que sublinham os benefícios que a organização dá à sociedade em geral.

- Lambin (1996), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998) e Fabien e Léger (1999).

Coordenação interfuncional:

Item 36: Os gestores da organização compreendem como toda a gente pode contribuir para criar valor para o utente.

- Narver e Slater (1990), Slater e Narver (1994a), Pelham e Wilson (1996), Lambin (1996), Slater e Narver (1996), Han, Kim e Srivastava (1998), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998) e Fabien e Léger (1999).

Item 37: Todas as funções da organização trabalham de forma integrada na satisfação das necessidades dos nossos públicos-alvo.

- Narver e Slater (1990), Slater e Narver (1994a), Pelham e Wilson (1996), Lambin (1996), Slater e Narver (1996), Han, Kim e Srivastava (1998), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998) e Fabien e Léger (1999).

Item 38: Trocamos livremente informação entre todas as funções acerca das experiências bem e mal sucedidas com os nossos públicos-alvo.

- Narver e Slater (1990), Slater e Narver (1994a), Pelham e Wilson (1996), Slater e Narver (1996), Deshpandé e Farley (1998) e Han, Kim e Srivastava (1998).

Item 39: As nossas estratégias e táticas são planeadas e coordenadas com a colaboração de todos os elementos ou departamentos da organização.

- Deng e Dart (1994), Lambin (1996), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998) e Fabien e Léger (1999).

Item 40: Alguns departamentos ou elementos da organização juntam-se periodicamente para planear a resposta a mudanças que acontecem no nosso ambiente de actividade.

- Jaworski e Kohli (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), Lambin (1996), Balabanis, Stables e Phillips (1997), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998) e Fabien e Léger (1999).

Item 41: As actividades dos diferentes departamentos ou elementos da organização estão bem coordenadas.

- Jaworski e Kohli (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), García Sehorn (1995), Lambin (1996), Balabanis, Stables e Phillips (1997), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998), Fabien e Léger (1999) e Matsuno e Mentzer (2000).

Item 42: Quando descobrimos que os nossos utentes preferem que nós mudemos um produto ou serviço, os departamentos ou as pessoas envolvidas fazem esforços concertados para o conseguir.

- Jaworski e Kohli (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e García Sehorn (1995).

Item 43: No caso de conflito entre funções, as partes envolvidas costumam trabalhar numa solução mutuamente aceitável.

- Slater e Narver (1996).

Item 44: Na nossa organização, a informação sobre os concorrentes e/ou cooperantes, assim como sobre outros públicos e o contexto ambiental, é gerada por diversas pessoas ou departamentos.

- Lambin (1996), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998), Bennett (1998a), Fabien e Léger (1999) e Matsuno e Mentzer (2000).

Item 45: Encorajamos os contactos informais entre os diferentes elementos e/ou departamentos da nossa organização.

- Lambin (1996), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998) e Fabien e Léger (1999).

3.8.2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Os itens seleccionados para medir a aprendizagem organizacional foram retirados e adaptados dos trabalhos mencionados abaixo. A escala varia entre 0 (não descreve em nada o que se passa na minha organização) e 10 (descreve em absoluto o que se passa na minha organização), salientando-se também a cheio o valor médio (5).

Assim, foram escolhidos os seguintes itens: para a componente do “conhecimento” – 46, 50, 54, 58, 62, 66 e 70; para a do “empenhamento” – 47, 51, 55, 59, 63 e 67; para a da “visão partilhada” – 48, 52, 56, 60, 64 e 68; e para a da “abertura mental” – 49, 53, 57, 61, 65 e 69.

A decisão de intercalar os itens das diversas componentes foi tomada após os pré-testes ao inquérito, pois verificou-se que as respostas aos primeiros itens de cada componente influenciavam excessivamente e de forma directa as respostas aos itens imediatos da mesma componente (apêndice 2).

Segue-se a discriminação das subescalas da aprendizagem organizacional.

Visão partilhada:

Item 48: Existe um conceito bem expresso de quem somos e para onde vamos.

- Baker e Sinkula (1999a).

Item 52: Existe uma comunhão de propósitos entre os elementos da organização.

- Sinkula, Baker e Noordewier (1997) e Morgan, Turnell e Strong (1999).

Item 56: Existe acordo total entre os diversos níveis, funções ou divisões da organização acerca da visão da nossa missão.

- Sinkula, Baker e Noordewier (1997), Morgan, Turnell e Strong (1999) e Baker e Sinkula (1999a).

Item 60: Todo o pessoal interno está empenhado na concretização dos objectivos da organização.

- Sinkula, Baker e Noordewier (1997), Morgan, Turnell e Strong (1999) e Baker e Sinkula (1999a).

Item 64: Os gestores, assalariados e voluntários vêem-se a si próprios como parceiros no estabelecimento da orientação da organização.

- Sinkula, Baker e Noordewier (1997), Morgan, Turnell e Strong (1999) e Baker e Sinkula (1999a).

Item 68: Nesta organização, o trabalho de equipa é extremamente importante para a tomada de decisões e resolução de problemas.

- Bennett (1998b).

Abertura mental:

Item 49: Não temos medo de reflectir criticamente sobre as assumpções partilhadas que nós temos acerca das nossas actividades.

- Sinkula, Baker e Noordewier (1997), Morgan, Turnell e Strong (1999) e Baker e Sinkula (1999a).

Item 53: O nosso pessoal sabe que a forma como percebemos e nos relacionamos com os públicos-alvo deve ser continuamente questionada.

- Sinkula, Baker e Noordewier (1997) e Morgan, Turnell e Strong (1999).

Item 57: Nós questionamos frequentemente em conjunto as nossas diferenças acerca da forma como interpretamos as informações, sobretudo o que é relevante para as nossas actividades.

- Sinkula, Baker e Noordewier (1997) e Morgan, Turnell e Strong (1999).

Item 61: Os gestores encorajam os empregados a pensarem de forma crítica e criativa.

- Baker e Sinkula (1999a).

Item 65: As ideias originais são muito apreciadas nesta organização.

- Baker e Sinkula (1999a).

Item 69: A nossa organização aprende bem com os próprios erros.

- Bennett (1998b).

Empenhamento na aprendizagem:

Item 47: A nossa gestão concorda, basicamente, que a capacidade da organização para aprender é a chave da nossa vantagem competitiva.

- Sinkula, Baker e Noordewier (1997), Morgan, Turnell e Strong (1999) e Baker e Sinkula (1999a).

Item 51: Os valores básicos da nossa organização incluem a aprendizagem como chave para melhorar.

- Sinkula, Baker e Noordewier (1997), Morgan, Turnell e Strong (1999) e Baker e Sinkula (1999a).

Item 55: A aprendizagem do pessoal é um investimento, não uma despesa.

- Sinkula, Baker e Noordewier (1997), Morgan, Turnell e Strong (1999) e Baker e Sinkula (1999a).

Item 59: Aprender na nossa organização é visto como um factor-chave para garantir a sobrevivência organizacional.

- Sinkula, Baker e Noordewier (1997) e Baker e Sinkula (1999a).

Item 63: A nossa organização devota recursos substanciais ao treino do pessoal.

- Bennett (1998b).

Item 67: A nossa organização utiliza muitas vezes consultores externos.

- Bennett (1998b).

Conhecimento:

Item 46: Normalmente, da partilha de informações e sua discussão resultam alterações comportamentais na organização que influenciam as nossas actividades.

- Sinkula, Baker e Noordewier (1997) e Bennett (1998b).

Item 50: Nós experimentamos e inovamos regularmente em termos das nossas actividades internas ou externas.

- Bennett (1998b).

Item 54: Os assalariados e os voluntários que tentam utilizar abordagens não convencionais são recompensados pela sua inovação.

- Bennett (1998b).

Item 58: Nós fazemos muito trabalho de pesquisa interna sobre o que consideramos relevante para as nossas actividades.

- Sinkula, Baker e Noordewier (1997).

Item 62: Nós fazemos pesquisa sobre os factores externos, que influenciam e são relevantes para as nossas actividades.

- Sinkula, Baker e Noordewier (1997).

Item 66: Nós revemos, periodicamente, os efeitos prováveis das mudanças ambientais e nas técnicas relacionadas com as nossas actividades.

- Sinkula, Baker e Noordewier (1997).

Item 70: Se outras organizações, similares à nossa, implementam com sucesso uma nova ideia para angariação de fundos ou para melhorar o nível de adesões à oferta, nós rapidamente adoptamo-la.

- Bennett (1998b).

3.8.3. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Em muitas destas organizações faz-se anualmente um plano de actividades, para além do orçamento, podendo ser confundido com o plano estratégico. Perguntar directamente se fazem planeamento estratégico levaria a uma esmagadora percentagem de respostas positivas, que não reflectiriam a realidade. Assim, optámos por colocar várias questões que proporcionassem uma medida do grau com que realizam os diversos procedimentos relacionados com o planeamento estratégico, mesmo que informalmente.

Os itens seleccionados, para medir o grau de existência desses procedimentos do planeamento estratégico, estão relacionados com a definição do seu processo, desde a preparação à avaliação, o qual é largamente aceite e descrito em todos os manuais de gestão. Referimos alguns exemplos de trabalhos e manuais relacionados com o sector não lucrativo, nos quais se baseiam os itens do inquérito: Smith, Bucklin & Associates (1994); Siciliano (1997); Claycomb, Germain e Droge (2000); e Bryce (2000).

A pontuação total da escala é constituída pelo somatório de respostas “sim” às questões apresentadas, a qual variará entre 0 e 20.

Assim, respectivamente, para as componentes de “formulação”, “implementação” e “avaliação”, temos os itens de 84 a 94; de 95 a 98; e de 99 a 103 (apêndice 2), que se discriminam de seguida:

Formulação:

Item 84: Os gestores principais apoiam e empenham-se no planeamento estratégico da organização?

Item 85: A liderança da organização envolve o pessoal no processo de planeamento estratégico?

Item 86: Existe uma proposição clara e sucinta da missão da organização?

Item 87: Analisámos o ambiente externo (oportunidades e ameaças)?

Item 88: Analisámos o ambiente interno (forças e fraquezas)?

Item 89: Desenvolvemos metas de longo prazo?

Item 90: Estabelecemos objectivos de curto prazo?

Item 91: Formulámos as estratégias?

Item 92: Preparámos os planos de acção?

Item 93: Existe um plano estratégico escrito formalmente?

Item 94: Nós consideramos sempre, no nosso planeamento, possíveis cenários diferentes?

Implementação:

Item 95: Foi estabelecido um processo para a implementação do plano, permitindo que o pessoal tivesse presente as suas prioridades estratégicas e operacionais?

Item 96: Foi estabelecido um processo para a implementação do plano, permitindo que o pessoal tivesse presente a calendarização e os tempos necessários para cada actividade programada?

Item 97: Foi estabelecido um processo para a implementação do plano, permitindo que o pessoal tivesse presente as pessoas responsáveis por cada acção?

Item 98: Foi estabelecido um processo para a implementação do plano, permitindo que o pessoal tivesse presente a distribuição de recursos necessários?

Avaliação:

Item 99: O processo de implementação é avaliado continuamente?

Item 100: As reacções dos utentes e dos outros públicos-alvo são registadas formalmente?

Item 101: Tomam-se medidas correctivas do plano se necessário?

Item 102: Os desempenhos pessoais são avaliados com base num sistema pré-determinado?

Item 103: Os resultados das actividades são avaliados formalmente em relação aos objectivos?

3.8.4. EFICÁCIA DO DESEMPENHO

Os itens seleccionados, para medir o nível de eficácia do desempenho, foram baseados nos trabalhos mencionados abaixo e na revisão da literatura, assim como no trabalho exploratório realizado no sector.

As questões, relativas à “análise qualitativa”, têm a ver com o grau em que a organização apresenta os assuntos propostos, variando entre 0 e 10, salientando-se também a cheio o valor médio (5).

As questões, relativas à “análise quantitativa”, apresentam factos objectivos para resposta “sim-não”.

Para cada questão, em ambas as análises, também é necessário mencionar o grau de importância atribuído pelo inquirido àquele aspecto do desempenho, o qual tem como respostas possíveis: 1 – pouco importante; 2 – importante; e 3 – muito importante.

A pontuação na subescala qualitativa é calculada pela média das pontuações nos itens. A pontuação na subescala quantitativa é calculada pelo somatório das respostas “sim”, variando entre 0 e 8.

Assim, temos para a análise qualitativa, os itens 104 a 118; e para a quantitativa, os itens 119 a 126 (apêndice 2), que se discriminam de seguida:

Análise qualitativa:

Item 104: Qual o grau de adaptação dos nossos serviços às exigências da procura?

- Kotler e Roberto (1989), Kaplan e Norton (1992), McLeish (1995) e Kaplan (2001).

Item 105: Qual o grau de qualidade dos nossos serviços para os utentes?

- Kotler e Roberto (1989), Kaplan e Norton (1992), McLeish (1995), Pelham e Wilson (1996) e Kaplan (2001).

Item 106: Qual o grau de satisfação e motivação do pessoal interno?

- Morrell (1986), Kanter e Summers (1987), Kaplan e Norton (1992), García Sehorn (1995), McLeish (1995) e Yau, McFetridge, Chow e Lee (2000).

Item 107: Qual o grau de satisfação dos utentes?

- Kanter e Summers (1987), Kaplan e Norton (1992) e Kaplan (2001).

Item 108: Qual o grau de satisfação das famílias ou outros grupos relevantes?

- Kanter e Summers (1987), Kaplan e Norton (1992) e Kaplan (2001).

Item 109: Qual o grau de satisfação dos doadores e financiadores?

- Kanter e Summers (1987), Kaplan e Norton (1992), McLeish (1995) e Kaplan (2001).

Item 110: Em que grau as nossas actividades melhoraram a vida dos nossos utentes?

- Kotler e Roberto (1989), Kaplan e Norton (1992) e Kaplan (2001).

Item 111: Em que grau foram atingidos os objectivos da organização no último ano?

- Morrell (1986), Kotler e Roberto (1989) e Avlonitis e Gounaris (1997).

Item 112: Qual o grau de sucesso de novas abordagens nos relacionamentos com os utentes?

- Kotler e Roberto (1989), Kaplan e Norton (1992) e McLeish (1995).

Item 113: Em que grau a organização terá estabilidade financeira sustentável nos próximos 3 anos?

- Morrell (1986), Herzlinger (1994), Kumar, Subramanian e Yauger (1998) e Kaplan (2001).

Item 114: Em que grau temos conseguido melhorar a nossa imagem como organização?

- Kaplan e Norton (1992) e García Sehorn (1995).

Item 115: Qual o grau de sucesso no controlo das despesas operacionais?

- Morrell (1986), Kaplan e Norton (1992) e Herzlinger (1994).

Item 116: Qual o grau de eficácia dos nossos programas de atracção de recursos?

- Morrell (1986), Kaplan e Norton (1992) e García Sehorn (1995).

Item 117: Em que grau o desempenho global da organização melhorou em relação ao ano anterior?

- Kanter e Summers (1987), Jaworski e Kohli (1993), García Sehorn (1995) e Selnes, Jaworski e Kohli (1996).

Item 118: Qual o grau de eficácia dos nossos serviços?

- Morrell (1986) e García Sehorn (1995).

Análise quantitativa:

Item 119: As receitas da organização, no último ano, cobriram as despesas?

- Morrell (1986), Kaplan e Norton (1992), Herzlinger (1994), McLeish (1995), Siciliano (1997), Kumar, Subramanian e Yauger (1998) e Kaplan (2001).

Item 120: O número de pessoas servidas tem aumentado?

- Kotler e Roberto (1989), Kaplan e Norton (1992) e Martin e Kettner (1996).

Item 121: O número de horas trabalhadas pelo pessoal voluntário tem aumentado?

- Morrell (1986), e Martin e Kettner (1996).

Item 122: Tem havido crescimento das receitas?

- Kaplan e Norton (1992), Herzlinger (1994) e Kumar, Subramanian e Yauger (1998).

Item 123: Tem havido crescimento na quantidade de voluntários e/ou outros recursos?

- Morrell (1986).

Item 124: O número de doadores ou de patrocinadores tem aumentado?

- Nosso contributo.

Item 125: A retenção dos utentes e/ou fidelização dos comportamentos desejáveis tem aumentado?

- Kaplan e Norton (1992) e McLeish (1995).

Item 126: Têm sido aprovados os pedidos de financiamentos públicos requeridos?

- Morrell (1986), Kotler e Roberto (1989), Kaplan e Norton (1992), Siciliano (1997) e Yau, McFetridge, Chow e Lee (2000).

3.8.5. MARKETING SOCIAL

A abordagem de marketing social é avaliada com uma escala baseada no paradigma formal proposto por Andreasen (1995), já explanado no 1º capítulo deste trabalho, na secção 1.2.4. “O Social”.

Assim, foram construídos 13 itens, sendo a pontuação na escala obtida pela média das suas pontuações.

A escala é constituída pelos itens 71 a 83 (apêndice 2), que se discriminam de seguida:

Item 71: A finalidade última da nossa organização é influenciar os comportamentos dos nossos utentes.

Item 72: Os nossos programas colocam os utentes no centro de cada decisão estratégica.

Item 73: O nosso planeamento estratégico tem por base uma constante auscultação dos utentes.

Item 74: Nós utilizamos um modelo teórico de compreensão das fases que atravessam os utentes na tomada de decisões quanto à sua adesão e fidelidade às nossas propostas.

Item 75: Nós utilizamos o mesmo modelo, referido na afirmação anterior, para todos os públicos-alvo, cuja assistência e cooperação são essenciais para o sucesso dos nossos programas.

Item 76: As nossas estratégias são adaptadas à fase em que cada audiência-alvo se encontra.

Item 77: Na fase inicial, utilizamos essencialmente técnicas comunicacionais de forma a chamar a atenção das audiências-alvo.

Item 78: Nós desenvolvemos estratégias para diminuir os custos (monetários e psicológicos) de adesão aos nossos produtos/serviços/ideias.

Item 79: Nós desenvolvemos estratégias para aumentar os benefícios apercebidos pelos nossos utentes finais e intermediários sobre os nossos produtos/serviços/ideias.

Item 80: Nós promovemos actividades que aumentem a pressão social apercebida pelos utentes para conseguir as mudanças comportamentais desejadas.

Item 81: Nós tentamos melhorar as competências do utentes para terem conhecimento e controlo efectivo sobre os comportamentos necessários para atingir os seus objectivos.

Item 82: Para conseguir a fidelização dos novos padrões comportamentais, os utentes são recompensados e sujeitos a recordatórios frequentes até que os novos comportamentos se tornem um modo de vida habitual.

Item 83: Os utentes são divididos em grupos com especificidades próprias para melhorar a eficiência e a eficácia dos programas.

3.8.6. OUTRAS ORIENTAÇÕES

As outras orientações são avaliadas através do grau de preferência que os gestores fazem em relação a proposições descritivas de cada uma delas, incluindo, para comparação, uma sobre a orientação de mercado. Esta metodologia tem sido utilizada e validada na literatura das orientações estratégicas (ex: Shortell e Zajac, 1990; Zahra e Pearce, 1990; Slater e Narver, 1993; Deng e Dart, 1994; James e Hatten, 1995; Gray, Matear, Boshoff e Matheson, 1998).

Assim, as descrições das orientações de produto, produção, mercado, normativo-legal e vendas estão contidas, respectivamente, nas questões 127 a 131. O item 132 é livre, de forma a possibilitar a descrição, por parte do inquirido, de outro tipo de chave para o sucesso nestas organizações.

A questão 133 implica a escolha de uma só descrição, como aquela que está mais de acordo com o que se passa na organização.

Orientação de produto:

Item 127: O principal factor-chave para o sucesso da nossa actividade é prestar serviços de qualidade a um custo monetário e não monetário razoável. Os bons serviços valem por si mesmos, isto é, têm sempre utentes. Se possível, os serviços devem ser continuamente melhorados.

Orientação de produção:

Item 128: O principal factor-chave para o sucesso da nossa actividade é prestar serviços em quantidade, utilizando processos mais eficientes, que tornem mais disponível a nossa oferta de forma a fazer face à procura. Se possível, os serviços devem ser padronizados de forma a manter baixos os seus custos monetários e não monetários.

Orientação de mercado:

Item 129: O principal factor-chave para o sucesso da nossa actividade assenta na satisfação das necessidades e desejos de todos os públicos-alvo importantes para a organização. Estes públicos incluem os utentes finais, os utentes intermediários (famílias ou outros grupos de interesse), o pessoal interno, os doadores, as instâncias reguladoras e o público em geral. Todos estes interesses devem ser considerados na tomada de decisões.

Orientação normativo-legal:

Item 130: O principal factor-chave para o sucesso da nossa actividade advém do nosso trabalho, individual ou associativo, de pressão sobre as instâncias reguladoras, de forma a conseguir alterar as normas e políticas sociais que regem os comportamentos em causa, permitindo que possamos fornecer os serviços que se sabe serem os melhores para os utentes.

Orientação de vendas:

Item 131: O principal factor-chave para o sucesso da nossa actividade assenta em persuadir os potenciais utentes a aderir aos nossos serviços, através de publicidade, persuasão pessoal ou outros meios. Os utentes potenciais têm de ser informados e convencidos dos benefícios dos serviços que oferecemos.

Item 132: Se o factor-chave para o sucesso for outro diferente dos propostos, escreva por favor a sua opinião: _____ ...

Item 133: Qual das descrições acima define melhor o estilo dominante da sua organização? Sublinhe o número:

127 128 129 130 131 132

No capítulo seguinte, justificamos a operacionalização dos conceitos, em termos da sua estrutura interna e das relações entre si num novo modelo conceptual. Estas questões, assim como o estudo das outras orientações estratégicas e do marketing social, levam-nos à formulação das hipóteses a investigar.

4. O Modelo de Equações Estruturais e as Hipóteses de Investigação

O modelo conceptual que propomos pretende estudar as relações entre os conceitos de aprendizagem organizacional, orientação de mercado, planeamento estratégico e eficácia do desempenho, considerados relevantes para o sector privado não lucrativo de acção social.

Assim, este capítulo aborda essas variáveis em termos das inter-relações esperadas no modelo de equações estruturais, assim como apresenta o modelo e os conjuntos de hipóteses consideradas nesta investigação.

4.1. As Variáveis do Modelo

Consideramos para este trabalho as seguintes variáveis latentes: (1) “Orientação de Mercado”, (2) “Aprendizagem Organizacional”, (3) “Planeamento Estratégico” e (4) “Eficácia do Desempenho”. De seguida, serão definidas as suas componentes manifestas, teoricamente previstas, as quais permitem medir aquelas variáveis latentes.

4.1.1. ORIENTAÇÃO DE MERCADO

A definição de orientação de mercado que propomos, baseada na literatura, aponta para uma abordagem mais abrangente do que a das correntes clássicas de Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990), sendo do tipo da que foi desenvolvida por Lambin (1996) e sugerida para investigação, no sector não lucrativo de acção social, por Balabanis, Stables e Phillips (1997), a qual implica todos os *stakeholders*.

Assim, os aspectos relacionados com a informação (geração, disseminação e análise) são fundamentais, em relação a todas as partes interessadas neste tipo de

actividades, as quais são constituídas pelos diversos públicos relevantes a que as organizações sem fins lucrativos de acção social (OSFLAS) terão de dar atenção.

As missões consignadas na lei¹ para as IPSS², em Portugal, ajudam-nos a delimitar com precisão esses públicos, que são:

- os clientes-alvo (crianças, jovens, idosos, desempregados, inválidos, doentes, etc.);
- os clientes intermediários (decisores ou influenciadores – famílias, técnicos, grupos de referência);
- os concorrentes (em termos de recolha de fundos ou de alternativas comportamentais propostas; incluindo possíveis cooperantes);
- os doadores (particulares ou públicos, fornecedores de meios financeiros, materiais e técnicos);
- os reguladores (o Estado com poder legislativo e de tutela, e outras formas de regulação corporativa);
- e o pessoal interno (gestores, assalariados e voluntários).

Para além destes públicos, devemos ter em atenção o macro-ambiente, isto é, as tendências políticas, sociais, económicas, culturais e tecnológicas. Outro aspecto importante é o da coordenação interfuncional na organização.

Então, a orientação de mercado reflecte-se na análise e acção em relação à procura (clientes finais e decisores), à oferta (concorrentes e cooperantes), aos outros *stakeholders* (pessoal interno, influenciadores, doadores e reguladores), ao macro-ambiente e na coordenação interfuncional.

É de notar que as IPSS são as entidades prestadoras/distribuidoras da oferta, daí não considerarmos um público específico de distribuidores ou agentes intermediários de prestação.

Assim, temos neste caso seis públicos-alvo relativos ao conceito de orientação de mercado, a que se acrescenta a análise ambiental e a coordenação interfuncional.

¹ Constituição da República – artigos 63º, 67º, 69º, 70º, 71º e 72º e Decreto-Lei nº 119/83, de 25 de Fevereiro.

² As Instituições Particulares de Solidariedade Social representam as OSFLAS por nós estudadas.

Esta abordagem pode ser condensada em quatro variáveis manifestas:

- a geração de informação sobre os públicos-alvo e o ambiente (recolha de dados, formal e informal);
- a disseminação e análise da informação;
- a preparação e a implementação de acções que respondam cabalmente às necessidades e desejos dos públicos-alvo;
- e a coordenação interfuncional, que engloba o compromisso de todos na satisfação de todas as necessidades humanas envolvidas, passando pela sua participação alargada nas actividades de recolha e análise de informação, assim como de preparação, implementação e controlo das acções.

Esta componente parece-nos importante, porque concordamos que uma verdadeira orientação de mercado deve ser demonstrada por toda a organização de forma coordenada, em todas as suas funções, o que implica um trabalho colectivo com objectivos comuns bem conhecidos e uma motivação geral para a missão que a organização deseja cumprir, de forma a serem mais eficientes e eficazes. Ora, isto não se consegue se cada um fizer o que quer, de forma voluntariosa, e sem coordenação de esforços de decisão e de acção.

No entanto, há quem defenda que qualquer organização bem sucedida tem uma boa coordenação interfuncional seja qual for o seu tipo de orientação (Henderson, 1998). Concordamos com esta ideia, sendo a coordenação interfuncional uma das componentes fundamentais para a eficácia do desempenho organizacional. Até porque defendemos que outras orientações estratégicas também podem ser bem sucedidas, dependendo do contexto dos mercados. No entanto, a longo prazo, a vantagem será sempre para a orientação de mercado, porque é a estratégia que melhor se adapta às necessidades e desejos dos *stakeholders*, logo que confere maior sustentabilidade à organização.

Também não é de pôr de parte a possibilidade de a análise factorial exploratória apontar para a existência de mais componentes na orientação de mercado, relacionadas, por exemplo, com cada tipo de *stakeholder*. Contudo, é de esperar que, nas OSFLAS

em Portugal, não exista a consciência da importância que alguns *stakeholders* têm, devido ao excesso de procura e à falta de uma orientação de mercado desenvolvida.

Assim, defendemos que um grau elevado de orientação de mercado implica que existam níveis altos de geração e disseminação de informação, assim como de acção consequente e de coordenação interfuncional, as quais constituirão as variáveis manifestas daquela variável latente.

Quanto às relações esperadas com esta variável, de acordo com a literatura e a experiência acumulada, prevê-se uma influência positiva directa na eficácia do desempenho e no planeamento estratégico.

4.1.2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A definição que propomos do conceito de aprendizagem organizacional aponta para a utilização de quatro variáveis manifestas: abertura mental, empenhamento na aprendizagem, visão partilhada e acumulação de conhecimento.

Esta variável latente inclui a orientação para a aprendizagem de Sinkula, Baker e Noordewier (1997), consubstanciada em três variáveis manifestas – visão partilhada, abertura mental e empenhamento na aprendizagem. É completada pela componente de acumulação de conhecimento, que pretende detectar comportamentos de processamento de informação e inovação, que levam à aquisição de experiências e saberes, consubstanciada no processo de aprendizagem organizacional descrito por Huber (1991), entre muitos outros autores. Este processamento de informação só será útil para a aprendizagem se estiver completo, isto é, se a informação for pesquisada, partilhada, interpretada e adicionada à memória individual e colectiva da organização, levando a comportamentos de experimentação e inovação.

Foi retirada a carga orientadora de mercado nesta componente de processamento e acumulação de conhecimento, pois defendemos que é possível ter uma orientação para a aprendizagem, mas não necessariamente para o mercado. Daí, também não considerarmos a influência específica da aprendizagem no dinamismo do programa de

marketing, pois essa influência pode acontecer noutra área da organização, dependendo da orientação dominante na gestão de mercados.

Assim, um grau elevado de aprendizagem organizacional implica ter grande empenhamento na aprendizagem, abertura mental, visão partilhada e comportamentos de processamento de informação, experimentação e inovação (acumulação de conhecimento).

Prevê-se que a aprendizagem organizacional tenha um impacto positivo directo na orientação de mercado e na eficácia do desempenho, por se considerar uma condição necessária da primeira e uma razão importante para ter melhores desempenhos.

4.1.3. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

A inclusão desta variável deve-se ao desenvolvimento da ideia de que uma organização, para além de características culturais e comportamentais orientadas para a aprendizagem e para o mercado, deverá ter também procedimentos formais (o que não quer dizer rígidos) de estabelecimento da sua missão, das metas, dos objectivos, das estratégias, dos programas operacionais, e da sua implementação, controlo e avaliação de resultados e desempenhos.

Assim, o planeamento estratégico é uma variável latente, que tem três variáveis manifestas de cariz comportamental: a formulação, em que se procura verificar se foram feitos todos os passos necessários para a preparação e construção dum plano estratégico; a implementação, em que se procura medir a concretização efectiva do plano, pois só assim ele tem interesse para a organização; e a avaliação, que inclui o acompanhamento da sua implementação, a correcção do plano quando necessário e a avaliação de resultados e desempenhos.

A sua relação com a eficácia do desempenho deverá ser positiva e directa, para além dum papel mediador que poderá ter entre as outras variáveis e essa eficácia.

4.1.4. EFICÁCIA DO DESEMPENHO

A melhor forma de avaliar a eficácia do desempenho será analisando o grau em que foram atingidos os objectivos duma organização (Kotler e Andreasen, 1996).

Assim, e de acordo com a definição que propomos, optamos por ter medidas quantitativas e qualitativas, as quais constituem as variáveis manifestas da variável latente “Eficácia do Desempenho”. Esta pode ser vista de forma absoluta, em comparação com os objectivos próprios da organização, ou de forma relativa, comparando com a eficácia das outras organizações congéneres.

Contudo, constatou-se que os gestores das OSFL de acção social em Portugal têm grande dificuldade em avaliar o seu desempenho em relação a outras organizações, pela falta de dados, por não terem esta preocupação e, também, por serem de pequena ou média dimensão, não existindo organizações dominantes que sirvam de referência. Também não existe, como no sector lucrativo, estudos e dados sobre as actividades destas organizações e seus resultados, que sejam partilhados entre elas, nomeadamente em termos associativos. Então, optamos por tentar avaliar a eficácia do desempenho em termos absolutos quantitativos e qualitativos.

Estas medidas são também, exclusivamente, de carácter subjectivo, por três razões: primeiro, torna-se muito difícil obter, da parte dos gestores das OSFLAS, informação detalhada sobre valores quantitativos exactos, em termos de receitas ou de rácios contabilísticos, normalmente utilizados para o sector lucrativo; segundo, é dada pouca importância neste sector a análises pormenorizadas de gestão financeira, sendo a preocupação dominante o equilíbrio orçamental; terceiro, existem também enviesamentos nas medidas objectivas, pois são preparadas, muitas vezes, em função de objectivos particulares. Para além disso, vários estudos já referenciados no 2º capítulo, na secção 2.7. sobre “O Desempenho nas OSFL”, mostraram que existe uma forte correlação entre as medidas objectivas e subjectivas do desempenho organizacional.

Assim, foram retiradas da literatura e das entrevistas exploratórias várias questões, que compõem uma escala de avaliação da eficácia do desempenho nas OSFLAS. A comparação é feita com vários tipos de objectivos: os previstos pela organização e outros não previstos, mas que nós consideramos importantes na avaliação como, por

exemplo, objectivos em relação a *stakeholders* para além dos clientes ou dos financiadores. Em cada questão é também avaliado o seu grau de importância para a organização (ex: Avlonitis e Gounaris, 1997; Kumar, Subramanian e Yauger, 1998).

4.2. O Modelo Conceptual

O modelo geral previsto suporta o máximo de ligações que é possível obter no âmbito teórico que defendemos.

Assim, o modelo alargado inclui os seguintes efeitos directos (figura 1):

- Entre a “Orientação de Mercado” e a “Eficácia do Desempenho”.
- Entre a “Aprendizagem Organizacional” e a “Eficácia do Desempenho”.
- Entre o “Planeamento Estratégico” e a “Eficácia do Desempenho”.
- Entre a “Aprendizagem Organizacional” e a “Orientação de Mercado”.
- Entre a “Aprendizagem Organizacional” e o “Planeamento Estratégico”.
- Entre a “Orientação de Mercado” e o “Planeamento Estratégico”.

Neste modelo alargado prevê-se uma relação directa entre a aprendizagem organizacional e o planeamento estratégico, mas não é expectável que ela seja significativa, sem a mediação da orientação de mercado. A razão da sua inclusão prende-se com o facto de que a partir deste modelo alargado se pode fazer o estudo de todos os modelos derivados³, o que constitui um procedimento muito utilizado com os modelos de covariância (ex: Hair, Anderson, Tatham e Black, 1998: 591; Kelloway, 1998: 33; Diamantopoulos e Sigauw, 2000: 121; Kaplan, 2000: 122).

³ Em inglês: *nested*. Os modelos derivados advêm das restrições que se vão fazendo, sucessivamente, a partir dum modelo com o máximo de conexões válidas teoricamente.

Por consequência, prevemos os seguintes efeitos indirectos⁴:

- Entre a “Aprendizagem Organizacional” e a “Eficácia do Desempenho”, mediado pela “Orientação de Mercado” e o “Planeamento Estratégico”.
- Entre a “Aprendizagem Organizacional” e o “Planeamento Estratégico”, mediado pela “Orientação de Mercado”.
- Entre a “Orientação de Mercado” e a “Eficácia do Desempenho”, mediado pelo “Planeamento Estratégico”.

A justificação, para a inclusão destes efeitos, assenta na literatura que tem estudado este tipo de variáveis, assim como na nossa análise, que foi sendo desenvolvida ao longo deste trabalho.

Assim, defendemos que a aprendizagem organizacional é uma condição necessária, embora não suficiente, para a existência de orientação de mercado⁵. Nesta, o tipo de filosofia de gestão e de comportamentos organizacionais tem por base, ou como antecedente, as atitudes e os comportamentos que definem uma organização de aprendizagem, a recordar:

- Uma visão partilhada da missão, metas e objectivos, que permita coesão na orientação escolhida (que pode não ser de mercado) e um trabalho de equipa.
- A abertura mental suficiente para pôr em causa, sistematicamente, aquilo que é aceite como verdade em cada momento, permitindo também ser inovador.
- Empenhamo de todos na aprendizagem, isto é, vontade expressa em actos para melhorar, experimentar, inovar e ser cada vez mais eficaz nos desempenhos organizacionais.
- Gerar, acumular conhecimento e utilizá-lo, através da experiência e inovação. Isto é, enriquecer a memória organizacional, influenciando os comportamentos formais e informais dos relacionamentos internos e externos, seja qual for o tipo de orientação estratégica.

⁴ Os efeitos indirectos existem se houver efeitos directos encadeados entre 3 ou mais variáveis. O produto entre os efeitos directos permite calcular o valor dos efeitos indirectos.

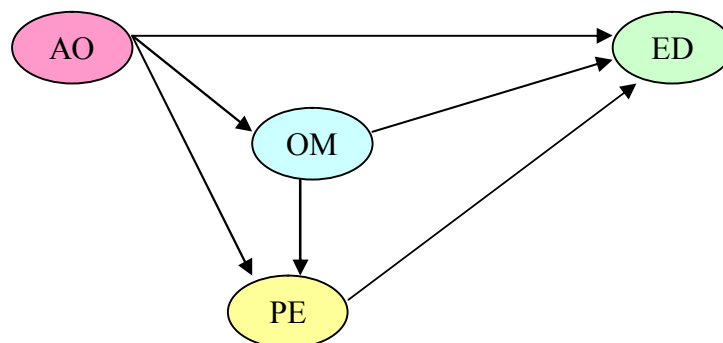
⁵ Por contraponto, consideramos que a existência de uma orientação de mercado é uma condição suficiente, mas não necessária, para a existência de uma organização de aprendizagem.

Considera-se que o planeamento estratégico é promovido e influenciado de forma determinante pela orientação de mercado. Isto é, uma organização de aprendizagem com uma orientação de mercado terá de se preparar e organizar de modo mais formal, através de processos de planeamento estratégico, como condição fundamental para aumentar a sua eficiência e eficácia nos relacionamentos com os mercados.

As três variáveis têm o pressuposto, já muitas vezes comprovado na literatura, de influenciarem positivamente a eficácia do desempenho das organizações.

Este modelo é original pelas variáveis que reúne, pelo seu encadeamento e pelo tipo de organizações a que é aplicado. Contudo, esperava-se que apresentasse muitas semelhanças com o que acontece no sector lucrativo em termos da relação entre as variáveis. Também foram explorados modelos mais parcimoniosos, com sustentação teórica, sendo a versão final do modelo aquela em que se verifica, em geral, significado estatístico e um bom ajustamento.

FIGURA 1: MODELO ESTRUTURAL ALARGADO



AO – Aprendizagem Organizacional ; OM – Orientação de Mercado
PE – Planeamento Estratégico ; ED – Eficácia do desempenho

Na figura 1 apresentamos só o modelo estrutural, com as variáveis latentes exógenas e endógenas. Cada conceito, ou variável latente, é reflectido por variáveis manifestas (indicadores de efeito e componentes⁶) que são determinadas por escalas

⁶ São componentes observáveis, porque constituídas por combinação das pontuações dos itens (média ou somatório), servindo de indicadores de efeito em relação às variáveis latentes (Nunnally e Bernstein, 1994: 449).

multi-item. Estas foram adaptadas da literatura, tendo a maioria dos seus itens sido validados em muitos trabalhos anteriores.

As variáveis manifestas têm apoio total na literatura. No entanto, é avaliada a fiabilidade e a validade de todas as escalas de mensuração dos conceitos definidos, até porque se trata duma nova aplicação em termos de organizações-alvo e de contexto cultural.

A abordagem de marketing social e as outras orientações estratégicas na gestão de mercados não constituem conceitos do modelo, mas sim análises particulares sobre a aplicação do modelo de Andreasen (1995) às OSFLAS portuguesas e sobre a incidência de outras orientações dominantes. Estudámos, contudo, as relações daquelas variáveis com as do nosso modelo, assim como foram utilizadas para fazer análises de validade convergente e discriminante em relação às escalas dos outros conceitos.

As medidas de mensuração das variáveis manifestas do modelo estão apresentadas na tabela 9; o diagrama de passos na figura 2; e o mesmo diagrama com a notação LISREL (Joreskog e Sorborm, 2002) na figura 3. Terminamos com a apresentação de todas as equações do modelo.

TABELA 9: AS MEDIDAS DAS VARIÁVEIS MANIFESTAS

Variáveis latentes	Variáveis manifestas	Descrição das medidas
Aprendizagem organizacional	Empenhamento	Média de 6 itens – escala com 11 pontos
	Visão partilhada	Média de 6 itens – escala com 11 pontos
	Abertura mental	Média de 6 itens – escala com 11 pontos
	Conhecimento	Média de 7 itens – escala com 11 pontos
Orientação de mercado	Geração	Média de 14 itens – escala com 11 pontos
	Disseminação	Média de 6 itens – escala com 11 pontos
	Acção	Média de 15 itens – escala com 11 pontos
	Coordenação	Média de 10 itens – escala com 11 pontos
Planeamento estratégico	Formulação	Soma de respostas “sim” em 11 itens
	Implementação	Soma de respostas “sim” em 4 itens
	Avaliação	Soma de respostas “sim” em 5 itens
Eficácia do desempenho	Análise quantitativa	Soma de respostas “sim” em 8 itens
	Análise qualitativa	Média de 15 itens – escala com 11 pontos

FIGURA 2: DIAGRAMA DE PASSOS DO MODELO ALARGADO

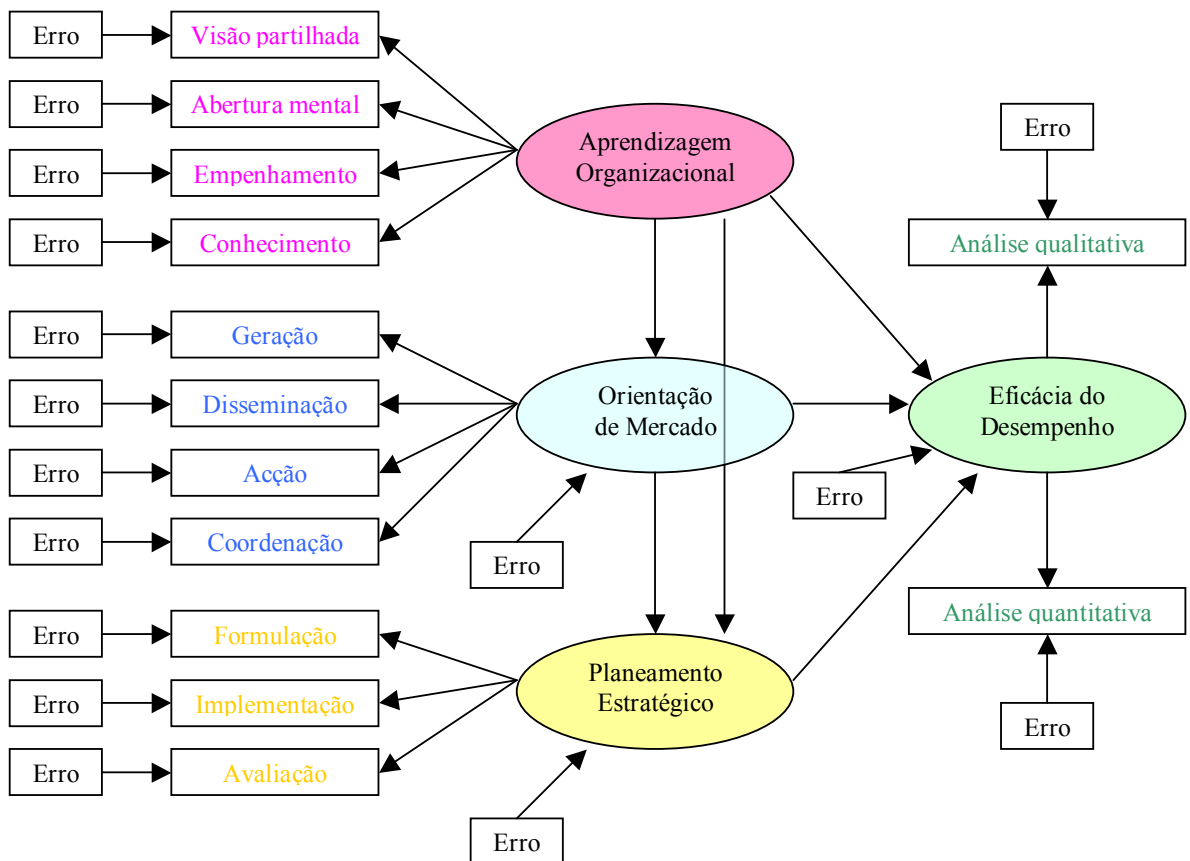
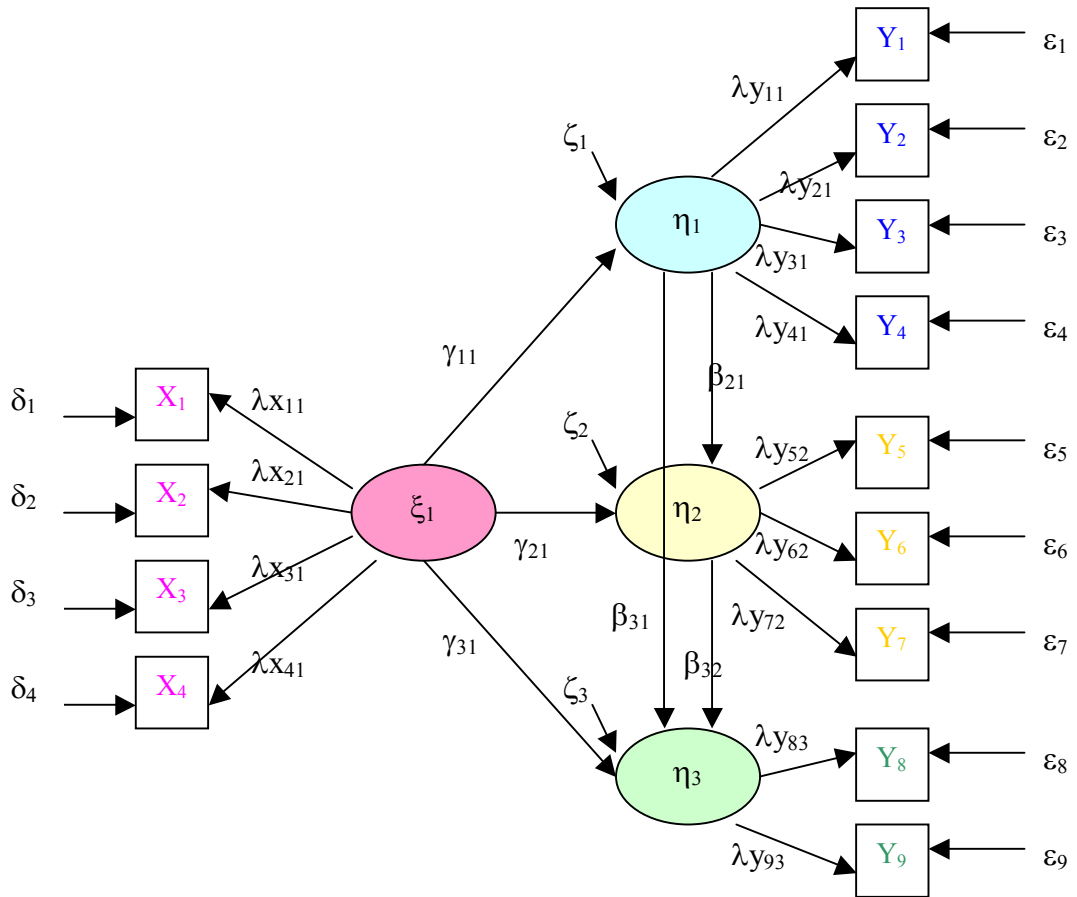


FIGURA 3: MODELO ALARGADO COM NOTAÇÃO LISREL



Aprendizagem Organizacional ; Orientação de Mercado
 Eficácia do Desempenho ; Planeamento Estratégico

As equações deste modelo são as seguintes:

- Estruturais:

$$\eta_1 = \gamma_{11} \xi_1 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \beta_{21} \eta_1 + \gamma_{21} \xi_1 + \zeta_2$$

$$\eta_3 = \beta_{31} \eta_1 + \beta_{32} \eta_2 + \gamma_{31} \xi_1 + \zeta_3$$

- Mensuração das variáveis endógenas:

$$y_1 = \lambda y_{11} \eta_1 + \varepsilon_1$$

$$y_2 = \lambda y_{21} \eta_1 + \varepsilon_2$$

$$y_3 = \lambda y_{31} \eta_1 + \varepsilon_3$$

$$y_4 = \lambda y_{41} \eta_1 + \varepsilon_4$$

$$y_5 = \lambda y_{52} \eta_2 + \varepsilon_5$$

$$y_6 = \lambda y_{62} \eta_2 + \varepsilon_6$$

$$y_7 = \lambda y_{72} \eta_2 + \varepsilon_7$$

$$y_8 = \lambda y_{83} \eta_3 + \varepsilon_8$$

$$y_9 = \lambda y_{93} \eta_3 + \varepsilon_9$$

- Mensuração das variáveis exógenas:

$$x_1 = \lambda x_{11} \xi_1 + \delta_1$$

$$x_2 = \lambda x_{21} \xi_1 + \delta_2$$

$$x_3 = \lambda x_{31} \xi_1 + \delta_3$$

$$x_4 = \lambda x_{41} \xi_1 + \delta_4$$

4.3. As Hipóteses de Investigação

O modelo conceptual apresentado e as questões principais de investigação dão origem a várias hipóteses a confirmar empiricamente. Assim, propomos quatro conjuntos de hipóteses fundamentais, os quais se subdividem em diversas alíneas.

O primeiro conjunto de hipóteses tem a ver com as estruturas factoriais das variáveis latentes, isto é, com as componentes previstas para cada conceito complexo.

O segundo conjunto de hipóteses diz respeito às relações ou efeitos, directos e indirectos, que existem entre as variáveis latentes no modelo.

O terceiro conjunto de hipóteses implica a existência das diversas orientações estratégicas nas OSFLAS em Portugal, prevendo relações específicas com a eficácia do desempenho.

O quarto conjunto de hipóteses aponta para o grau de incidência e para a relação entre a orientação de mercado e o marketing social.

4.3.1. HIPÓTESES 1 – ESTRUTURAS FACTORIAIS

- a) A variável latente “Orientação de Mercado” é definida pelas variáveis manifestas “geração”, “disseminação”, “acção” e “coordenação”.
- b) A variável latente “Aprendizagem Organizacional” é definida pelas variáveis manifestas “empenhamento”, “visão partilhada”, “abertura mental” e “conhecimento”.
- c) A variável latente “Planeamento Estratégico” é definida pelas variáveis manifestas “formulação”, “implementação” e “avaliação”.
- d) A variável latente “Eficácia do Desempenho” é definida pelas variáveis manifestas “análise quantitativa” e “análise qualitativa”.

4.3.2. HIPÓTESES 2 – EFEITOS ENTRE VARIÁVEIS

No âmbito duma análise conjunta de todas as variáveis, através dum modelo estrutural de covariância:

- a) A aprendizagem organizacional tem um efeito positivo directo na orientação de mercado.
- b) A orientação de mercado tem um efeito positivo directo no planeamento estratégico.
- c) A aprendizagem organizacional tem um efeito positivo directo no planeamento estratégico, mas inferior ao efeito causado pela orientação de mercado.
- d) A aprendizagem organizacional tem um efeito positivo directo na eficácia do desempenho.
- e) A orientação de mercado tem um efeito positivo directo na eficácia do desempenho.
- f) O planeamento estratégico tem um efeito positivo directo na eficácia do desempenho, embora menor que o provocado pela orientação de mercado.
- g) A aprendizagem organizacional tem um efeito positivo indirecto na eficácia do desempenho, mediado pela orientação de mercado e pelo planeamento estratégico.
- h) A aprendizagem organizacional tem um efeito positivo indirecto no planeamento estratégico, mediado pela orientação de mercado.
- i) A orientação de mercado tem um efeito positivo indirecto na eficácia do desempenho, mediado pelo planeamento estratégico.

4.3.3. HIPÓTESES 3 – ORIENTAÇÕES PREDOMINANTES

- a) As OSFLAS, em Portugal, têm um perfil, em termos de orientação da gestão de mercados, com preponderância para uma não orientação de mercado.
- b) É possível classificar as OSFLAS, em Portugal, nos cinco tipos previstos de orientação da gestão de mercados: mercado, vendas, produto, produção e normativo-legal.
- c) As organizações com preferência por uma orientação de mercado têm maior eficácia do desempenho do que as organizações com qualquer outro tipo de orientação.

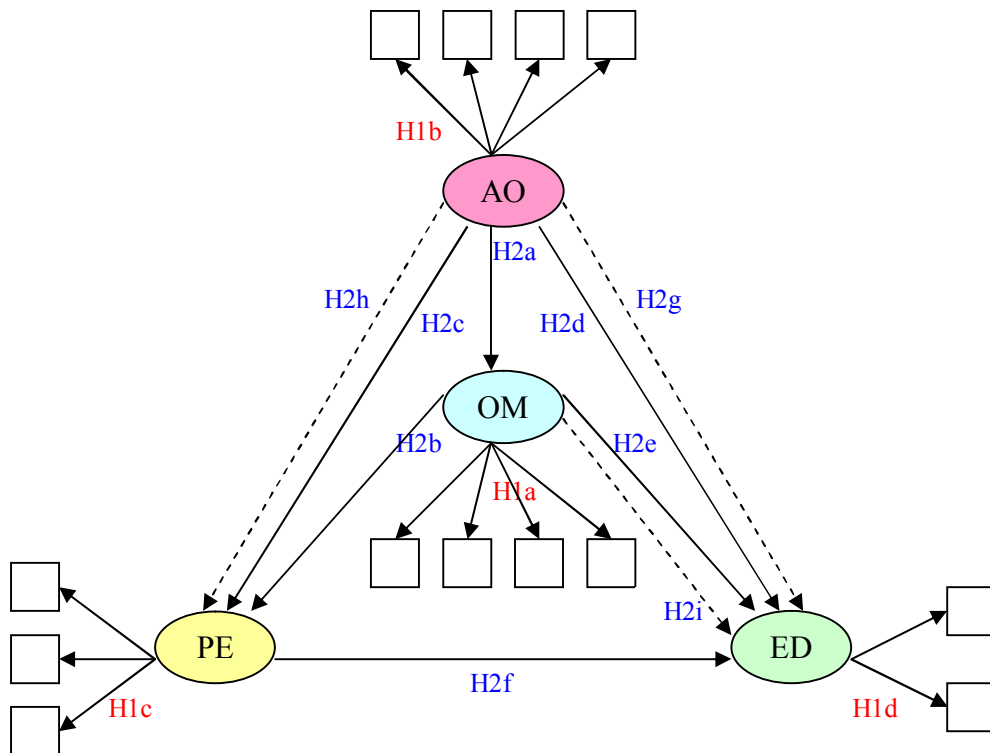
4.3.4. HIPÓTESES 4 – MARKETING SOCIAL

- a) O grau médio de incidência numa abordagem formal de marketing, tendo por base o modelo de marketing social de Andreasen (1995), é inferior ao da orientação de mercado.
- b) O grau de incidência numa abordagem formal de marketing, tendo por base o modelo de marketing social de Andreasen (1995), está positivamente correlacionado com o da orientação de mercado.
- c) O grau de incidência numa abordagem formal de marketing, tendo por base o modelo de marketing social de Andreasen (1995), está positivamente correlacionado com a eficácia do desempenho.

4.3.5. AS HIPÓTESES NO MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

A figura 4 mostra em que posição do modelo de equações estruturais serão estudados os conjuntos de hipóteses 1 e 2.

FIGURA 4: HIPÓTESES 1 E 2 NO MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS



AO – Aprendizagem Organizacional ; OM – Orientação de Mercado
 PE – Planeamento Estratégico ; ED – Eficácia do desempenho

Parte III

O Comportamento das OSFLAS em Portugal: Caracterização e Modelização

Os resultados do estudo são apresentados nesta parte, que se subdivide em dois capítulos e conclusões.

O quinto capítulo começa com a descrição do desenho da pesquisa, do processo metodológico e dos procedimentos da inquirição. Trata também da análise das taxas de resposta e das distribuições regionais das organizações na população e na amostra. Termina com a análise descritiva geral das variáveis manifestas após ajustamento.

No sexto capítulo é apresentado o estudo da fiabilidade e da validade das escalas utilizadas, é ajustado o modelo de mensuração, são avaliados os pressupostos da análise multivariada, é feita a análise dos modelos alargado e final de equações estruturais, são avaliadas as hipóteses e conclui-se com um estudo aprofundado das variáveis latentes e a apresentação de quatro instrumentos de auto avaliação, procurando contribuir para uma nova óptica na gestão das OSFLAS.

O principal objectivo é o de examinar a relação entre a orientação de mercado e a eficácia do desempenho em organizações sem fins lucrativos de acção social. Esta relação está contextualizada no âmbito dum modelo que inclui também as variáveis da aprendizagem organizacional e do planeamento estratégico.

São utilizados, nas análises estatísticas efectuadas, os programas informáticos SPSS¹ e LISREL².

¹ **S**tatistical **P**ackage for **S**ocial **S**ciences, versão 11.0

² **L**inear **S**tructural **R**elationships, versão 8.52 – Jöreskog e Sörbom (2002).

5. Análise Descritiva

Neste capítulo faz-se a descrição da forma como este estudo foi desenhado, assim como do processo metodológico e dos procedimentos utilizados para o concretizar. São apreciadas as taxas e as distribuições das respostas obtidas, assim como são analisados as diversas medidas caracterizadores da unidade e do elemento da amostra, nomeadamente os tipos de organizações, trabalhadores, recursos financeiros e informantes. Também é feita a descrição estatística das variáveis manifestas reajustadas após análise factorial. Contudo, são analisados todos os itens, mesmo aqueles que não fazem parte do modelo de mensuração final.

No apêndice 3 podem ser encontradas as tabelas gerais de frequências relativas simples para todos os itens das variáveis manifestas. A cada item foi atribuído uma designação, de forma a resumir o assunto de cada questão.

5.1. Caracterização do Estudo

O terceiro sector é o cenário de interesse. Em particular, o estudo examina as organizações privadas sem fins lucrativos de acção social em Portugal Continental (OSFLAS – IPSS), constituindo estas a população a investigar.

Esta investigação assenta num estudo de campo com amostra seccional, o que permite maior validade externa (do que utilizar só uma organização).

Consideramos a base de dados, actualizada em Abril de 2002, da União das Instituições Particulares de Solidariedade Social, que apontava para a existência de 4059 organizações.

A Carta Social sobre a Rede de Serviços e Equipamentos do Ministério do Trabalho e da Solidariedade apontava para a existência de 2765 organizações de acção social no ano 2000, mais 93 equiparadas a IPSS e outras 97 como privadas sem fins lucrativos. Já a base do Instituto Nacional de Estatística apresentava um número muito

reduzido (733) deste tipo de organizações, reflectindo uma grande desactualização de dados.

O elemento amostral é o presidente da organização (gestor principal), podendo ser substituído, por sua vontade, por outra pessoa que possa estar mais habilitada a responder às questões deste estudo, por exemplo, quadros superiores técnicos ou administrativos. A escolha do gestor principal deve-se ao facto de termos constatado que, em muitas organizações, o líder assume quase todo o protagonismo na tomada de decisões estratégicas, deixando aos técnicos um papel de gestão do funcionamento das valências, o que aliás já tinha sido verificado no trabalho de Capucha e cols. (1996).

Assim, a unidade amostral são as organizações privadas sem fins lucrativos de acção social (OSFLAS – IPSS); o elemento amostral é o presidente da organização ou outro elemento por ele escolhido; a extensão geográfica do estudo é Portugal Continental; e o tempo de realização entre Abril e Dezembro de 2002.

A amostra foi escolhida aleatoriamente, tendo o cuidado de garantir uma representação proporcionalmente igual em termos regionais. Para isso escolhemos a divisão do continente português nas 5 áreas de coordenação regional – Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve – como variável de estratificação.

Extraíu-se uma amostra aleatória com 406 elementos, correspondendo a cerca de 10% do total estimado da população, com o objectivo de conseguir pelo menos 300 elementos amostrais válidos, a que corresponde uma taxa esperada de resposta de cerca de 74%.

O tamanho amostral mínimo desejado (300), utilizando o modelo previsto de equações estruturais¹ com 59 graus de liberdade², permite as seguintes potências de teste, verificadas nas tabelas de MacCallum, Browne e Sugawara (1996)³:

- Mais de 95% no teste de ajustamento próximo.

¹ Modelo de equações estruturais ou análise da estrutura de covariância ou, como passou a ser tradicional chamar-se – modelo LISREL (Joreskog e Sorbom, 2002).

² O número de graus de liberdade do modelo é obtido pela diferença entre o número total de variâncias e covariâncias não redundantes das variáveis manifestas e o número de parâmetros a estimar.

³ Testes que utilizam a raiz quadrada da média do erro de aproximação (RMSEA):

Teste de ajustamento próximo – H_0 : RMSEA = 0,05 ; H_1 : RMSEA = 0,08

Teste de ajustamento não-próximo – H_0 : RMSEA = 0,05 ; H_1 : RMSEA = 0,01

Teste de ajustamento exacto – H_0 : RMSEA = 0 ; H_1 : RMSEA = 0,05

- Mais de 91% no teste de ajustamento não-próximo.
- Mais de 94% no teste de ajustamento exacto.

No estudo de variáveis latentes têm sido, ultimamente, muito utilizados os modelos de equações estruturais ou modelos de covariância, que têm provado adaptar-se bem a esta área de investigação. Pretende-se, pois, estudar estruturalmente as variáveis latentes, assim como verificar as suas inter-relações, que podem ser consideradas de causa-efeito desde que alicerçadas na teoria subjacente (Kelloway, 1998).

Exemplos deste tipo de análise nesta área da investigação são: Sujan, Weitz e Kumar (1994), Ganesan (1994), García Sehorn (1995), Fritz (1996), Sinkula, Baker e Noordewier (1997), Gray, Matear, Boshoff e Matheson (1998), Lado, Maydeu-Olivares e Rivera (1998), Grave, Buisson, Garrett e Matear (1999), Lado e Maydeu-Olivares (1999), Lapierre e Oury (1999), Baker e Sinkula (1999), Matsuno e Mentzer (2000), Czaplewski (2000) e Homburg e Pflesser (2000).

No modelo de equações estruturais são avaliados os conjuntos de hipóteses 1 e 2. O conjunto de hipóteses 3 é avaliado através de estatísticas descritivas, um teste binomial e uma análise de variância. Enquanto que o conjunto de hipóteses 4 é avaliado através de um teste t de diferença de médias para amostras relacionadas e por correlações lineares.

5.2. Processo Metodológico

O processo metodológico, seguido na realização deste estudo, decompõe-se nos seguintes pontos:

- ❖ Pesquisa exploratória inicial, revendo a literatura relacionada com os temas em estudo e entrevistando informalmente gestores de organizações sem fins lucrativos de acção social.
- ❖ Estruturação de um modelo conceptual de análise e formulação de hipóteses.

- ❖ Estudo de várias escalas de medida dos conceitos relevantes para o modelo, que tenham sido consideradas fiáveis e válidas na literatura, de forma a construir escalas adaptadas à teoria defendida e à investigação em causa.
- ❖ Explicitação da população e definição da amostra.
- ❖ Construção de um inquérito estruturado não disfarçado.
- ❖ Pré-teste do inquérito em 15 profissionais do sector, para aperfeiçoamento e adaptação das questões, assim como da sua ordenação.
- ❖ Escolha aleatória de 406 gestores de organizações sem fins lucrativos de acção social, após estratificação proporcional por regiões (Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve).
 - Contacto telefónico com cada organização, de forma a identificar e contactar o elemento amostral – fase que ocorreu entre Abril e Julho de 2002.
 - Conseguido o acordo do elemento de cada organização em colaborar nesta investigação, foi-lhe enviado o inquérito (ver apêndices 1 e 2) com uma carta de explicação e agradecimento e um envelope já selado para retorno do mesmo.
 - Em caso de atraso superior a um mês em relação à data previsível de devolução do inquérito, foram feitos novos contactos telefónicos para relembrar o acordo ou saber a causa da desistência, tendo havido 3 casos de reenvio do formulário – fase que começou em Junho e se estendeu até ao início de Dezembro de 2002.
- ❖ Codificação e construção de base de dados em SPSS.
- ❖ Análise dos dados, avaliando as questões e hipóteses teóricas definidas através de métodos estatísticos adequados.
- ❖ Interpretação e explicitação dos resultados da pesquisa e das suas possíveis contribuições para a área científica de estudo.

Com este processo metodológico e com os procedimentos da inquirição descritos, conseguimos obter a informação necessária para a conclusão deste trabalho de investigação.

5.3. Taxa e Distribuição das Respostas

Foram realizados 406 contactos telefónicos, o que permitiu saber quem era o informante principal em cada organização, tendo sido obtidos 403 acordos para a realização do inquérito. Foram recebidos 327 inquéritos, dos quais 320 foram considerados válidos para poderem ser avaliados, isto é, tinham respostas a pelo menos 95% (126) das 132 questões fundamentais.

Assim, a taxa de resposta foi de 81,1%⁴, o que se pode considerar muito boa.

Os inquéritos válidos correspondem a 78,8% dos contactos totais⁵.

A distribuição regional dos inquéritos recebidos e considerados válidos (tabela 10) é próxima da distribuição regional da população de organizações, garantindo uma correcta dispersão das respostas⁶ pelo continente português.

O enviesamento das não-respostas foi considerado pouco importante devido à elevada taxa de resposta e pela comparação dos resultados nas variáveis entre respondentes iniciais e tardios⁷ (Armstrong e Overton, 1977).

TABELA 10: FREQUÊNCIAS DOS INQUÉRITOS POR REGIÃO

Regiões	Frequência	Percentagem de inquéritos válidos	Percentagem na população
Norte	87	27,2%	27,3%
Centro	113	35,3%	32,9%
Lisboa e Vale do Tejo	77	24,1%	27,9%
Alentejo	29	9,1%	8,8%
Algarve	14	4,4%	3,1%
Total	320	100%	100%

⁴ Dividindo 327 respostas obtidas por 403 acordos de realização do inquérito.

⁵ Dividindo os 320 inquéritos válidos pelas 406 organizações contactadas aleatoriamente.

⁶ Todos os 131 concelhos, que tiveram organizações escolhidas na amostragem aleatória, têm representantes na amostra final.

⁷ Foram efectuados testes t de diferença de médias com as pontuações das variáveis manifestas e latentes, entre os resultados obtidos com os 160 inquiridos, que primeiro devolveram os inquéritos, e os restantes 160, mais tardios na devolução. Não se registaram diferenças estatisticamente significativas.

5.4. As Organizações

A propósito das organizações que responderam a este estudo, foram catalogados 67 tipos diferentes, em função dos seus utentes-alvo e da variedade de valências que apresentavam.

Resolvemos reagrupá-los numa classificação com apenas 8 categorias (tabela 11). Numa delas juntam-se as organizações com multivalências e de prestação de serviços gerais de apoio social e, separadamente, autonomizaram-se mais 7 categorias, de forma a tornar mais fácil a evidência das suas frequências. É de salientar que as categorias escolhidas não são mutuamente exclusivas em termos de valências.

Nota-se, como seria de esperar, uma grande incidência de organizações com valências nas áreas da infância e da terceira idade, que são, efectivamente, maioritárias no nosso país.

TABELA 11: TIPOS DE ORGANIZAÇÕES

Tipos de organizações	Frequência absoluta	Frequência relativa
Prestação de serviços de apoio social	66	20,6%
Terceira idade	66	20,6%
Crianças e jovens	57	17,8%
Infância e terceira idade	64	20,0%
Apoio a deficientes	19	5,9%
Infância, juventude e terceira idade	26	8,1%
Toxicodependências e comportamentos aditivos	11	3,4%
Educação, reabilitação e inserção social	11	3,4%
Total	320	100,0%

Foi também recolhida informação sobre o tempo de existência das organizações. Pode-se ver na tabela 12 essa distribuição por escalões de 5 anos.

É de realçar que 33,4% das organizações têm 10 anos ou menos, enquanto 26,6% têm mais de 25 anos.

TABELA 12: TEMPO DE EXISTÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES

Tempo	Frequência absoluta	Frequência relativa
Até 5 anos	50	15,6%
Entre 6 e 10 anos	57	17,8%
Entre 11 e 15 anos	56	17,5%
Entre 16 e 20 anos	38	11,9%
Entre 21 e 25 anos	30	9,4%
Mais de 25 anos	85	26,6%
Não responderam	4	1,3%
Total	320	100,0%

5.5. Os Assalariados e os Voluntários

O número de assalariados⁸ nas 309 organizações que responderam a esta questão ascende a 9922, o que demonstra a importância para o emprego deste tipo de actividades. Em 65,9% das organizações existem entre 11 e 50 assalariados (tabela 13).

Quanto aos voluntários⁹, são referenciados 2623, o que também representa um bom indicador da capacidade de mobilização social deste sector. Muitos destes voluntários estão na liderança das organizações. Em 79,1% das organizações existem entre 1 e 20 voluntários (tabela 14).

⁸ Média de 32,11 assalariados, com um desvio padrão de 38,05, correspondendo a 79,1% do total de pessoas envolvidas nestas organizações.

⁹ Média de 8,49, com um desvio padrão de 11,36, correspondendo a 20,9% do total de pessoas nestas organizações.

TABELA 13: N° DE ORGANIZAÇÕES EM FUNÇÃO DO N° DE ASSALARIADOS

Número de organizações	Frequência absoluta	Frequência relativa
Zero	3	0,9%
De 1 a 10	55	17,2%
De 11 a 20	81	25,3%
De 21 a 50	130	40,6%
De 51 a 100	28	8,8%
Mais de 100	12	3,8%
Não responderam	11	3,4%
Total	320	100,0%

TABELA 14: N° DE ORGANIZAÇÕES EM FUNÇÃO DO N° DE VOLUNTÁRIOS

Número de Organizações	Frequência absoluta	Frequência relativa
Zero	38	11,9%
De 1 a 10	193	60,3%
De 11 a 20	60	18,8%
De 21 a 50	14	4,4%
De 51 a 100	3	0,9%
Mais de 100	1	0,3%
Não responderam	11	3,4%
Total	320	100,0%

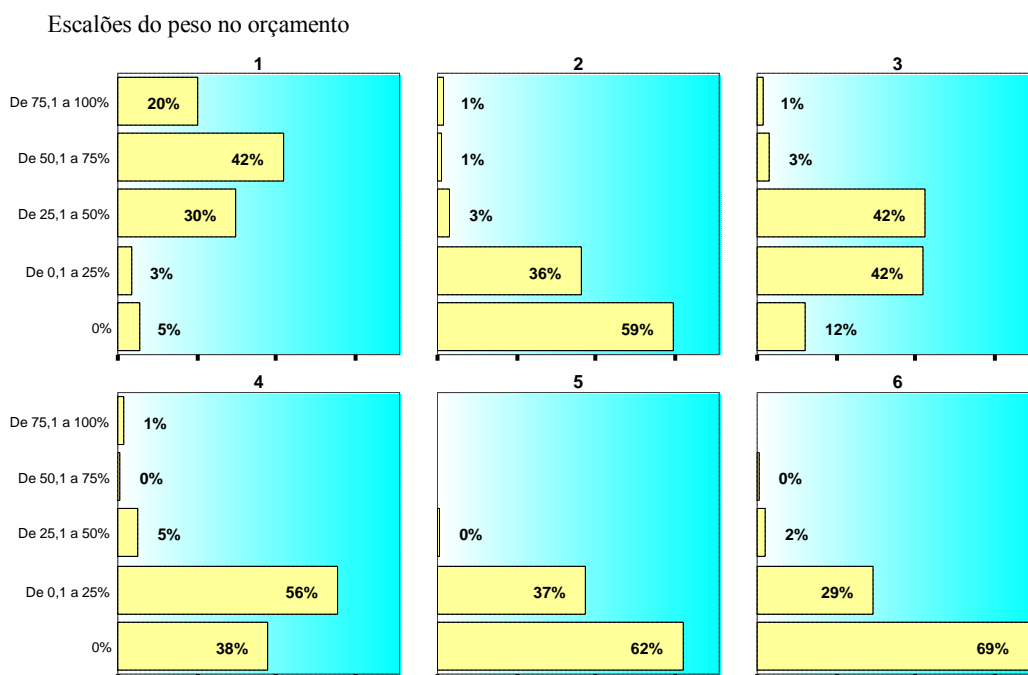
5.6. Os Recursos Financeiros

Cada tipo de recurso financeiro tem um peso específico orçamental (gráfico 1). Dividimos em 5 grupos estes pesos: o de 0% e quatro grupos com amplitude de 25%.

Em cada escalão, por tipo de financiamento, podemos ver a percentagem de organizações da amostra.

Verifica-se que 62% das organizações têm mais de 50% do seu orçamento dependente de apoios públicos contratualizados. Só 5% das OSFLAS não dependem deste tipo de financiamento. As taxas cobradas aos utentes são a segunda fonte de receita mais importante, com 42% das OSFLAS a obterem com elas entre 25 a 50% do seu orçamento.

GRÁFICO 1: DISTRIBUIÇÃO DOS RECURSOS DE FINANCIAMENTO



1 – Apoios públicos com contratualização; 2 – Apoios públicos sem contratualização; 3 – Taxas cobradas aos utentes
4 – Apoios privados; 5 – Eventos de angariação de fundos; 6 – Outros recursos financeiros

Repare-se nos baixos valores em apoios privados, com 38% das instituições a referirem não os ter, enquanto 56% têm um peso, deste tipo de apoio, só até 25% do total do orçamento. As actividades de angariação de fundos e os outros recursos financeiros têm um baixíssimo impacto orçamental, denotando a pouca importância conferida a estas fontes de recursos financeiros.

A tabela 15 mostra-nos através de médias as mesmas conclusões. Assim, a média dos apoios públicos com contratualização é a mais elevada (58,3%), seguida das taxas cobradas aos utentes (24,6%).

Os apoios privados continuam a ter pouca expressão nos orçamentos das OSFLAS, cerca de 7%. Seguem-se os apoios públicos sem contratualização com 5,3% em média de contributo para as receitas.

Na rubrica de outros recursos financeiros encontram-se recursos como juros, jóias, quotas, rendas e vários tipos de produção ou de serviços lucrativos. Repare-se que só representam 2,6% do total.

Os eventos de angariação de fundos só representam 2,2% do total, o que mostra que muito poderá ser feito neste domínio, para que estas organizações tenham mais capacidade de iniciativa, permitindo uma maior autonomia orçamental.

TABELA 15: MÉDIAS PERCENTUAIS POR TIPO DE FINANCIAMENTO

Tipo de financiamento	N	Média	Desvio padrão
Apoios públicos com contratualização	291	58,3%	0,23
Taxas cobradas aos utentes	291	24,6%	0,18
Apoios privados	291	7,0%	0,14
Apoios públicos sem contratualização	291	5,3%	0,13
Outros recursos financeiros	291	2,6%	0,07
Eventos de angariação de fundos	291	2,2%	0,04

Assim, 63,6% dos apoios são públicos, demonstrando a grande dependência do Estado que ainda existe neste sector em Portugal. Justifica-se, obviamente, porque o nosso país alinha pelo padrão europeu do Estado Providência, contrariamente aos EUA, em que o sector privado tem uma importância muito maior no financiamento destas organizações¹⁰.

Nenhuma destas variáveis segue uma normal. Contudo, o número elevado de elementos amostrais permite calcular por aproximação os respectivos intervalos de confiança de 95%. Salientamos só o dos apoios públicos com contratualização, que se situa entre 55,7 e 60,9%, consubstanciando uma margem de erro absoluta de 2,6% (erro relativo de 4,46%), o que confirma um bom grau de precisão da amostra.

Foram realizados testes t de diferença de médias com as pontuações das variáveis manifestas e latentes, entre as organizações de financiamento maioritário público *versus* privado, constatando-se que não há diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

5.7. Os Informantes

Outra questão importante diz respeito ao tipo de informantes ou respondentes que preencheram o inquérito. Eles foram divididos em dois grupos (tabela 16):

- um que engloba as respostas dos presidentes das direcções, vice-presidentes, directores e gestores (155);
- e outro que junta as respostas de directores técnicos gerais ou de valência (165).

Foram realizados testes t de diferença de médias com as pontuações das variáveis manifestas e latentes, entre os dois tipos de respondentes, verificando-se que não há diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

¹⁰ Embora não esteja no âmbito desta dissertação o estudo comparativo sobre este sector, os valores americanos para o financiamento destas organizações são: 31,3% públicos; 37,5% de taxas pagas pelos utentes; 19,9% de apoios privados; e 11,4% de outras receitas (in: *The New Nonprofit Almanac in Brief – Facts and Figures on The Independent Sector 2001*).

TABELA 16: TIPOS DE INFORMANTES

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Gestão geral	155	48,4%
Gestão de valências	165	51,6%
Total	320	100,0%

TABELA 17: TEMPO DOS INFORMADORES NA ORGANIZAÇÃO

Tempo	Frequência absoluta	Frequência relativa
Até 5 anos	142	44,4%
Entre 6 e 10 anos	70	21,9%
Entre 11 e 15 anos	51	15,9%
Entre 16 e 20 anos	22	6,9%
Entre 21 a 25 anos	18	5,6%
Mais de 25 anos	10	3,1%
Não responderam	7	2,2%
Total	320	100,0%

TABELA 18: TEMPO DOS INFORMADORES NA POSIÇÃO

Tempo	Frequência absoluta	Frequência relativa
Até 5 anos	178	55,6%
Entre 6 e 10 anos	74	23,1%
Entre 11 e 15 anos	36	11,3%
Entre 16 e 20 anos	16	5,0%
Entre 21 a 25 anos	7	2,2%
Mais de 25 anos	2	0,6%
Não responderam	7	2,2%
Total	320	100,0%

Nas tabelas 17 e 18 pode verificar-se há quanto tempo os respondentes se encontram na organização e na posição referida. Nota-se que a maioria dos gestores só exerce funções há menos de 5 anos, sinal de que existe uma boa percentagem de

renovação, tanto a nível dos técnicos – muitos deles nem existiriam há alguns anos – como de liderança deste tipo de organizações¹¹.

A média de tempo na organização situa-se nos 9 anos (desvio padrão de 7,69); enquanto que na posição, a média é de 6,6 anos (desvio padrão de 6,03).

5.8. As Variáveis Manifestas

Seguidamente, vamos avaliar todos os itens de forma agrupada em cada variável manifesta, após reajustamento através de análises factoriais de todas as escalas¹², procurando relevar os aspectos mais interessantes das respostas ao inquérito. Para isso, utilizamos tabelas que, por ordem decrescente de importância, mostram as medianas, as frequências relativas acumuladas das respostas até ao ponto 5, inclusive ($fa \leq 5$), assim como o intervalo interquartis como medida de dispersão (**IQ**).

5.8.1. GERAÇÃO DE INFORMAÇÃO

Começando pelas primeiras 9 questões, que dizem respeito à “geração de informação”, pode verificar-se que existe uma tendência, como em todas as questões, para pontuar de forma elevada.

No entanto, o tamanho amostral permite que haja suficiente variabilidade nas respostas, deixando revelar a ordem de importância que é dada aos diversos assuntos. Vamos referenciar essa ordem, decrescentemente pelo valor da mediana, pelas frequências relativas acumuladas menores ou iguais ao ponto neutro 5 e pelos intervalos interquartis (tabela 19).

¹¹ 43,8% dos gestores estão há menos de cinco anos tanto nas organizações como na posição de liderança.

¹² Este reajustamento está apresentado na secção 6.1. a propósito da avaliação do modelo de mensuração.

TABELA 19: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DA GERAÇÃO DE INFORMAÇÃO

Questões	Mediana	fa ≤ 5	IQ
Utentes	10	13,4%	2
Reguladores	9	5,6%	2
Pessoal interno	9 9	6,6% 9,1%	2 2
Famílias	9	16,9%	3
Utentes e famílias	9	17,8%	3
Contexto ambiental	8	20,0%	3
Outras organizações	8	27,2%	5
Doadores e financiadores	6	42,5%	6

Assim, os utentes, famílias, reguladores e pessoal interno têm uma nítida vantagem na preocupação dos gestores das OSFLAS, relativamente ao contexto ambiental, às outras organizações e aos doadores e financiadores.

Não são resultados inesperados, olhando ao papel diminuto do sector privado no financiamento destas organizações e à convicção existente de que as outras organizações não são concorrentes – nem se encontram para cooperação –, logo não sendo necessário verificar o que fazem. Assim, desperdiçam-se experiências e inovações, que demoram mais a ser generalizadas.

A utilização estratégica do *benchmarking*¹³, por exemplo, pode ser tão eficaz como no sector lucrativo. Julgamos que existe muito mais trabalho associativo de discussão de políticas sociais do que, propriamente, sobre as metodologias e os resultados obtidos na acção social. Esta deve, cada vez mais, pautar-se por princípios de eficiência e eficácia, até como forma de demonstrar competência, que justifique maiores

¹³ Conceito definido na nota 12 da página 195.

apoios públicos e privados, tanto a nível financeiro como de outros recursos. Ser profissional nesta área de actividade não pode implicar uma imagem de desperdício de recursos nem de falta de resultados efectivos. Daí a importância da grande transformação que tem vindo a ocorrer neste sector em todo o mundo e, também, em Portugal.

5.8.2. ORIENTAÇÃO PARA OS UTENTES

As cinco questões seguintes são específicas da atenção particular em relação aos utentes, pertencendo inicialmente à variável manifesta “geração de informação”.

É de notar que a preocupação que parece existir com várias formas de auscultação das necessidades e desejos dos utentes, não implica, na mesma medida de intensidade, uma atenção contínua ao nível do empenhamento nas alterações de preferências, na medição da satisfação dos utentes e na análise dos factores que influenciam o processo de adesão à oferta da organização (tabela 20).

TABELA 20: ESTATÍST. DESCRITIVAS DA ORIENTAÇÃO PARA O UTENTE

Questões	Mediana	fa ≤ 5	IQ
Atenção às queixas dos utentes	9	13,1%	3
Empenhamento na satisfação dos utentes	8	16,9%	4
Alterações nas preferências dos utentes	8	20,6%	3
Medir a satisfação dos utentes	8	23,8%	3
Análise dos factores que influenciam os utentes	8	24,7%	3

Efectivamente, não é suficiente ter, de forma periódica, informações sobre as queixas dos utentes, mas ser mais proactivo na pesquisa do que se passa com os públicos-alvo, nomeadamente no que diz respeito ao público principal – os utentes.

5.8.3. Acção

Na componente da preparação e implementação das respostas, que foi denominada “acção”, existem 15 questões específicas (tabela 21).

TABELA 21: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DA ACÇÃO

Questões	Mediana	fa ≤ 5	IQ
Manutenção das “promessas” aos utentes	9	5,9%	2
Objectivos baseados na informação sobre os utentes	9	6,6%	2
Implementação em tempo útil dos planos	9	8,1%	2,75
O pessoal é treinado e sabe qual o seu papel	9	11,3%	3
Utilização da informação para melhorar e inovar	9	12,5%	3
Clientes finais e intermediários como fontes de ideias	8	13,1%	3
Vantagem competitiva da acção baseada nos utentes	8	15,6%	3
Todos contribuem para a análise da informação	8	16,3%	3
Desenvolvimento de novas competências	8	16,9%	3
Verificação da adaptação da oferta	8	17,2%	3
Os objectivos consideram as expectativas dos doadores e reguladores	8	21,6%	3
Rapidez nas respostas a alterações da procura	8	22,2%	3
Actividade de promoção da organização	7	31,3%	4
Ajustamentos na actividade em função de outras organizações	7	41,3%	4
Estratégias de influência de grupos-chave	5	60,9%	5

Verifica-se que os aspectos em que existe menos empenhamento por parte das OSFLAS, dizem respeito ao desenvolvimento de estratégias para influenciar os grupos-chave do macro-ambiente e às alterações estratégicas em função de outras organizações.

Existe ainda muito isolamento, justificado também pela pequena dimensão deste tipo de organizações. O trabalho associativo poderá ajudar a dar mais força à necessidade de interagir em relação aos agentes de mercado congéneres, assim como no lóbingue junto de outros públicos organizados, que tenham um papel importante em relação às actividades deste sector.

Também não é dada suficiente importância à promoção da organização junto do público em geral, realçando os seus benefícios. Se uma organização não é conhecida, então mais difícil se torna conseguir apoios privados e reconhecimento público.

O ajustamento das actividades em relação aos diversos públicos, em função de mudanças estratégicas ou táticas das outras organizações, também apresenta uma maior tendência negativa, confirmando o padrão de menor atenção ao que outras OSFLAS fazem.

As questões mais próximas dos utentes são, mais uma vez, as que têm maiores pontuações, como é de esperar neste tipo de organizações.

5.8.4. COORDENAÇÃO INTERFUNCIONAL

Na coordenação interfuncional (tabela 22) incluem-se os itens da disseminação de informação pelas razões que são referenciadas na secção 6.1.1.1.

As questões relacionadas com as discussões internas em reuniões, a propósito de estratégias e táticas utilizadas por outras organizações e sobre as tendências e desenvolvimentos do contexto da actividade, não parecem ser muito importantes para as OSFLAS, pelo menos na opinião dos respondentes.

Sobre a questão da capacidade de todos gerarem informação sobre as outras organizações, os outros públicos importantes e o contexto ambiental, embora apresentando uma distribuição mais equilibrada entre os valores de pontuação e 10,6%

de respostas “zero”, existe a percepção de que não é levada à prática, mostrando o isolamento que existe nas direcções das OSFLAS e a pouca atenção que é dada a este aspecto fundamental.

TABELA 22: ESTAT. DESCRITIVAS DA COORDENAÇÃO INTERFUNCIONAL

Questões	Mediana	fa ≤ 5	IQ
Trabalho de equipa na satisfação dos públicos-alvo	9	10,6%	3
Compreensão de que todos contribuem para criar valor para o utente	8	13,8%	3
Reuniões para planear respostas a mudanças	8	14,4%	3
Boa coordenação das actividades	8	15,3%	2
Esforços conjuntos para responder a novas necessidades	8	15,3%	2
Boa circulação de informação	8	17,5%	2
Os conflitos são resolvidos por soluções acordadas	8	17,8%	2
Troca livre de informação acerca das experiências vividas	8	17,8%	2
Nova informação circula rapidamente	8	18,4%	4
Encoraja-se os contactos informais entre todos	8	19,1%	2
Discussão interna sobre as necessidades e desejos dos utentes	8	20,6%	4
Todos colaboram no planeamento e coordenação	8	20,9%	3
Todos contribuem para a análise da informação	8	25,9%	4
Discussão interna sobre as tendências do contexto da actividade	7,5	35,6%	5
Discussão interna sobre estratégias de outras organizações	6	39,7%	3
Todos geram informação	6	44,7%	4

Assim, verifica-se a regularidade, saliente em todo o inquérito, de que as OSFLAS mostram menor interesse sobre o que se passa no exterior, em termos de alguns *stakeholders* relevantes e do ambiente em geral.

O trabalho colectivo ou uma atitude para incitar à colaboração de todos, em relação ao planeamento, coordenação e análise de informação, parece ser menos valorizado pelos gestores.

Mais uma vez, se verifica que existe a percepção de que as actividades colectivas mais intimamente relacionadas com os utentes são as que têm melhores desempenhos.

5.8.5. ORIENTAÇÃO DE APRENDIZAGEM

A componente da orientação de aprendizagem agrupa os aspectos relacionados com a visão partilhada, a abertura mental e o empenhamento (tabela 23).

É notório que estas organizações utilizam muito pouco a consultadoria externa, assim como não dão a devida importância ao treino do pessoal. São aspectos que tenderão a alterar-se no futuro, à medida que houver cada vez mais uma abordagem profissional na gestão deste sector.

Parece existir suficiente abertura mental e desejo de aprender. Então, é necessário aproveitar estas capacidades para conseguir adquirir novas competências, nomeadamente ao nível da inovação.

O empenhamento nos objectivos e o trabalho de equipa surgem como instrumentos que se deve dinamizar, tentando tirar o melhor partido destas potencialidades.

As questões sobre o pensamento crítico são mais pontuadas quando são vistas de forma individual e muito menos quando se põe a hipótese de exercício conjunto.

TABELA 23: ESTAT. DESCRITIVAS DA ORIENTAÇÃO DE APRENDIZAGEM

Questões	Mediana	fa ≤ 5	IQ
Sabemos quem somos e para onde vamos	8	9,1%	1
Reflectimos criticamente sobre o que pensamos	8	11,6%	1
Existe trabalho de equipa nas decisões	8	14,1%	1
A aprendizagem é a chave para melhorar	8	14,7%	2
Aprender é um factor-chave de sobrevivência	8	14,7%	3
Os gestores encorajam o pensamento crítico e criativo	8	18,8%	2
O pessoal questiona as suas posições	8	19,7%	3
Há acordo sobre a missão	8	23,4%	3
Existe comunhão de propósitos	7	13,1%	2
A aprendizagem é um investimento	7	13,1%	2
Aprende-se com os próprios erros	7	20,0%	2
As ideias originais são apreciadas	7	20,6%	2
A capacidade para aprender é a chave da vantagem competitiva	7	22,2%	2
Todo o pessoal está empenhado nos objectivos	7	22,2%	2
Todos se vêem como parceiros na orientação da organização	7	28,4%	3
Questionamos em conjunto as nossas ideias	6	20,0%	3
Estão alocados recursos substanciais para treino do pessoal	6	48,4%	4
Utilizam-se consultores externos	3	76,3%	4

Continua a notar-se, claramente, que os dirigentes se apresentam um pouco distanciados do pessoal subalterno, ao qual é dada pouca liberdade de interferência na gestão das organizações. Daí a visão de menor empenhamento colectivo e de trabalho de equipa na determinação da orientação organizacional.

É provável que a existência de trabalho de equipa nas decisões seja percebida mais positivamente, porque que as direcções assumem, muitas vezes, conhecer o que os funcionários pensam, estando preocupadas, essencialmente, com o trabalho colectivo operacional, logo considerando que a sua participação é um facto. Assim, nesta questão, a tomada de decisões está ligada à resolução de problemas, o que é normalmente percebido como decisões de tipo operacional, que são mais facilmente delegadas nos técnicos e funcionários. Contudo, nas questões decisórias estratégicas tal não se verifica, como se pode ver nos itens da “coordenação interfuncional” e da “formulação”, mais ligados ao planeamento.

5.8.6. CONHECIMENTO

Esta variável apresenta questões que procuram determinar o grau de acumulação de conhecimento, que implique alterações comportamentais importantes na organização (tabela 24).

Assim, verifica-se que a recompensa da inovação ainda é algo arredo dos hábitos da gestão neste sector, assim como o *benchmarking*. Ora, isto dificulta a aprendizagem e a acumulação de experiência, logo de conhecimento.

Na mesma linha, a pesquisa interna e externa voluntária para aprender acerca de qualquer aspecto importante para as OSFLAS, também apresenta valores relativamente baixos.

TABELA 24: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DO CONHECIMENTO

Questões	Mediana	fa ≤ 5	IQ
Experimentamos e inovamos regularmente	8	20,6%	3
Da análise das informações resultam alterações comportamentais	7	28,4%	3
Os factores externos são pesquisados	6	39,7%	3
Faz-se muita pesquisa interna	6	43,8%	3
Dá-se atenção ao efeito das mudanças ambientais e tecnológicas	6	49,1%	3,75
Aprendemos com as outras organizações	5	57,2%	4
Recompensa-se a inovação	4	65,9%	5

A incorporação dos efeitos das mudanças ambientais e tecnológicas (em relação às actividades) apresenta-se frágil para cerca de metade das organizações. Mais uma evidência do “isolamento” relativo em que são geridas estas organizações.

O que parece melhor é a capacidade de experimentação e inovação autónomas sem recompensa, assim como a partilha de informações que resulta em alterações comportamentais internas. Parece que existe boa vontade para inovar, mas perdem-se provavelmente oportunidades de aprendizagem e acumulação de conhecimento, pela menor atenção dada aos outros aspectos.

5.8.7. FORMULAÇÃO

Nesta componente do planeamento estratégico (tabela 25), verifica-se que existem dificuldades no envolvimento de todos no processo de planeamento, o que é muito semelhante ao que acontece no sector lucrativo.

Outro aspecto, que mantém regularidade ao longo do inquérito, é a menor importância dada ao ambiente externo.

Também se nota que em muitos casos não se formulam estratégias, logo não existe este tipo de abordagem, que é fundamental para orientar os esforços em função da consecução de metas e objectivos. Julgamos, mais uma vez, que isto acontece porque não existe ainda uma abordagem de gestão profissional das OSFLAS. Esta está muitas vezes baseada somente em boas vontades, o que, na fase actual de desenvolvimento social, é insuficiente para que possa existir um melhor desempenho a todos níveis.

TABELA 25: FREQUÊNCIAS RELATIVAS DA FORMULAÇÃO

Questões	Não	Sim
Os gestores empenham-se no planeamento	5,9%	94,1%
Estabelecem-se objectivos de curto prazo	6,9%	93,1%
Analisa-se o ambiente interno	8,1%	91,9%
Preparam-se planos de acção	9,1%	90,9%
A missão da organização é clara	9,7%	90,3%
Todo o pessoal é envolvido no processo de planeamento	15,3%	84,7%
Formulam-se estratégias	16,9%	83,1%
Analisa-se o ambiente externo	20,9%	79,1%
Determinam-se metas de longo prazo	24,4%	75,6%
São considerados cenários alternativos	28,4%	71,6%
O plano estratégico é redigido formalmente	45,6%	54,4%

Contudo, parece existir uma ideia de que se faz planeamento estratégico em geral, provavelmente devido à necessidade de apresentar orçamentos, contas anuais, planos de actividades e alguns projectos aquando das eleições directivas. Dizemos isto, porque só 54,4% das OSFLAS afirmam redigir formalmente o seu plano estratégico, denotando a pouca importância dada a este tipo de abordagem.

A previsão de cenários alternativos também não é considerada por muitos, sinal de que esperam os apoios públicos habituais e se procura cumprir a missão sem outro tipo de ambições. Claro que este acomodamento apercebido se deve ao voluntariado das direcções, que com certeza limita em parte as possibilidades de maior desenvolvimento organizativo.

5.8.8. IMPLEMENTAÇÃO

Obviamente, os problemas agravam-se com a “implementação” (tabela 26), em que as percentagens de respostas “não” são maiores, mostrando que não é bem um planeamento estratégico formal o que as OSFLAS fazem.

Incluiu-se a questão da avaliação do processo na componente de “implementação”, pela ligação imediata e íntima que se denota no padrão das respostas.

TABELA 26: FREQUÊNCIAS RELATIVAS DA IMPLEMENTAÇÃO

Questões	Não	Sim
O processo de implementação é claro na responsabilização	26,6%	73,4%
O processo de implementação é avaliado continuamente	30,9%	69,1%
O processo de implementação é claro na calendarização das actividades	33,1%	66,9%
O processo de implementação é claro na distribuição de recursos	37,5%	62,5%
O processo de implementação é claro nas prioridades do pessoal	42,8%	57,2%

5.8.9. AVALIAÇÃO

Na “avaliação”, encontramos respostas substancialmente diferentes (tabela 27).

A questão das medidas correctivas foi entendida como algo que se faz sempre que necessário, o que pode acontecer independentemente do grau de formalização do planeamento estratégico, demonstrando que existe flexibilidade, o que em si é bom.

As avaliações do processo de implementação e dos resultados das actividades são percebidas como acontecendo numa grande maioria destas organizações, o que

também é positivo, mostrando que existe, pelo menos, alguma sensibilidade a estas questões tão importantes.

Contudo, mais de 20 % das organizações (provavelmente muito mais) ainda não avaliam formalmente os seus desempenhos organizacionais, sendo uma percentagem demasiado elevada.

TABELA 27: FREQUÊNCIAS RELATIVAS DA AVALIAÇÃO

Questões	Não	Sim
Tomam-se medidas correctivas se necessário	10,6%	89,4%
Os resultados das actividades são avaliados formalmente	21,6%	78,4%
Os desempenhos pessoais são avaliados formalmente	65,3%	34,7%
As reacções dos públicos-alvo são registadas formalmente	65,9%	34,1%

Já a atenção dada às reacções dos públicos-alvo é negativa, mostrando também que a orientação de mercado apresenta fragilidades evidentes, sendo outro tipo de orientação o dominante.

Ao mesmo nível negativo está a avaliação formal dos desempenhos pessoais, demonstrando uma menor preocupação com esta questão por parte da gestão das OSFLAS. Porventura, o trabalho voluntário, que muitas destas organizações utilizam, será uma das razões para este menor grau de exigência (Rochet, 1992; Herzlinger, 1994), assim como a sensação errada de estar fora do escrutínio do mercado.

Urge a este nível melhorar os processos de avaliação e aumentar a exigência, até porque os utentes não têm, na maior parte das situações (crianças, idosos, deficientes), capacidade de reivindicação de melhores serviços, daí a importância acrescida dos grupos de referência, particularmente, as famílias.

5.8.10. COMPONENTE HUMANA

No âmbito da variável manifesta “análise qualitativa” da variável latente “Eficácia do Desempenho”, definiu-se, após análise factorial, uma “componente humana” (tabela 28), em que as medidas dizem respeito ao sucesso obtido nos relacionamentos com os utentes, as famílias e o pessoal interno.

Nota-se que existe uma sensação de elevado sucesso das actividades relacionadas com a missão das OSFLAS, nomeadamente em relação à melhoria da vida dos utentes, o que, porventura, não estará longe da verdade, na maioria dos casos.

TABELA 28: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DA COMPONENTE HUMANA

Questões	Mediana	fa ≤ 5	IQ
Grau em que se melhorou a vida dos utentes	9	3,1%	2
Grau de qualidade dos serviços	8	3,8%	1
Grau de satisfação dos utentes	8	3,8%	1
Grau de satisfação dos grupos de referência	8	3,8%	1
Grau de eficácia dos serviços	8	5,6%	1
Grau de consecução dos objectivos	8	6,3%	2
Grau de satisfação do pessoal	8	9,1%	2
Grau de adaptação dos serviços	8	10,0%	2
Grau de sucesso de novas abordagens	8	11,6%	2

Na avaliação do grau de importância dado às questões sobre a componente humana na eficácia do desempenho (tabela 29), verifica-se que as novas abordagens são o aspecto menos importante para as OSFLAS, seguido pela adaptação dos serviços às exigências da procura.

Estes resultados são um pouco inesperados, porque parecem contradizer o nível relativamente elevado que mostram de orientação para os utentes. Isto demonstra que as OSFLAS têm pouca preocupação quanto às efectivas necessidades e desejos dos públicos-alvo que servem, contentando-se com o exercício da sua actividade que, por ser de si meritória, lhes confere algum acomodamento às circunstâncias, pressupondo sempre que os utentes estão o melhor servidos possível.

TABELA 29: IMPORTÂNCIA DAS QUESTÕES DA COMPONENTE HUMANA

Questões	Grau de importância		
	<i>Baixo</i>	<i>Médio</i>	<i>Alto</i>
Satisfação dos utentes	0,9%	8,8%	90,3%
Qualidade dos serviços	0,3%	10,0%	89,7%
Melhorar a vida dos utentes	0,9%	9,7%	89,4%
Eficácia dos serviços	0,3%	13,1%	86,6%
Satisfação do pessoal	1,6%	21,3%	77,2%
Satisfação dos grupos de referência	2,2%	23,4%	74,4%
Consecução dos objectivos	0,9%	28,1%	70,9%
Adaptação dos serviços	1,6%	28,1%	70,3%
Sucesso de novas abordagens	3,4%	41,9%	54,7%

5.8.11. SUSTENTABILIDADE

Outra componente resultante da análise factorial da “análise qualitativa” é a que chamamos de “sustentabilidade”. As respostas às suas questões apresentam um panorama ainda mais negativo (tabela 30).

Os graus de eficácia na atracção de recursos e de estabilidade financeira prevista apresentam valores baixos, relativamente. Se juntarmos o grau estimado de satisfação dos doadores e financiadores, constatamos que existe nesta área do desempenho um notório pessimismo, que reflecte as verdadeiras dificuldades porque passam, normalmente, os gestores destas organizações.

Julgamos ser uma das áreas em que tem de haver maior investimento, nomeadamente na contratação de profissionais (gestores de marketing), que ajudem a

melhorar estes indicadores. Outra aposta deve ser feita numa maior ligação ao sector lucrativo, quer directa quer indirectamente, procurando dessa forma suprir as carências financeiras e de outros recursos em que se encontram as OSFLAS em geral.

TABELA 30: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DA SUSTENTABILIDADE

Questões	Mediana	fa ≤ 5	IQ
Grau de melhoria da imagem da organização	9	12,8%	2
Grau de sucesso no controlo das despesas	8	17,5%	2
Grau de desempenho global	8	23,1%	3
Grau de satisfação dos doadores e financiadores	8	27,2%	4
Grau de estabilidade financeira	7,5	29,1%	4
Grau de eficácia na atracção de recursos	7	30,0%	3

Uma verdadeira orientação de mercado é com certeza uma das vias para ajudar a solucionar estes problemas e a melhorar os serviços prestados aos diversos públicos-alvo.

Na avaliação do grau de importância dado às questões sobre a componente da sustentabilidade na eficácia do desempenho (tabela 31), verifica-se que a satisfação dos doadores são o aspecto menos importante para as OSFLAS, seguido pela eficácia na atracção de recursos e o desempenho global.

TABELA 31: IMPORTÂNCIA DAS QUESTÕES DA SUSTENTABILIDADE

Questões	Grau de importância		
	Baixo	Médio	Alto
Estabilidade financeira	2,2%	18,4%	79,4%
Sucesso no controlo das despesas	0,9%	23,4%	75,6%
Melhoria da imagem da organização	0,9%	23,8%	75,3%
Desempenho global	2,5%	33,4%	64,1%
Eficácia na atracção de recursos	6,3%	42,8%	50,9%
Satisfação dos doadores e financiadores	11,3%	40,3%	48,4%

Nota-se uma distanciação paradoxal em relação aos financiamentos, que constituem uma das questões que muito preocupam os gestores das OSFLAS. Talvez devido ao carácter de organizações sem fins lucrativos, eles colocam-se numa posição “fictícia”, em que o dinheiro parece não ser importante.

Também a ideia dominante de que deve ser da responsabilidade do Estado o financiamento destas actividades, leva-os a dar pouca importância à atracção de recursos.

Quanto ao desempenho global, os gestores consideram que estão sempre a fazer o seu melhor, até porque são voluntários ou porque a sua missão é “nobre”, logo o mais importante poderá não ser melhorar relativamente ao ano anterior.

5.8.12. ANÁLISE QUANTITATIVA

Na tabela 32 estão apresentadas as questões relativas à componente “análise quantitativa” da variável latente “Eficácia do Desempenho”.

TABELA 32: FREQUÊNCIAS RELATIVAS DA ANÁLISE QUANTITATIVA

Questões	Não	Sim
As pessoas servidas têm aumentado	14,7%	85,3%
As receitas cobriram as despesas	19,7%	80,3%
A fidelização de comportamentos desejáveis em aumentado	30,3%	69,7%
Os financiamentos públicos têm sido aprovados	34,7%	65,3%
Há crescimento das receitas	37,2%	62,8%
Há crescimento do nº de voluntários e de outros recursos	62,2%	37,8%
As horas dos voluntários têm aumentado	52,8%	35,6%
Os doadores e patrocinadores têm aumentado	75,3%	24,7%

Acrescente-se um dado importante, que não está explícito na tabela: 11,6% das organizações não têm qualquer trabalho voluntário.

É bem visível que as maiores dificuldades se encontram nos itens relacionados com a sustentabilidade, em termos financeiros e de outros recursos.

Há também alguma dificuldade em conseguir a fidelização dos comportamentos considerados desejáveis.

Portanto, as respostas a estas questões, que são mais objectivas, de “sim” ou “não”, avaliando aspectos quantificáveis, confirmam o padrão já verificado na “análise qualitativa”, mostrando melhores resultados nos objectivos de componente humana do que na componente financeira.

Mantém-se também, paradoxalmente, uma afirmação de menor importância das questões ligadas aos diversos tipos de recursos, mas ressalta a preocupação com os financiamentos públicos e um orçamento equilibrado (tabela 33).

TABELA 33: IMPORTÂNCIA DAS QUESTÕES DA ANÁLISE QUANTITATIVA

Questões	Grau de importância		
	Baixo	Médio	Alto
As receitas cobriram as despesas	1,6%	14,4%	84,1%
Os financiamentos públicos têm sido aprovados	3,4%	18,8%	77,8%
As pessoas servidas têm aumentado	3,4%	25,3%	71,3%
Há crescimento das receitas	2,8%	28,1%	69,1%
A fidelização de comportamentos desejáveis tem aumentado	7,2%	35,3%	57,5%
Os doadores e patrocinadores têm aumentado	11,3%	38,8%	50,0%
Há crescimento de voluntários e outros recursos	10,6%	43,1%	46,3%
As horas dos voluntários têm aumentado	12,2%	37,5%	38,8%

Nota-se assim que os gestores das OSFLAS querem aumento de receitas, mas estão à espera que tal aconteça por subsidiação do Estado, denotando pouco empenhamento em iniciativas de carácter privado, que possam ajudar a equilibrar os seus orçamentos.

Também parece que a fidelização dos comportamentos não é tão importante como outros objectivos de quantidade, em relação aos utentes. Estes resultados são um sintoma de que a orientação dominante não é a de mercado.

5.8.13. ABORDAGEM ESTRATÉGICA DO MKT SOCIAL

A análise factorial da escala de medição da variável latente “Marketing Social” proporciona a determinação de duas componentes, que chamamos de “abordagem estratégica do marketing social” e “abordagem operacional do marketing social”.

As questões consideradas estratégicas na abordagem de marketing social apresentam valores baixos, como seria de esperar (tabela 34).

Os itens que salientam a importância central dos utentes têm pontuações mais favoráveis. Mas as questões que apelam à utilização dum modelo teórico de abordagem dos públicos-alvo e a uma segmentação estratégica em função da fase em que se encontra cada audiência-alvo, já têm um pendor muito mais negativo.

Trata-se de uma abordagem específica de marketing, que não está divulgada no nosso meio, sendo pouco utilizada, mesmo por profissionais de marketing.

Julgamos importante o contributo que o marketing social pode dar a este sector, daí a decisão de incluir o seu estudo nesta dissertação.

TABELA 34: ESTAT. DESCRITIVAS DA ABORDAGEM ESTRATÉGICA DO MS

Questões	Mediana	fa ≤ 5	IQ
Os utentes são o centro das decisões estratégicas sobre os programas	9	8,8%	2
O planeamento estratégico tem por base os utentes	8	16,3%	2
As estratégias são adaptadas a cada fase da audiência-alvo	7	30,0%	4
Utiliza-se um modelo teórico de compreensão dos utentes	6	43,4%	4
O mesmo modelo serve também para os outros públicos-alvo	6	48,8%	5

MS – Marketing Social

5.8.14. ABORDAGEM OPERACIONAL DO MKT SOCIAL

Em geral, nesta componente operacional do marketing social (tabela 35), existem valores com pendor negativo: percentagens de respostas “não” elevadas; percentagens acumuladas até aos 5 pontos elevadas; e várias medianas baixas.

TABELA 35: ESTAT. DESCRITIVAS DA ABORDAGEM OPERACIONAL DO MS

Questões	Mediana	fa ≤ 5	IQ
Promovemos o auto-controlo que leva à consecução dos objectivos	8	21,3%	3
Procuramos aumentar os benefícios apercebidos	8	27,2%	4
Procuramos diminuir os custos de adesão	7	32,5%	4
No início utilizam-se técnicas comunicacionais	7	36,9%	3
Faz-se segmentação dos utentes	7	40,6%	5
O fim último é a alteração dos comportamentos	6	43,8%	4
Promovemos a pressão social que leva à adesão	6	44,7%	4
Promovemos a fidelização dos comportamentos	5	54,7%	5

MS – Marketing Social

Estes resultados também eram esperados, pois esta abordagem técnica não será em geral aplicada, não existindo sequer, em muitos casos, a consciência de que, como defendemos, o objectivo último será sempre alterar comportamentos.

Isto é, as OSFLAS – como qualquer outro tipo de organização – procuram satisfazer os seus clientes (utentes) e, para isso, precisa que eles adiram à sua oferta, o que nesta área de actividade não será muito difícil, com excepção das actividades ligadas aos comportamentos aditivos. Mas existem muitos outros *stakeholders* a satisfazer, logo é preciso também actuar de forma a que os comportamentos destes se

coadunem com as posições mais favoráveis ao desempenho eficiente e eficaz da organização.

Atente-se, contudo, que se a oferta aumentar suficientemente, como já aconteceu no sector da educação, aparecerão problemas evidentes de adesão a cada organização em particular, só sobrevivendo as que melhor estiverem orientadas para o mercado.

Outra questão importante, que em Portugal ainda não se faz sentir, tem a ver com uma maior oferta de serviços diferenciados, com novas abordagens para os problemas habituais tratados por este sector. Deve-se pensar nesta possibilidade. Por exemplo, um centro de crianças ou de idosos não tem que ser, necessariamente, sempre do mesmo tipo, com as mesmas formas de lidar com estes públicos-alvo específicos.

O sector lucrativo já começou a oferecer serviços competitivos nestas áreas, aos quais só têm ainda acesso as pessoas mais abastadas. Mas a tendência irá generalizar-se, podendo constituir uma oportunidade para as OSFLAS, se souberem aproveitar também a disponibilidade de alguns para pagar os serviços oferecidos.

Seguidamente, vamos estudar o modelo teórico alargado, de forma a verificar a importância para o sucesso das OSFLAS duma orientação de mercado, assim como a importância relativa de todos os outros tipos de relação previstos entre as variáveis latentes relevantes.

6. Análise do Modelo de Equações Estruturais

Neste capítulo é apresentada, inicialmente, a avaliação do modelo de mensuração, através da análise de fiabilidade e validade de todas as escalas.

Após a verificação dos pressupostos da análise estatística multivariada, estima-se e valida-se o modelo de equações estruturais final, que permite avaliar as hipóteses 1 e 2. Os outros conjuntos de hipóteses (3 e 4) são também avaliados com outras técnicas estatísticas. O conjunto de resultados obtidos permite fazer uma análise mais aprofundada das variáveis latentes, contribuindo para uma nova óptica na gestão das OSFLAS. O capítulo termina com a proposta de quatro instrumentos de auto-avaliação para estas organizações, sobre a aprendizagem organizacional, a orientação de mercado, o planeamento estratégico e a eficácia do desempenho.

6.1. Avaliação do Modelo de Mensuração

Nesta secção faz-se a explanação dos critérios seguidos para as questões da fiabilidade e das validades de conteúdo, teórica e empírica, das medidas dos conceitos. Note-se que se uma medida é válida, é fiável, mas o contrário não é necessariamente verdade. Então, a fiabilidade é uma condição necessária mas não suficiente para a validade (Churchill, 1979).

Os resultados desta avaliação das escalas são bons em geral, o que confere grande consistência às medidas das variáveis manifestas e latentes consideradas. No entanto, o modelo de mensuração teve de ser ajustado a esses resultados sem, contudo, perder as características importantes da sua concepção teórica.

6.1.1. FIABILIDADE DAS ESCALAS

A fiabilidade das medidas das variáveis manifestas e latentes é avaliada de várias formas. Uma delas é a mais utilizada na literatura das ciências sociais em geral – o alfa de Cronbach (1951) –, o qual leva em conta o número de itens, a sua variância e a das pontuações da escala, sendo visto como uma medida de consistência interna. A adaptação deste coeficiente a itens dicotômicos é um caso especial chamado fórmula 20 de Kuder-Richardson (K-R 20), sendo calculado da mesma forma (Nunnally e Bernstein, 1994: 235).

Tanto por aclamação (ex: Churchill, 1979; Peter, 1979; Gerbing e Anderson, 1988; Nunnally e Bernstein, 1994) ou citação, o coeficiente alfa tornou-se efectivamente a medida mais escolhida para estimar a fiabilidade da escalas multi-item. No entanto, levamos em conta a forma mais prudente de interpretar este coeficiente (Cronbach, 1990: 178), em que um item com “pobres” estatísticas já não deverá ser automaticamente retirado, porque este tipo de refinamento pode levar a que o instrumento não mais represente o domínio pretendido.

Outras críticas pertinentes (Kingsley e Anderson, 1999) apontam para a necessidade de pôr em primeiro lugar o conceito teórico e não os resultados correlacionais que possam ser encontrados empiricamente. Isto é, desde que haja bons fundamentos lógicos para pôr determinadas questões juntas numa escala, então o padrão das correlações será de importância secundária. Recorde-se que nós escolhemos, para todas as escalas, questões previstas e validadas por investigadores e peritos nas diversas áreas de estudo, o que nos dá uma forte garantia de validade de conteúdo e de fiabilidade das medidas utilizadas.

O uso de itens altamente correlacionados aumenta o coeficiente alfa, mas pode não mostrar cabalmente o conteúdo teórico do domínio em consideração, diminuindo o poder preditivo do instrumento de medida. Assim, será difícil uma completa unidimensionalidade na medida duma variável latente, embora tal possa e deva ser conseguido para as variáveis manifestas, que são suas componentes.

A análise da fiabilidade é feita seguindo uma metodologia de escolha mais parcimoniosa dos itens (Gray, Matear, Boshoff e Matheson, 1998), desde que se justifique e não ponha em causa a diversidade do que se quer medir.

São também executadas análises factoriais exploratórias e confirmatórias (*principal axis factoring*), com rotação varimax¹, para purificar as escalas, verificar a sua dimensionalidade e melhor interpretar os factores, visto tratar-se de uma nova abordagem. Estas análises não são contudo determinantes, pelas normais dificuldades e limitações deste método, sobrepondo-se sempre a análise teórica na interpretação dos resultados.

O número de factores é escolhido com base numa interpretação conjunta de vários critérios: o método do *Scree Plot* de Catell (1966)²; o critério de Kaiser – *eigenvalues*³ superiores a 1 –, o qual pode implicar demasiados factores espúrios (Nunnally e Bernstein, 1994: 482), nomeadamente quando se utilizam muitos itens; e, como análise confirmatória, o número já previsto de componentes pela teoria.

Exige-se também, como mínimo, um valor de 0,33 nas correlações (*factor loadings*) entre os itens e os factores para este tamanho da amostra, de forma a garantir que os *factor loadings* tenham significado estatístico ($\alpha = 5\%$) e a potência mínima de teste seja de 80% (Hair, Anderson, Tatham e Black, 1998: 112).

¹ A escolha do método varimax prende-se com a necessidade de analisar a variância comum entre os itens, mas de forma a separar convenientemente os factores subjacentes, sendo habitual neste tipo de investigação.

² Consiste num gráfico onde se marcam os valores próprios dos factores (*eigenvalues*), o que permite verificar a partir de que factor existe uma horizontalização da linha. Escolhe-se o número de factores antes desta quebra.

³ O valor próprio (*eigenvalue*) das componentes (factores) é igual à soma dos quadrados dos pesos (*loadings*) dos itens para cada factor.

Outras medidas da consistência interna, geralmente utilizadas na literatura, são a verificação da média das correlações entre os itens e a correlação média item-total corrigida⁴. São considerados como bons os valores acima de 0,3 para estas correlações (moderadas a fortes). Acresce que as correlações baixas dum item podem não reflectir diferenças de conteúdo teórico (Nunnally e Bernstein, 1994: 265), daí a importância da interpretação sobre cada caso.

Calculamos também o coeficiente de fiabilidade composta⁵ e a média de variância extraída⁶ para confirmar a fiabilidade das variáveis latentes (Fornell e Larcker, 1981; Hair, Anderson, Tatham e Black, 1998: 612), utilizando os resultados obtidos na análise factorial confirmatória feita com o programa LISREL (tabela 36).

TABELA 36: FIABILIDADE COMPOSTA DAS VARIÁVEIS LATENTES

Variáveis latentes	Coefficiente de Fiabilidade Composta	Média da Variância Extraída
Orientação de Mercado	0,86	60,4%
Aprendizagem Organizacional	0,73	57,6%
Planeamento Estratégico	0,70	43,8%
Eficácia do Desempenho	0,84	72,1%
Marketing Social	0,76	61,3%

Todas as variáveis latentes apresentam bons valores de fiabilidade composta e de média da variância extraída (MVE), excepto a do “Planeamento Estratégico”, como já seria de esperar. Esta variável latente tem uma MVE um pouco abaixo dos 50%, por causa da variável “avaliação”, a qual apresenta uma baixa percentagem (28,2%) de variância total explicada pela latente. No entanto, pela importância que tem esta variável, decidimos mantê-la no modelo geral.

⁴ A correlação item-total corrigida implica que o item em causa não faça parte da pontuação total.

⁵ A fórmula de cálculo do coeficiente de fiabilidade composta é igual ao rácio entre o quadrado do somatório dos coeficientes normalizados da variável latente em relação às variáveis manifestas, com a soma deste mesmo quadrado com a soma das variâncias normalizadas dos erros. Este coeficiente deverá ser superior a 0,6 (Bagozzi e Yi, 1988) ou, preferentemente, a 0,7 (Hair, Anderson, Tatham e Black, 1998: 612).

⁶ A fórmula de cálculo da variância extraída pela variável latente é igual ao rácio entre o somatório dos quadrados dos coeficientes normalizados da variável latente relativamente às variáveis manifestas, com a soma deste mesmo somatório com a soma das variâncias normalizadas dos erros. Este rácio deverá ser superior a 0,5 (Fornell e Larcker, 1981).

Para além destes valores, é possível verificar que todos os pesos das variáveis latentes nas manifestas são relativamente elevados – o valor mínimo é de 0,531 em relação à “avaliação” e com significado estatístico ($p < 0,01$)⁷.

Voltaremos a esta análise factorial confirmatória a propósito das validades convergente e discriminante.

6.1.1.1. ORIENTAÇÃO DE MERCADO

A análise factorial levou à eliminação de 10 dos 45 itens iniciais, por apresentarem os maiores pesos (*loadings*) nos factores diferentes do esperado (porventura por dificuldade de interpretação), ou então por estarem muito divididos entre os vários factores. Qualquer um deles pode ser eliminado sem afectar a coesão nem a abrangência teórica da escala.

Desta avaliação resultaram 4 factores subjacentes a todos os itens (tabela 37), que explicam 51,4% da variância total (45,4% da variância comum).

A sua interpretação teórica é que não é exactamente coincidente com a prevista, embora seja justificável, e até previsível, que tal acontecesse neste tipo de organizações.

Assim, verifica-se que a “geração de informação” se divide em dois factores, sendo um relacionado com a geração de informação em geral sobre todos os *stakeholders*, e outro com preocupação exclusiva em relação aos utentes. Resolvemos denominá-los, respectivamente, de “geração de informação” e “orientação para os utentes”. O primeiro engloba os itens de 1 a 8 (9,5% da variância total explicada após rotação), enquanto o segundo é constituído pelos itens 10, 11, 12 e 14 (7,5% da variância total explicada após rotação). Alguns itens têm pesos relativamente baixos, mas são considerados, teoricamente, fundamentais para a capacidade de análise da escala.

⁷ O valor de prova ‘p’ (*p-value*) dá-nos a probabilidade de ocorrência de um determinado valor estimado por uma estatística, que, se for menor que o nível de significância escolhido de 5% - valor de α - permite considerar que o valor estimado tem significado estatístico, logo que se rejeita a hipótese nula em questão.

O factor previsto da “acção” mantém-se, mas com menos 5 itens (21, 23, 24, 28 e 30), explicando 11,5% da variância total após rotação.

TABELA 37: RESULTADO FINAL DA ANÁLISE FACTORIAL DA OM

Itens	Factores			
	1	2	3	4
GOM01			0,55	
GOM02			0,50	
GOM03			0,40	
GOM04			0,37	
GOM05			0,67	
GOM06			0,44	
GOM07			0,56	
GOM08			0,58	
GOM10				0,49
GOM11				0,60
GOM12				0,66
GOM14				0,52
DOM17	0,51			
DOM18	0,67			
DOM19	0,60			
DOM20	0,56			
AOM22		0,58		
AOM25		0,49		
AOM26		0,43		
AOM27		0,44		
AOM29		0,38		
AOM31		0,55		
AOM32		0,53		
AOM33		0,61		
AOM34		0,62		
AOM35		0,45		
COM36	0,52			
COM37	0,75			
COM38	0,69			
COM39	0,62			
COM40	0,58			
COM41	0,68			
COM42	0,49			
COM43	0,52			
COM45	0,40			

OM – Orientação de Mercado

Geração de Informação ; Orientação para os Utentes ; Acção ; Coordenação Interfuncional

Os factores previstos da “disseminação” e da “coordenação interfuncional” apresentam-se fundidos (16,9% da variância total explicada após rotação), o que já aconteceu noutras investigações (ex: Gray, Matear, Boshoff e Matheson, 1998). Justifica-se esta fusão, porque os processos de disseminação de informação não são independentes dos processos de coordenação interfuncional, nomeadamente em organizações de pequena dimensão, como são a esmagadora maioria das organizações-alvo deste estudo. Se existirem problemas de coordenação, estes reflectir-se-ão inevitavelmente no processo de disseminação da informação. Existindo problemas de disseminação de informação teremos, com certeza, dificuldades na coordenação interfuncional.

Apresentamos na tabela 38 o resumo dos valores finais das medidas de fiabilidade obtidos após refinamento da escala, estando todos eles acima dos valores mínimos necessários, o que comprova a consistência interna das escalas consideradas.

TABELA 38: FIABILIDADES DAS ESCALAS DA OM

VARIÁVEIS Manifestas Latente	Itens	Coefficiente α	Média das correlações inter-itens	Correlação item-total mínima
Geração informação	1 a 8	0,795	0,360	0,411
Orientação para o utente	10, 11, 12 e 14	0,811	0,527	0,577
Acção	22, 25, 26, 27, 29, 31 a 35	0,843	0,361	0,424
Coordenação interfuncional	17 a 20; 36 a 43; e 45	0,920	0,475	0,558
Orientação de Mercado	35 itens	0,942	0,334	0,361

OM – Orientação de Mercado

As médias das pontuações dos itens em cada factor representarão cada variável manifesta (componente) da escala da “Orientação de Mercado”, na análise do modelo de equações estruturais, como é normal fazer-se sempre que se quer passar da análise factorial para outro tipo de técnicas multivariadas (Hair, Anderson, Tatham e Black, 1998: 129).

A análise factorial feita com as pontuações das variáveis manifestas permite mostrar que existe uma variável latente que explica cerca de 70,3% da variância total (60,6% da variância comum), com todos os pesos superiores a 0,739.

6.1.1.2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A análise factorial levou à eliminação de 5 dos 25 itens iniciais, por apresentarem maiores pesos (*loadings*) nos factores diferentes do esperado, não afectando a coesão nem a abrangência teórica da escala. Desta avaliação resultaram 2 factores subjacentes a todos os itens (tabela 39), que explicam 45,3% da variância total (39,4% da variância comum).

TABELA 39: RESULTADO FINAL DA ANÁLISE FACTORIAL DA AO

Itens	Factores	
	1	2
CAO46		0,36
EAO47	0,45	
VAO48	0,74	
AAO49	0,66	
CAO50		0,46
EAO51	0,58	
VAO52	0,65	
CAO54		0,49
EAO55	0,56	
VAO56	0,53	
CAO58		0,61
VAO60	0,60	
AAO61	0,59	
CAO62		0,64
VAO64	0,60	
AAO65	0,55	
CAO66		0,68
VAO68	0,66	
AAO69	0,59	
CAO70		0,47

AO – Aprendizagem Organizacional
 Orientação de Aprendizagem ; Conhecimento

Surgiram menos factores do que os inicialmente previstos, que eram 4, embora seja um resultado com fácil explicação. Um deles resulta da união dos três factores que constituem a base do conceito de orientação para a aprendizagem (Sinkula, Baker e Noordewier, 1997), não sendo pois surpreendente que possam surgir juntos numa investigação. Assim, no tipo de organizações-alvo deste trabalho, não se apresentam suficientemente discriminadas as componentes da “visão partilhada”, “abertura mental” e “empenhamento”, as quais são então agrupadas numa só, denominada apropriadamente de “orientação para a aprendizagem”, mas sem os itens 53, 57, 59, 63 e 67 (25% da variância total explicada após rotação). O outro factor mantém-se integralmente, denominado “conhecimento” (14,4% da variância total explicada após rotação).

Apresentamos na tabela 40 o resumo dos valores finais obtidos após refinamento da escala, estando todos eles acima dos valores mínimos necessários, o que comprova a fiabilidade das escalas consideradas.

TABELA 40: FIABILIDADES DAS ESCALAS DA AO

VARIÁVEIS Manifestas Latente	Itens	Coefficiente α	Média das correlações inter-itens	Correlação item-total mínima
Orientação para a aprendizagem	47, 48, 49, 51, 52, 55, 56, 60, 61, 64, 65, 68 e 69	0,898	0,408	0,483
Conhecimento	46, 50, 54, 58, 62, 66 e 70	0,754	0,311	0,393
Aprendizagem Organizacional	20 itens	0,893	0,315	0,315

AO – Aprendizagem Organizacional

As médias das pontuações dos itens em cada factor representarão cada variável manifesta (componente) da escala da “Aprendizagem Organizacional”, na análise do modelo de equações estruturais.

A análise factorial feita com as variáveis manifestas permite mostrar que existe uma variável latente que explica cerca de 77,2% da variância total (54,3% da variância comum), com todos os pesos iguais a 0,737.

6.1.1.3. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

A análise factorial calculada no programa informático LISREL, que leva em conta o facto das variáveis serem dicotómicas (calcula correlações policóricas), levou à eliminação de 4 (89, 93, 94 e 101) dos 20 itens iniciais, por apresentarem maiores pesos (*loadings*) nos factores diferentes do esperado, ou por estarem muito divididos entre vários factores. Não há implicações para a coesão nem a abrangência teórica da escala, visto tratar-se de questões com alguma sofisticação para este tipo de organizações, excepto a formalização escrita do plano. Este item foi retirado por não ter o peso mínimo num factor único, servindo contudo para estudar a validade convergente dos factores.

O item 99⁸, embora estivesse previsto pesar mais no factor “avaliação”, isso não aconteceu, tendo tido um maior peso no factor “formulação”. Como esta questão aparece no seguimento de todo o processo de implementação consignado nos itens imediatamente anteriores, e dizendo-lhe especificamente respeito, então resolvemos manter este item no factor “formulação”.

Mantêm-se os três factores previstos inicialmente, que explicam 50,6% da variância total (41,5 da variância comum): “formulação”, explicando 17,2% da variância total após rotação; “implementação”, explicando 13,5%; e “avaliação” explicando 10,8% (tabela 41).

Esta escala é toda constituída por itens dicotómicos, como tal apresentamos a média das correlações policóricas e o mínimo das correlações poliseriais na tabela 42, para além dos coeficientes alfa. Todos os valores estão acima dos mínimos necessários, o que comprova a fiabilidade das subescalas consideradas.

⁸ O processo de implementação é avaliado continuamente?

TABELA 41: RESULTADO FINAL DA ANÁLISE FACTORIAL DO PE

Itens	Factores		
	1	2	3
FPE84		0,40	
FPE85		0,44	
FPE86		0,56	
FPE87		0,36	
FPE88		0,59	
FPE90		0,39	
FPE91		0,60	
FPE92		0,55	
IPE95	0,64		
IPE96	0,76		
IPE97	0,78		
IPE98	0,75		
APE99	0,59		
APE100			0,85
APE102			0,84
APE103			0,40

PE – Planeamento Estratégico

Formulação ; Implementação ; Avaliação

TABELA 42: FIABILIDADES DAS ESCALAS DO PE

VARIÁVEIS Manifestas Latente	Itens	Coefficiente α	Média das correlações inter-itens	Correlação item-total mínima
Formulação	84 a 88; 90 a 92	0,716	0,493	0,457
Implementação	95 a 99	0,851	0,760	0,718
Avaliação	100, 102 e 103	0,710	0,955	0,920
Planeamento Estratégico	16 itens	0,824	0,414	0,327

PE – Planeamento Estratégico

A escala poderia ser um pouco melhorada, mas isso implicaria cedências teóricas importantes relativamente ao processo de planeamento estratégico, logo optamos por manter a situação apresentada.

Os somatórios das pontuações dos itens em cada factor representarão cada variável manifesta (componente) da escala do “Planeamento Estratégico”, na análise do modelo de equações estruturais.

A análise factorial feita com as variáveis manifestas permite mostrar que existe uma variável latente que explica cerca de 55,6% da variância total (36,3% da variância comum), com todos os pesos superiores a 0,461.

6.1.1.4. EFICÁCIA DO DESEMPENHO

Nesta escala resolvemos fazer desde logo uma análise separada para as duas componentes, visto a “análise qualitativa” estar numa escala de intervalo com 11 pontos e a “análise quantitativa” estar numa escala dicotómica.

A análise factorial, feita na escala da “análise quantitativa”, utilizando o programa informático LISREL, levou à constatação que poderiam existir 3 factores: um relacionado com a questão das receitas (itens 119, 122 e 126); outro ligado aos utentes (itens 120 e 125); e um terceiro que tem a ver com outros recursos (itens 121, 123 e 124). No entanto, estas possíveis subescalas não têm a fiabilidade mínima desejável, mesmo estando em conjunto. Assim, resolvemos eliminar toda esta componente, visto ter demonstrado fraca fiabilidade em relação ao conceito que se pretendia medir. São, contudo, utilizadas as respostas a estes itens noutra tipo de análises estatísticas.

Quanto à escala da “análise qualitativa”, a análise factorial levou à constatação de que existem dois factores (tabela 43), que explicam 61,8% da variância total (56,1% da variância comum).

Um está relacionado com os objectivos de cariz humano, que são os que estas organizações mais relevam, nomeadamente a eficácia e a qualidade dos serviços, e a satisfação dos utentes, do pessoal e das famílias (itens 104 a 108; 110 a 112; e 118), explicando 32,2% da variância após rotação. Outro está relacionado com a sustentabilidade da organização, incluindo todos os itens que têm a ver com essa avaliação (109; e 113 a 117), explicando 23,9% da variância após rotação.

Não foram eliminados itens nas subescalas, que apresentam bons valores globais de fiabilidade (tabela 44).

TABELA 43: RESULTADO FINAL DA ANÁLISE FACTORIAL DA ED

Itens	Factores	
	1	2
QLED104	0,51	
QLED105	0,74	
QLED106	0,67	
QLED107	0,82	
QLED108	0,72	
QLED109		
QLED110	0,64	
QLED111	0,65	
QLED112	0,61	
QLED113		0,61
QLED114		0,70
QLED115		0,73
QLED116		0,71
QLED117		0,58
QLED118	0,70	

ED – Eficácia do Desempenho
Componente Humana ; Sustentabilidade

TABELA 44: FIABILIDADES DAS ESCALAS DA ED

VARIÁVEIS Manifestas Latente	Itens	Coefficiente α	Média das correlações inter-itens	Correlação item-total mínima
Componente Humana	104 a 108; 110 a 112; e 118	0,918	0,564	0,575
Sustentabilidade	109; e 113 a 117	0,867	0,530	0,585
Eficácia do Desempenho	15 itens	0,930	0,495	0,551

ED – Eficácia do Desempenho

As médias das pontuações dos itens em cada factor representarão cada variável manifesta (componente) da escala da “Eficácia do Desempenho”, na análise do modelo de equações estruturais.

A análise factorial feita com as variáveis manifestas permite mostrar que existe uma variável latente que explica cerca de 85,8% da variância total (71,6% da variância comum), com todos os pesos iguais a 0,846.

6.1.1.5. MARKETING SOCIAL

A análise factorial (tabela 45) levou à definição de dois factores, que explicam 52,7% da variância total (46,3% da variância comum).

TABELA 45: RESULTADO FINAL DA ANÁLISE FACTORIAL DO MS

Itens	Factores	
	1	2
MS71	0,51	
MS72		0,49
MS73		0,65
MS74		0,84
MS75		0,81
MS76		0,76
MS77	0,54	
MS78	0,72	
MS79	0,66	
MS80	0,71	
MS81	0,69	
MS82	0,73	
MS83	0,60	

MS – Marketing Social

Abordagem Operacional ; Abordagem Estratégica

Um inclui os itens (72 a 76) que tratam das questões estratégicas, explicando 26,2% da variância após rotação. Enquanto o outro inclui os itens (71; 77 a 83), que tratam das questões mais operacionais, ligadas ao método defendido por Andreasen (1995) para aplicação do marketing social, explicando 20,1% da variância após rotação.

Apresentamos na tabela 46 o resumo dos valores finais obtidos após avaliação da escala, estando todos eles acima dos valores mínimos necessários, o que comprova a fiabilidade das escalas consideradas.

TABELA 46: FIABILIDADES DAS ESCALAS DO MS

VARIÁVEIS Manifestas Latente	Itens	Coefficiente α	Média das correlações inter-itens	Correlação item-total mínima
Factor Estratégico	72 a 76	0,814	0,461	0,413
Factor Operacional	71; e 77 a 83	0,843	0,411	0,417
Marketing Social	13 itens	0,883	0,372	0,428

MS – Marketing Social

A análise factorial feita com as variáveis manifestas permite mostrar que existe uma variável latente que explica cerca de 80,6% da variância total (61% da variância comum), com todos os pesos iguais a 0,781.

Em seguida, vamos verificar as validades de conteúdo, teórica e empírica de todas as escalas.

6.1.2. VALIDADE DE CONTEÚDO

A validade de conteúdo é também chamada de validade intrínseca, de face, circular, de relevância ou de representatividade. Pressupõe que os métodos de construção da medida foram os mais correctos; que os utilizadores potenciais concordam que a medida seja válida; que a colecção de itens é representativa; que existe uma opinião favorável dos peritos no assunto. O questionário tem validade de conteúdo adequada quando os itens formam uma amostra representativa de todos os itens disponíveis para medir cada conceito.

Ora, como já foi referenciado neste trabalho, os itens são retirados e adaptados da literatura, tendo a maior parte deles sido já testados e aplicados em diferentes realidades nacionais e sectoriais. A nossa aplicação é original, porque feita neste tipo de população (IPSS – OSFLAS) e em Portugal.

As escalas da “Orientação de Mercado” e da “Aprendizagem Organizacional” foram afinadas, como é normal fazer-se nesta área de investigação. Daí a não existência duma escala única para os conceitos, mas de várias abordagens que, no fundo, se complementam. A sua integração tem vindo a ser feita, pretendendo-se que este trabalho seja mais um contributo para essa investigação.

Quanto às escalas denominadas de “Planeamento Estratégico”, “Eficácia do Desempenho” e “Marketing Social”, pode-se dizer que são inovadoras, mas alicerçadas na literatura sobre aqueles temas. Assim, os itens emergiram directamente das teorias subjacentes e das definições apresentadas neste trabalho. A medida da “Eficácia do Desempenho” tem ainda todo o contributo obtido na análise exploratória de campo, feita através de contactos formais e informais com gestores de várias organizações.

Assim, e já com a fiabilidade das escalas assegurada, verifica-se que existem condições suficientes para garantir a validade de conteúdo em todas, excepto talvez na componente de análise quantitativa da eficácia do desempenho, que foi retirada do modelo conceptual e que terá de ter mais trabalho de afinação em investigações posteriores.

6.1.3. VALIDADE TEÓRICA

A validade teórica é também chamada de validade da variável latente, de traço ou factorial. Pretende-se saber em que grau uma medida avalia o conceito que é suposto avaliar, o que não pode ser verificado directamente, mas sim inferido através da análise da fiabilidade e das validades convergente, discriminante e nomológica (Peter, 1981).

A análise das fiabilidades já foi efectuada, garantindo óptimos resultados após refinamento das escalas.

A validade convergente tem a ver com a dimensão com que um instrumento se correlaciona com outras medidas da variável de interesse. Assim, deverá existir uma correlação elevada entre as componentes de cada variável, com significado estatístico.

A validade discriminante relaciona-se com a dimensão com que um instrumento mostra baixa correlação com outros instrumentos que supostamente medem outras variáveis.

A rede nomológica (Cronbach e Meehl, 1955), de legitimidade ou de validade, inclui: (1) o enquadramento teórico do que se quer medir; (2) um enquadramento empírico do que se quer medir; e (3) a especificação das ligações entre os dois enquadramentos e entre cada conceito de cada enquadramento. Esta rede nomológica é uma ideia filosófica fundadora da validade do conceito, mas não fornece uma metodologia prática para avaliar essa validade. Ora, as escalas apresentadas nesta dissertação estão perfeitamente enquadradas tanto em termos teóricos como empíricos, sendo clara a ligação entre ambos os campos na sua concepção.

Assim, no âmbito da *multitrait-multimethod matrix* (Campbell e Fiske, 1959) e da rede nomológica, considera-se que para existir validade teórica do conceito, este teria de ter simultaneamente validade convergente e discriminante, pretendendo-se verificar se existe um determinado padrão teórico que corresponda ao padrão observado.

Para analisar estas validades, vamos utilizar o estudo das correlações entre as pontuações das variáveis manifestas e latentes e das correlações com outras variáveis, que permitem ajudar a validar as escalas. A análise individual em relação a cada variável latente é feita nas secções seguintes.

No entanto, podemos fazer já uma avaliação global das validades convergente e discriminante, simultaneamente em todas as variáveis, utilizando a análise factorial confirmatória no programa informático LISREL, que é talvez a forma mais eficaz de demonstrar essas validades (ex: Anderson e Gerbing, 1988; Czaplewski, 2000; Diamantopoulos e Siguaw, 2000).

Os parâmetros estimados normalizados, calculados na análise factorial confirmatória, de relação entre as variáveis latentes e manifestas são todos estatisticamente significativos e maiores que 0,3, o que comprova, simultaneamente, as validades convergente e discriminante das escalas (tabela 47).

TABELA 47: RESULTADO DA ANÁLISE FACTORIAL CONFIRMATÓRIA

Variáveis manifestas	Orientação de Mercado	Aprendizagem Organizacional	Planeamento Estratégico	Eficácia do Desempenho	Marketing Social
Geração	0,720				
Orient. Utente	0,744				
Ação	0,781				
Coordenação	0,857				
Orient. Aprendiz.		0,621			
Conhecimento		0,875			
Formulação			0,670		
Implementação			0,764		
Avaliação			0,531		
Comp. Humana				0,894	
Sustentabilidade				0,802	
Estratégico					0,813
Operacional					0,752

A tabela 48 mostra os testes de ajustamento dos modelos, utilizados para esta validação, com todas as escalas.

Assim, o modelo completo não apresenta restrições quanto às covariâncias entre as variáveis latentes. Os seguintes têm uma restrição relativa à covariância entre duas das variáveis, realizando-se todas as combinações possíveis. Isto é, simula-se a existência de um só factor para as componentes de cada dois.

TABELA 48: DIFERENÇAS NAS QUI-QUADRADO DE AJUSTAMENTO

Restrições	χ^2	gl	Diferença
Nenhumas	23,2	38	-
OM – AO	31,3	39	8,1
OM – PE	34,0	39	10,8
OM – ED	30,4	39	7,2
AO – PE	32,6	39	9,4
AO – ED	31,7	39	8,5
PE – ED	39,1	39	15,9
Nenhumas	110,3	17	-
OM – MS	157,0	18	46,7
AO – MS	164,0	18	53,7

OM – Orientação de Mercado; AO – Aprendizagem Organizacional
PE – Planeamento Estratégico; ED – Eficácia do Desempenho; MS – Marketing Social

Através dum teste qui-quadrado à diferença encontrada nos valores desta estatística⁹, com graus de liberdade dados também pela diferença entre os graus respectivos (em todos os casos = 1), pode-se verificar que o modelo sem restrições é o que melhor se ajusta, sendo os outros estatisticamente significativos para pior, mostrando a relevância de cada um dos factores em presença e comprovando a sua validade discriminante. Os intervalos de confiança para as correlações estimadas entre as variáveis latentes não contêm o valor 1, confirmando as conclusões anteriores, relativamente à validade discriminante.

Por razões técnicas (não se conseguiam inverter as matrizes no LISREL), teve de se dividir esta análise em dois modelos: um, que inclui as variáveis a utilizar no nosso modelo; outro, que inclui as variáveis “Marketing Social”, “Orientação de Mercado” e “Aprendizagem Organizacional”, que são as que estão mais próximas, conceptualmente.

O teste qui-quadrado tem um grau de liberdade, logo sempre que o valor da diferença na qui-quadrado ultrapasse 3,841 (todos os casos), isso significa que, ao nível de significância de 5%, se rejeita a hipótese nula dos modelos serem iguais, logo a diferença é estatisticamente significativa.

Seguidamente, para cada variável latente, vamos utilizar os métodos de correlação clássicos, para demonstrar as validades convergente e discriminante.

⁹ A estatística qui-quadrado é utilizada para avaliar o ajustamento dos modelos de covariância. No teste de avaliação do seu significado estatístico, a hipótese nula é a do modelo ser ajustado, logo qualquer valor de ‘p’ acima do nível de significância estabelecido – normalmente 5% – permite concluir pela não rejeição da hipótese nula, isto é, pelo ajustamento do modelo aos dados em presença.

6.1.3.1. ORIENTAÇÃO DE MERCADO

Na escala da “Orientação de Mercado” é possível utilizar vários processos clássicos de avaliação das validades convergente e discriminante.

Na tabela 49 é possível constatar que as 4 componentes da escala da “Orientação de Mercado” têm uma correlação elevada entre si – validade convergente – e que apresentam uma correlação significativamente superior em relação à pontuação total da escala do que em relação à pontuação total das outras escalas – validade discriminante. Todas as correlações são estatisticamente significativas ($p < 0,01$).

TABELA 49: CORRELAÇÕES DAS COMPONENTES DA OM

Manifestas Latente Outras latentes	Geração de informação	Orientação para o utente	Acção	Coordenação interfuncional
Geração de informação	1			
Orientação para o utente	0,601	1		
Acção	0,543	0,577	1	
Coordenação interfuncional	0,609	0,618	0,677	1
Orientação de mercado	0,812	0,846	0,833	0,861
Aprendizagem organizacional	0,256	0,247	0,402	0,495
Planeamento estratégico	0,343	0,427	0,447	0,522
Eficácia do desempenho	0,563	0,555	0,575	0,618
Marketing social	0,414	0,467	0,587	0,592

OM – Orientação de Mercado

Neste caso, também é possível, através das correlações entre as pontuações na escala total da “Orientação de Mercado” e nas suas 4 componentes e as pontuações atribuídas às descrições dos 5 tipos de orientação previstos (itens 127 a 131), verificar as validades em apreço (Deng e Dart, 1994).

TABELA 50: CORRELAÇÕES DA OM COM AS DEFINIÇÕES DE ORIENTAÇÃO

Tipos de orientação	Geração de informação	Orientação para o utente	Ação	Coordenação interfuncional	Orientação de mercado
127 - Produto	0,069	0,138*	0,063	0,196***	0,126*
128 - Produção	-0,052	0,040	0,043	-0,035	0,003
129 - Mercado	0,228***	0,248***	0,332***	0,345***	0,335***
130 - Normativo-legal	0,146**	0,145**	0,250***	0,196***	0,223***
131 - Vendas	0,064	0,067	0,130*	0,035	0,094

OM – Orientação de Mercado ; * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

A tabela 50 mostra que a maior correlação¹⁰ acontece com a descrição da orientação de mercado (0,335), sendo significativa ($p < 0,001$), confirmando a validade convergente da escala. As correlações significativamente inferiores relativamente às outras definições comprovam a validade discriminante.

¹⁰ Utiliza-se o coeficiente de correlação de Spearman, pois as escalas de medida das definições, nos itens 127 a 131, são ordinais. Contudo, os resultados são semelhantes com o coeficiente de correlação de Pearson.

6.1.3.2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Na tabela 51 pode-se constatar que as 2 componentes da escala da “Aprendizagem Organizacional” têm uma correlação elevada entre si – validade convergente – e que apresentam uma correlação significativamente superior em relação à pontuação total da escala do que em relação às pontuações totais das outras escalas – validade discriminante. Todas as correlações são estatisticamente significativas ($p < 0,01$).

TABELA 51: CORRELAÇÕES DAS COMPONENTES DA AO

Manifestas Latente Outras latentes	Orientação de aprendizagem	Conhecimento
Orientação de aprendizagem	1	
Conhecimento	0,544	1
Aprendizagem organizacional	0,850	0,904
Orientação de mercado	0,252	0,456
Planeamento estratégico	0,254	0,354
Eficácia do desempenho	0,317	0,423
Marketing social	0,267	0,556

AO – Aprendizagem Organizacional

Neste caso utilizamos também a comparação com o item 59¹¹, que foi eliminado da escala – portanto, não a influencia – e que aponta para a aprendizagem como condição necessária para a sobrevivência da organização.

¹¹ Aprender na nossa organização é visto como um factor-chave para garantir a sobrevivência organizacional.

TABELA 52: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DA AO EM FUNÇÃO DO ITEM 59

VARIÁVEIS Manifestas Latente	Item 59	N	Média	Desvio padrão
Orientação de aprendizagem	<i>1</i>	162	6,67	1,39
	<i>2</i>	158	7,47	0,88
Conhecimento	<i>1</i>	162	4,91	1,48
	<i>2</i>	158	6,15	1,29
Aprendizagem organizacional	<i>1</i>	162	11,58	2,47
	<i>2</i>	158	13,62	1,87

AO – Aprendizagem Organizacional

TABELA 53: TESTES DAS DIFERENÇAS NA AO EM FUNÇÃO DO ITEM 59

VARIÁVEIS Manifestas Latente	Estatística t	Graus de liberdade	Significado estatístico	Diferença de médias	Desvio padrão¹² da diferença
Orientação de aprendizagem	-6,20	318	p < 0,001	-0,81	0,13
Conhecimento	-7,95	314	p < 0,001	-1,23	0,16
Aprendizagem organizacional	-8,31	318	p < 0,001	-2,04	0,25

AO – Aprendizagem Organizacional

Assim, dividimos a amostra quase ao meio, pela mediana deste item (= 8), fazendo depois um teste t de diferença de médias para as componentes e para a pontuação total na escala (tabelas 52 e 53). O teste de Levene levou-nos a assumir variâncias iguais na população em relação às variáveis “orientação de aprendizagem” e “Aprendizagem Organizacional”, enquanto que para a variável “conhecimento” se assumiram variâncias desiguais. Verifica-se que as diferenças das médias são

¹² Este é o desvio padrão amostral do estimador, obtendo-se por divisão do desvio padrão da variável pela raiz quadrada do número de elementos da amostra ou subamostra, também chamado de “erro padrão”. Sempre que esteja em causa um teste, é este o desvio padrão mencionado.

estatisticamente significativas ($p < 0,001$), concluindo-se que existe validade convergente nas escalas.

6.1.3.3. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Na tabela 54 é possível constatar que as 3 componentes da escala do “Planeamento Estratégico” têm uma correlação significativa entre si – validade convergente – e que apresentam uma correlação significativamente superior em relação à pontuação total da escala do que em relação às pontuações totais das outras escalas – validade discriminante.

As correlações apresentadas são policóricas e poliseriais. Os resultados com o coeficiente de correlação de Pearson são semelhantes. Todas as correlações são estatisticamente significativas ($p < 0,01$).

TABELA 54: CORRELAÇÕES DAS COMPONENTES DO PE

Manifestas Latente Outras latentes	Formulação	Implementação	Avaliação
Formulação	1		
Implementação	0,492	1	
Avaliação	0,317	0,464	1
Planeamento estratégico	0,751	0,882	0,695
Orientação de mercado	0,490	0,463	0,312
Aprendizagem organizacional	0,337	0,316	0,178
Eficácia do desempenho	0,395	0,442	0,233
Marketing social	0,405	0,450	0,233

PE – Planeamento Estratégico

Neste caso utilizámos também a comparação com o item 93¹³, que tinha sido eliminado da escala – portanto, não a influencia – e que aponta para a formalização escrita do planeamento estratégico, o que pode ser um indicador de que o processo de planeamento é visto com seriedade.

Assim, como este item é dicotómico, a amostra foi dividida entre as duas categorias, fazendo-se depois testes t de diferença de médias (tabelas 55 e 56).

TABELA 55: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DO PE EM FUNÇÃO DO ITEM 93

VARIÁVEIS Manifestas Latente	Item 93	N	Média	Desvio padrão
Formulação	<i>Não</i>	146	6,66	1,75
	<i>Sim</i>	174	7,42	1,06
Implementação	<i>Não</i>	146	3,23	2,14
	<i>Sim</i>	174	4,66	1,76
Avaliação	<i>Não</i>	146	1,17	1,09
	<i>Sim</i>	174	1,72	1,09
Planeamento estratégico	<i>Não</i>	146	11,05	3,75
	<i>Sim</i>	174	13,80	2,80

PE – Planeamento Estratégico

¹³ Existe um plano estratégico escrito formalmente?

TABELA 56: TESTES DAS DIFERENÇAS NO PE EM FUNÇÃO DO ITEM 93

VARIÁVEIS Manifestas Latente	Estatística t	Graus de liberdade	Significado estatístico	Diferença de médias	Desvio padrão da diferença
Formulação	-4,60	229	p < 0,001	-0,76	0,16
Implementação	-6,49	280	p < 0,001	-1,43	0,22
Avaliação	-4,54	308	p < 0,001	-0,55	0,12
Planeamento estratégico	-7,32	263	p < 0,001	-2,75	0,37

PE – Planeamento Estratégico

O teste de Levene levou-nos a assumir variâncias desiguais na população, para além do tamanho das subamostras ser diferente.

Verifica-se que as diferenças das médias são estatisticamente significativas ($p < 0,001$), concluindo-se que existe validade convergente nas escalas.

6.1.3.4. EFICÁCIA DO DESEMPENHO

Na tabela 57 é possível constatar que as 2 componentes da escala da “Eficácia do Desempenho” têm uma correlação elevada entre si – validade convergente – e que apresentam uma correlação significativamente superior em relação à pontuação total da escala do que em relação às pontuações totais das outras escalas – validade discriminante. Todas as correlações são estatisticamente significativas ($p < 0,01$).

Neste caso utilizámos também a comparação com os itens 119¹⁴ e 125¹⁵, que tinham sido eliminados com toda a subescala da “análise quantitativa” – portanto, não influenciam as escalas em análise – e que apontam para a eficácia do desempenho ao nível dos objectivos humanos em relação aos utentes (item 125), assim como ao nível

¹⁴ As receitas da organização, no último ano, cobriram as despesas?

¹⁵ A retenção dos utentes e/ou fidelização dos comportamentos desejáveis tem aumentado?

da sustentabilidade financeira (item 119), constituindo medidas que avaliam o mesmo que as subescalas em apreço.

Assim, para dividir a amostra, utilizámos estes itens relacionados com cada subescala e o seu somatório para a escala total, constituindo-se dois e três grupos na amostra (tabela 58). O teste de Levene levou-nos a assumir variâncias desiguais na população para as variáveis “componente humana” e “sustentabilidade”.

TABELA 57: CORRELAÇÕES DAS COMPONENTES DA ED

Manifestas Latente Outras latentes	Componente humana	Sustentabilidade
Componente humana	1	
Sustentabilidade	0,717	1
Eficácia do desempenho	0,896	0,952
Orientação de mercado	0,680	0,611
Aprendizagem organizacional	0,448	0,361
Planeamento estratégico	0,442	0,426
Marketing social	0,509	0,518

ED – Eficácia do Desempenho

TABELA 58: EST. DESCRITIVAS DA ED EM FUNÇÃO DOS ITENS 119 E 125

VARIÁVEIS Manifestas Latente	Item 125	N	Média	Desvio padrão
Componente Humana	0	97	7,75	1,31
	1	223	8,25	1,01
	Item 119			
Sustentabilidade	0	63	6,96	1,85
	1	257	7,53	1,57
	119 + 125			
Eficácia do desempenho	0	21	14,60	3,34
	1	118	14,81	2,79
	2	181	16,08	2,16

ED – Eficácia do Desempenho

TABELA 59: TESTES DAS DIFERENÇAS EM FUNÇÃO DOS ITENS 125 E 119

	Estatística t	Graus de liberdade	Significado estatístico	Diferença de médias	Desvio padrão da diferença
Componente Humana	-3,34	148	$p < 0,001$	-0,50	0,13
Sustentabilidade	-2,48	85	$p < 0,05$	-0,57	0,23

TABELA 60: ANOVA DA ED EM FUNÇÃO DOS ITENS 119 E 125

		Somatório dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado da média	Estatística F	Significado estatístico
Eficácia do desempenho	<i>Entre grupos</i>	134,41	2	67,21	10,78	$p < 0,001$
	<i>Nos grupos</i>	1975,86	317	6,23		
	<i>Total</i>	2110,27	319			

ED – Eficácia do Desempenho

Os testes t de diferença de médias nas variáveis manifestas (tabela 59) e o teste de análise de variância feito com a pontuação da variável latente (tabela 60) confirmam que as diferenças das médias são estatisticamente significativas ($p < 0,05$), concluindo-se que existe validade convergente nas escalas.

6.1.3.5. MARKETING SOCIAL

Na tabela 61 é possível constatar que as duas componentes da escala do “Marketing Social” têm uma correlação elevada entre si – validade convergente – e que apresentam uma correlação significativamente superior em relação à pontuação total da escala do que em relação às pontuações totais das outras escalas – validade discriminante. Todas as correlações são estatisticamente significativas ($p < 0,01$).

TABELA 61: CORRELAÇÕES DAS COMPONENTES DO MS

Manifestas Latente Outras latentes	Estratégica	Operacional
Estratégica	1	
Operacional	0,611	1
Marketing social	0,891	0,904
Orientação de mercado	0,567	0,536
Aprendizagem organizacional	0,467	0,406
Planeamento estratégico	0,432	0,381
Eficácia do desempenho	0,500	0,494

MS – Marketing Social

Assim, a validade teórica foi confirmada para todas as escalas das variáveis.

6.1.4. VALIDADE EMPÍRICA

Também chamada de validade preditiva, prática, estatística, ou relacionada com o critério (variável dependente). Estatisticamente, é determinada pelo grau de correspondência (correlação) entre a variável preditora e a de critério. É difícil de aplicar, pois há muitos problemas com a escolha do critério e com a possibilidade de fazer a análise em momentos diferentes no tempo.

No caso de estudos de amostra seccional como este, utiliza-se normalmente a análise da chamada validade concorrente ou simultânea, a qual está preocupada com a relação entre a variável preditora e a variável de critério, quando ambas são avaliadas no mesmo momento ou período temporal.

Assim, como se assume teoricamente e em muitas situações se confirma empiricamente, se encontrarmos uma correlação positiva da “Orientação de Mercado”, da “Aprendizagem Organizacional” e do “Planeamento Estratégico” com a “Eficácia do Desempenho” (variável dependente), então confirma-se a existência desta validade. Este método de comparação com outras variáveis medidas simultaneamente é muito utilizado na literatura do marketing (ex: Narver e Slater, 1990; Deshpandé e Farley, 1998; Kumar, Subramanian e Yauger, 1998; Deng e Dart, 1999; Flavián e Lozano, 2001a).

É possível verificar¹⁶ que existem correlações moderadas a fortes, estatisticamente significativas ($p < 0,01$), entre todas as variáveis manifestas e latentes e a “Eficácia do Desempenho”.

Na tabela 62 apresentam-se as correlações entre as variáveis latentes e a eficácia do desempenho.

TABELA 62: CORRELAÇÕES DAS VARIÁVEIS LATENTES COM A ED

	Orientação de mercado	Aprendizagem organizacional	Planeamento estratégico	Marketing social
Eficácia do desempenho	0,688	0,427	0,466	0,553

ED – Eficácia do Desempenho

Assim, confirma-se a validade simultânea destas escalas e a validade preditiva no caso específico da orientação de mercado, pois já tem apresentado, na literatura, muitas provas de uma relação positiva com a eficácia do desempenho.

¹⁶ Ver tabelas 49, 51, 54 e 61 para as variáveis manifestas.

6.1.5. O MODELO DE MENSURAÇÃO

Como se verificou nas várias análises factoriais exploratórias e confirmatórias, o modelo conceptual teve de ser ajustado quanto às componentes da “Orientação de Mercado”, da “Aprendizagem Organizacional” e da “Eficácia do Desempenho”, mantendo-se a coesão conceptual prevista.

Assim, a variável latente “Orientação de Mercado” mantém 4 componentes, mas arrumadas teoricamente de maneira diferente. A “geração de informação” subdivide-se, como seria de esperar, entre a “geração de informação” acerca de todos os *stakeholders* e a chamada “orientação para o utente”, mostrando que as escalas originais de Narver e Slater (1990) e de Kohli, Jaworski e Kumar (1993)¹⁷ se entrecruzam sem dificuldade, englobando neste alargamento todos os *stakeholders* e o ambiente (Lambin, 1996).

Outra alteração prende-se com as componentes da disseminação de informação e da coordenação interfuncional, que aparecem juntas, o que não levanta qualquer problema teórico¹⁸, pois já se verificou noutros estudos (ex: Gray, Matear, Boshoff e Matheson, 1998). É mais fácil esta junção acontecer nestas organizações, porque apresentam poucos quadros e ausência de departamentos com dimensão crítica suficiente, o que implica que quaisquer questões sobre relacionamento entre funções interfiram directamente com o processo de disseminação da informação, e vice-versa.

Quanto à variável latente “Aprendizagem Organizacional”, esta mantém também a sua integridade teórica, mas verificou-se que não é fácil separar as componentes da chamada “orientação de aprendizagem” (Sinkula, Baker e Noordewier, 1997) neste tipo de organizações.

A variável latente “Eficácia do Desempenho” foi reduzida à componente de “avaliação qualitativa”, que se subdividiu em duas outras que têm grande consistência teórica.

¹⁷ Narver e Slater (1990) previram as componentes “orientação para o cliente” e “orientação para os concorrentes”, enquanto Kohli e Jaworski (1990) previram a componente “geração de informação”.

¹⁸ Recorde-se que a componente “coordenação interfuncional” é de Narver e Slater (1990), enquanto a de “disseminação da informação” é de Kohli e Jaworski (1990). Mais uma vez a integração das escalas é possível.

Estas organizações têm uma grande preocupação com os serviços que prestam e com as pessoas que servem – o que não quer dizer que sejam em grau elevado orientadas para o mercado –, o que consubstancia a “componente humana”, que agrupa as questões deste âmbito. Outra componente é a da “sustentabilidade”, com a qual a preocupação parece ser menor, mas que é fundamental para a sobrevivência das OSFLAS.

Apresenta-se na tabela 63 as medidas das variáveis manifestas, após refinamento das escalas. No apêndice 4 está o diagrama de passos (modelo de mensuração) ajustado.

Nas equações do modelo final desaparecem duas variáveis exógenas (X_3 e X_4), mantendo-se as restantes. O mesmo acontece ao modelo em notação Lisrel.

TABELA 63: MEDIDAS REVISTAS DAS VARIÁVEIS MANIFESTAS

Variáveis latentes	Variáveis manifestas	Descrição das medidas
Aprendizagem organizacional	Orientação de aprendizagem	Média de 13 itens – escala com 11 pontos
	Conhecimento	Média de 7 itens – escala com 11 pontos
Orientação de mercado	Geração	Média de 8 itens – escala com 11 pontos
	Orientação para o utente	Média de 4 itens – escala com 11 pontos
	Acção	Média de 8 itens – escala com 11 pontos
	Coordenação	Média de 13 itens – escala com 11 pontos
Planeamento estratégico	Formulação	Soma de respostas “sim” em 8 itens
	Implementação	Soma de respostas “sim” em 5 itens
	Avaliação	Soma de respostas “sim” em 3 itens
Eficácia do desempenho	Componente humana	Média de 9 itens – escala com 11 pontos
	Sustentabilidade	Média de 6 itens – escala com 11 pontos

6.2. Estimação e Validação do Modelo de Equações Estruturais

Nesta secção é feita a estimação e validação dos modelos alargado e final de equações estruturais, terminando com a avaliação das hipóteses de investigação.

Antes de iniciar os processos de estimação, vamos avaliar, sucintamente, os pressupostos da análise multivariada que utilizamos.

6.2.1. PRESSUPOSTOS DA ANÁLISE MULTIVARIADA

A avaliação dos pressupostos da análise multivariada reforça as garantias de um tratamento estatístico com elevada fiabilidade.

- A aleatoriedade da amostra é fundamental para que se possa considerar a distribuição de probabilidade de os valores estimados com a amostra diferirem do valor real na população de interesse – o erro de amostragem. Este erro é uma medida da precisão do resultado amostral. Este estudo utiliza uma amostragem aleatória.
- As observações devem ser independentes para que se possam utilizar os métodos estatísticos definidos. Isto é, não existe dependência entre os elementos da amostra, não sendo as respostas de qualquer inquérito influenciadas pelas respostas de outros inquéritos. Neste estudo, as observações são independentes.
- A linearidade é uma característica importante dos métodos estatísticos utilizados, que usam e avaliam correlações lineares entre as variáveis. Assume-se este pressuposto. Não há, contudo, evidência de relação específica não linear na análise dos gráficos de pontos.
- Não deverá existir multicolinearidade, isto é, variáveis com uma distribuição de valores idêntica, que se obtêm por combinação linear de outras variáveis presentes – os testes de tolerância e o VIF (*variance inflation factor*) confirmam a verificação deste pressuposto.

- Os erros não devem estar correlacionados, porque põem em causa a fiabilidade dos métodos estatísticos seleccionados. Assume-se, normalmente, este pressuposto.
- Deve existir homocedasticidade dos erros para se poder aplicar os métodos estatísticos definidos, isto é, as variâncias dos erros assumem-se como iguais entre si na população – comprovada pelo teste de Levene.
- A normalidade multivariada é também importante, mas existem testes que são menos sensíveis a esta hipótese. As variáveis, como é frequente neste tipo de estudos, não são normais, o que foi verificado pelo teste de Kolmogorov-Smirnov, sendo quase todas as distribuições leptocúrticas e assimétricas negativas. Não é fácil corrigir estas distribuições, tendo-se optado por métodos estatísticos não dependentes deste pressuposto no caso do estudo do modelo de equações estruturais¹⁹.

No caso da análise factorial, a falta de normalidade tem implicações apenas na diminuição das correlações observadas. No entanto, é necessário algum grau de multicolinearidade para identificar os factores (Hair, Anderson, Tatham e Black, 1998: 99).

Quanto aos valores omissos, estes apresentam um padrão aleatório, constituindo 0,58% do total²⁰. Assim, resolvemos preencher essas lacunas utilizando a mediana do item respectivo, visto serem escalas ordinais. A eliminação das observações com valores omissos, devido à sua dispersão, poderia levar nalguns casos, a uma diminuição importante da amostra, o que não seria conveniente.

A análise dos valores aberrantes (*outliers*) mostra que estes existem numa percentagem de 4%, o que não é preocupante, até porque a sua eliminação não permite ajudar na normalização das variáveis. Assim, os desvios padrões serão um pouco maiores, tornando a validação estatística mais difícil²¹, mas também mais prudente. Para além disso, consideramos estes poucos casos representativos dum segmento

¹⁹ Métodos ADF (*asymptotically distribution free*) propostos por Browne (1982, 1984, 1987): robusto de máxima verosimilhança (RML), com teste qui-quadrado corrigido (Satorra e Bentler, 1988); e de mínimos quadrados ponderados (WLS – *Weighted Least Squares*).

²⁰ As escalas implicam 155 respostas, número que multiplicado por 320 inquéritos válidos resulta em 49600 respostas no total. Os casos omissos foram de 286, o que implica a taxa de 0,58%.

²¹ Isto acontece porque as estatísticas t , utilizadas em muitos testes, tomam valores mais pequenos, aumentando a probabilidade de não rejeição das hipóteses nulas.

populacional, que é porventura mais frontal a expor as suas limitações em relação aos temas propostos (Hair, Anderson, Tatham e Black, 1998: 66), permitindo atenuar a tendência natural para responder positivamente a este tipo de questões.

Seguidamente, procede-se à estimação e validação do modelo de equações estruturais alargado e dos seus derivados.

6.2.2. O MODELO ALARGADO E O MODELO FINAL

Nesta secção vamos avaliar o modelo alargado de equações estruturais proposto. Para estudar este tipo de modelos usam-se indicadores de ajustamento global (bondade do ajustamento, comparação entre modelos e parcimónia) e testes de significância individual dos parâmetros.

Na tabela 64 são apresentados os valores das estimativas normalizadas dos parâmetros obtidos com o modelo alargado. Se a estatística t em valor absoluto (3ª linha) for inferior a 1,96, então o parâmetro não tem significado estatístico.

TABELA 64: ESTIMAÇÃO DAS EQ. ESTRUTURAIS DO MODELO ALARGADO

Variáveis latentes	Variáveis dependentes		
	Eficácia do Desempenho	Planeamento Estratégico	Orientação de Mercado
Planeamento Estratégico	0,048* (0,17) 0,282		
Orientação de Mercado	0,727 (0,212) 3,429	0,616 (0,221) 2,79	
Aprendizagem Organizacional	0,103* (0,145) 0,711	0,154* (0,111) 1,383	0,568 (0,239) 2,381
Erro	0,319 (0,158) 2,017	0,489 (0,149) 3,280	0,677 (0,258) 2,627
R²	0,681	0,511	0,323

* não significativo

1ª linha – estimativas dos coeficientes; 2ª linha – desvio padrão estimado; 3ª linha – valor da estatística t

O método de estimação utilizado é o método robusto de máxima verosimilhança (MRMV), que apresenta estimativas para os parâmetros iguais ao método de máxima verosimilhança normal, com a única diferença de se utilizar uma matriz de covariâncias assintóticas, o que implica desvios padrão mais elevados, dificultando a obtenção de significado estatístico dos coeficientes, correspondendo a uma adaptação à falta de normalidade das variáveis.

No apêndice 5 apresentam-se as estimativas calculadas com outro método ajustado a variáveis não-normais (*Weighted Least Squares* – método dos mínimos quadrados ponderados), o qual apresenta resultados semelhantes, mas com desvios padrão menores para a maioria dos estimadores dos parâmetros. Utilizamos o método mais prudente para a validação do modelo – o MRMV – isto é, aquele que torna mais difícil o significado estatístico dos parâmetros.

Através dos testes de significância individual dos parâmetros, verifica-se que não existe significado estatístico nas seguintes ligações directas:

- Planeamento Estratégico → Eficácia do Desempenho ($t = 0,282$)
- Aprendizagem Organizacional → Eficácia do Desempenho ($t = 0,711$)
- Aprendizagem Organizacional → Planeamento Estratégico ($t = 1,383$)

No entanto, o modelo alargado apresenta um bom ajustamento, como pode ser verificado pela análise das principais medidas na tabela 65, onde já está também avaliado o modelo final. Este é obtido pela eliminação das ligações que não tinham significado estatístico no modelo alargado.

Vamos descrever, sucintamente, as medidas mais importantes de ajustamento global dos modelos de equações estruturais.

O valor da estatística qui-quadrado corrigido de Satorra e Bentler (1988) é calculado sempre que se usa um método robusto de máxima verosimilhança. A hipótese nula deste teste qui-quadrado é de que o modelo se ajusta aos dados, o que não é rejeitado em ambos os modelos ($p > 0,05$). A mesma conclusão é retirada da estatística qui-quadrado corrigida para a não-normalidade das variáveis, isto é, os modelos têm um bom ajustamento ($p > 0,05$).

O parâmetro de não-centralidade (NCP – *Noncentrality Parameter*) ajusta o valor da estatística qui-quadrado pelos graus de liberdade ($\chi^2 - gl$), sendo uma boa medida para comparar modelos. Verifica-se que não há superioridade de qualquer dos modelos em termos de ajustamento (parâmetros = 0).

A raiz quadrada da média do erro de aproximação (RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation*) mede a discrepância do modelo na população por grau de liberdade, isto é, este valor representa a bondade do ajustamento que poderia ser esperada se o modelo fosse estimado na população. A escala de interpretação do valor obtido diz-nos que valores abaixo de 0,05 são considerados como representando um bom ajustamento, entre 0,05 e 0,08 razoável, entre 0,08 e 0,1 medíocre e, para valores superiores a 0,1, o ajustamento é considerado pobre. No caso, ambos os modelos têm um bom ajustamento (RMSEA \approx 0).

O índice esperado de validação cruzada (ECVI – *Expected Cross-Validation Index*) é uma aproximação à medida de bondade do ajustamento que o modelo estimado poderia atingir em outra amostra do mesmo tamanho, sendo usado para comparar modelos. A vantagem existe em ter um ECVI menor, logo o modelo final tem melhor ajustamento que o modelo alargado ($0,285 < 0,295$).

O índice de ajustamento normado (NFI – *Normed Fit Index*) varia entre 0 (não ajustado de todo) e 1 (ajustamento perfeito), sendo uma comparação com o modelo nulo (o mais simples, que possa ser justificado teoricamente). Os dois modelos têm um bom ajustamento (NFI $>$ 0,9). A mesma conclusão pode ser retirada com o índice de ajustamento não-normado (NNFI $>$ 0,9).

O índice de ajustamento normado parcimonioso (PNFI – *Parsimonious Normed Fit Index*) leva em conta o número de graus de liberdade usados para atingir um nível de ajustamento. Quanto maior este índice, maior a parcimónia do modelo. Então, existe vantagem do modelo final em relação ao modelo alargado ($0,704 > 0,654$).

TABELA 65: MEDIDAS DE BONDADDE DO AJUSTAMENTO DOS MODELOS

Medidas	Modelo alargado	Modelo final	Ideal
Graus de liberdade	38	41	
χ^2 de Satorra-Bentler	23,19 p = 0,972	24,70 p = 0,979	p > 0,05
χ^2 corrigido para a não-normalidade	36,26 p = 0,55	38,54 p = 0,58	p > 0,05
NCP Parâmetro estimado de não-centralidade	0,0	0,0	Maior, mais desajustamento
Intervalo de confiança de 90% para NCP	(0,0 ; 0,0)	(0,0 ; 0,0)	
F₀ – valor da função de discrepância da população	0,0	0,0	Menor, melhor
Intervalo de confiança de 90% de F ₀	(0,0 ; 0,0)	(0,0 ; 0,0)	
RMSEA Raiz quadrada da média do erro de aproximação	0,0	0,0	< 0,05 = bom
Intervalo de confiança de 90% - RMSEA	(0,0 ; 0,0)	(0,0 ; 0,0)	
Valor de p para um teste de ajustamento próximo: RMSEA < 0,05	1	1	p > 0,05
ECVI Índice esperado de validação cruzada	0,295	0,285	Menor, melhor
Intervalo de confiança de 90% - ECVI	(0,295;0,295)	(0,285;0,285)	
ECVI para o modelo saturado	0,414	0,414	
ECVI para o modelo independente	10,034	10,034	
AIC independente	3200,842	3200,842	
AIC do modelo	79,191	74,698	Menor, mais parcimónia
AIC saturado	132,000	132,000	
CAIC independente	3253,294	3253,294	
CAIC do modelo	212,704	193,906	Menor, mais parcimónia
CAIC saturado	446,709	446,709	
NFI Índice de ajustamento normado	0,946	0,945	> 0,9
NNFI Índice de ajustamento não-normado	0,939	0,942	> 0,9
PNFI Índice de ajustamento normado parcimonioso	0,654	0,704	Maior, melhor
CFI Índice de ajustamento comparativo	0,958	0,957	> 0,9
IFI Índice de ajustamento incremental	0,958	0,957	> 0,9
RFI Índice de ajustamento relativo	0,922	0,926	> 0,9
SRMR Raiz quadrada da média dos resíduos padronizada	0,0481	0,0508	Menor, melhor
GFI Índice de bondade do ajustamento	0,916	0,914	> 0,9
AGFI Índice ajustado de bondade do ajustamento	0,854	0,861	> 0,9
PGFI Índice de bondade do ajustamento parcimonioso	0,527	0,568	Maior, melhor

O índice de bondade do ajustamento (GFI – *Goodness-of-Fit Index*) também varia entre 0 (não ajustado de todo) e 1 (ajustamento perfeito), representando o grau de ajustamento global do modelo. Também este índice, para os dois modelos, reflecte um bom ajustamento global (GFI > 0,9). A mesma conclusão é retirada com o índice ajustado²² de bondade do ajustamento (AGFI – *Adjusted Goodness-of-Fit Index*), que também apresenta valores arredondados de 0,9 para ambos os modelos.

O índice de bondade do ajustamento parcimonioso (PGFI – *Parsimonious Goodness-of-Fit Index*) varia entre 0 e 1, correspondendo a valores mais elevados uma maior parcimónia do modelo. Como esperado, o modelo final é mais parcimonioso que o modelo alargado inicial (0,568 > 0,527), visto ter menos ligações entre as variáveis.

São apresentadas ainda outras medidas para avaliar a parcimónia do modelo (ex: AIC – Akaike’s Information Criterion; CAIC – Consistent AIC, estando ajustado ao efeito do tamanho amostral), assim como para fazer comparações entre modelos, sendo necessário uma avaliação global dos diversos indicadores, visto não existirem medidas ideais. Estas medidas confirmam que o modelo final é mais parcimonioso que o modelo alargado (AIC – 74,698 < 79,191 ; CAIC – 193,906 < 212,704).

Efectuámos, de seguida, o estudo de todos os modelos, encontrados pelo método de introdução sucessiva de restrições nas ligações entre as variáveis latentes. Nenhum destes modelos testados apresenta diferenças de ajustamento estatisticamente significativas, em relação ao modelo alargado e ao modelo final. A maior parte destes modelos tem pouco interesse explicativo, em termos de adesão à teoria subjacente. O modelo que denominamos de “modelo final” é o que melhor se ajusta à teoria que defendemos e aos dados recolhidos.

Em relação ao modelo final apresenta-se a sua estimação com os testes individuais aos parâmetros (tabela 66), bem como a análise dos indicadores estatísticos de ajustamento global (tabela 65).

Assim, o modelo final apresenta um bom ajustamento, é mais parcimonioso, tem os parâmetros estatisticamente significativos ($p < 0,001$) e de sinal positivo, como

²² O ajustamento é baseado nos graus de liberdade nos modelos estimado e nulo.

esperado, estando em grande parte de acordo com a teoria defendida. No apêndice 6 apresentamos o modelo final com notação Lisrel.

TABELA 66: ESTIMAÇÃO DAS EQ. ESTRUTURAIS DO MODELO FINAL

Variáveis latentes	Variáveis dependentes		
	Eficácia do Desempenho	Planeamento Estratégico	Orientação de Mercado
Orientação de Mercado	0,829 (0,141) 5,864	0,718 (0,218) 3,295	
Aprendizagem Organizacional			0,583 (0,233) 2,507
Erro	0,313 (0,158) 1,975	0,484 (0,149) 3,245	0,660 (0,249) 2,650
R²	0,687	0,516	0,340

p < 0,001

1ª linha – estimativas dos coeficientes; 2ª linha – desvio padrão estimado; 3ª linha – valor da estatística t

O coeficiente de determinação (R^2) nas equações estruturais mede a proporção da variabilidade total, de cada variável latente endógena, que é explicada pelas variáveis latentes independentes. Assim, verifica-se um bom poder de explicação da orientação de mercado em relação à eficácia do desempenho (0,687) e ao planeamento estratégico (0,516). Esse poder é menor na relação entre a aprendizagem organizacional e a orientação de mercado (0,34), manifestando o facto de que existirão, obviamente, outros factores explicativos da variação da orientação de mercado que, como é habitual, não estão todos considerados neste modelo. Aliás, é natural ter valores de R^2 mais baixos, quando estão baseados só numa variável explicativa, como é o caso (Hair, Anderson, Tatham e Black, 1998; 637).

Este modelo conceptual final apresenta 41 graus de liberdade, o que implica os seguintes tamanhos amostrais mínimos para garantir uma potência de teste²³ de 80% (MacCallum, Browne e Sugawara, 1996):

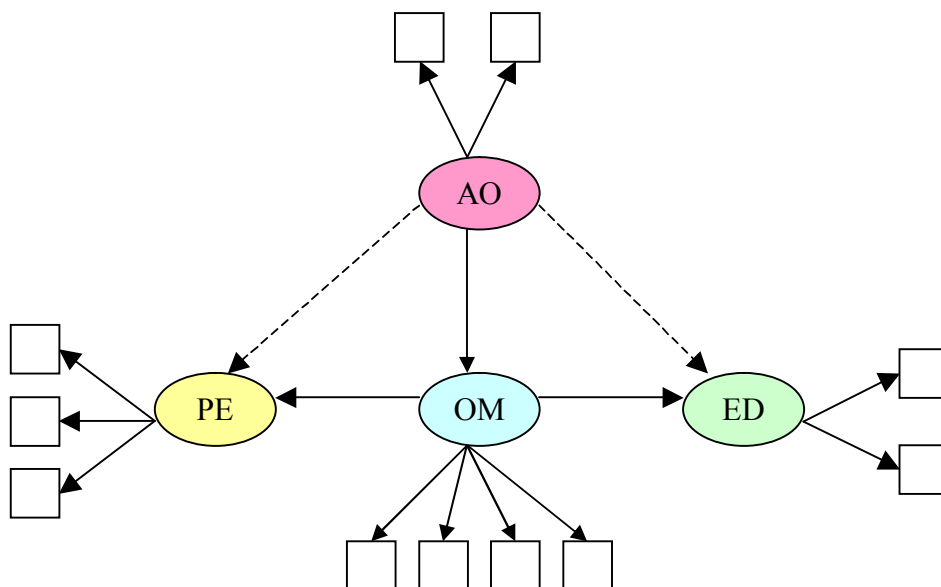
²³ Probabilidade de rejeitar a hipótese nula sendo ela falsa.

- Teste de ajustamento exacto – 273
- Teste de ajustamento próximo – 248
- Teste de ajustamento não-próximo – 303

Assim, o tamanho amostral de 320 respostas válidas, usadas neste trabalho, ultrapassa largamente o mínimo desejável para um estudo com um modelo estrutural de covariância.

Analisando em mais pormenor o modelo final (figura 5), apresentamos na tabela 67, por ordem decrescente, os valores das estimativas dos parâmetros do modelo estrutural. Recordar que são valores padronizados ou normalizados, que nos dão, num efeito directo, a variação relativa em desvio padrão da variável dependente provocada pela variação de um desvio padrão da variável independente, isto é, conseguimos ter uma medida da importância relativa de cada variável independente em relação à dependente.

FIGURA 5: MODELO FINAL DE COVARIÂNCIA



AO – Aprendizagem Organizacional; OM – Orientação de Mercado
ED – Eficácia do Desempenho; PE – Planeamento Estratégico

TABELA 67: INTENSIDADE DOS EFEITOS ENTRE AS VARIÁVEIS LATENTES

Variáveis latentes	Tipo de efeito causal	Estimativa padronizada
OM \longrightarrow ED	Directo	0,829
OM \longrightarrow PE	Directo	0,718
AO \longrightarrow OM	Directo	0,583
AO $\cdots\cdots\cdots$ ED	Indirecto	0,484 (= 0,583 \times 0,829)
AO $\cdots\cdots\cdots$ PE	Indirecto	0,419 (= 0,583 \times 0,718)

AO – Aprendizagem Organizacional; OM – Orientação de Mercado
ED – Eficácia do Desempenho; PE – Planeamento Estratégico

Assim, podemos concluir, no modelo final, que a orientação de mercado é a principal variável causadora da eficácia do desempenho e, também, do planeamento estratégico.

Existe uma comunhão de interesses que explicam estas ligações estatisticamente significativas ($p < 0,001$), da qual realçamos a preocupação em relação à satisfação de todos os *stakeholders*, de forma a atingir as metas e objectivos organizacionais.

A orientação de mercado constitui a melhor abordagem para conseguir atingir objectivos com o máximo de eficácia, conforme se tem demonstrado em toda a investigação nesta área, sendo também uma orientação motivadora de uma maior formalidade no planeamento estratégico, porque permite conduzir passo a passo, através de procedimentos sistematizados, uma abordagem da recolha de informação, análise e consequente resposta, que está no âmbito efectivo das boas práticas de planeamento.

Verificam-se também os efeitos da aprendizagem organizacional, de forma directa na orientação de mercado, como condição necessária para o seu desenvolvimento, mas também de forma indirecta sobre o planeamento estratégico e a eficácia do desempenho, com a mediação da orientação de mercado.

A aprendizagem organizacional, como um processo de criação dum capital de conhecimento, permite melhorar os desempenhos individuais e colectivos, através dum círculo “virtuoso” com a orientação de mercado, pois esta contribui também para esse conhecimento. Esta interacção reflecte-se também na melhoria efectiva dos

procedimentos de planeamento estratégico, que são directamente condicionados pela orientação de mercado.

Assim, conseguiu-se um bom modelo, quer do ponto de vista empírico quer teórico, explicativo da relação entre a orientação de mercado e a eficácia do desempenho nas OSFLAS em Portugal Continental, assim como do seu enquadramento em relação à aprendizagem organizacional e ao planeamento estratégico.

Na próxima secção, vamos avaliar as hipóteses, utilizando os modelos de equações estruturais alargado e final para as duas primeiras, o que nos permite analisar com maior pormenor as relações nos modelos.

6.2.3. AVALIAÇÃO DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Vamos agora avaliar os conjuntos de hipóteses 1 e 2 através dos dois modelos de covariância – alargado e final – e os conjuntos de hipóteses 3 e 4 através de outras técnicas estatísticas.

6.2.3.1. HIPÓTESES 1 – ESTRUTURAS FACTORIAIS

a) A Orientação de Mercado

Confirmam-se as variáveis manifestas da “Orientação de Mercado” previstas na literatura. Os dados demonstram que existe uma boa integração entre as escalas principais das três correntes apresentadas nesta dissertação: a de Narver e Slater (1990), a de Kohli e Jaworski (1990) e a de Lambin (1996).

Assim, neste sector, salientam-se as componentes da “geração de informação”, da “orientação para o utente”, da “acção” e da “coordenação interfuncional”, que não são mais do que uma melhor arrumação específica das variáveis manifestas previstas. Isto é,

a variável “geração” subdivide-se, e as variáveis “disseminação” e “coordenação” integram-se.

Os valores das estimativas dos parâmetros normalizados das equações de mensuração, em ambos os modelos (tabela 68), demonstram que a variável latente “Orientação de Mercado” está subjacente às quatro componentes de forma estatisticamente significativa ($p < 0,001$).

TABELA 68: ESTIMATIVAS DOS PARÂMETROS DAS EQ. MENSURAÇÃO - OM

	Geração	Or. utente	Acção	Coordenação
Modelo alargado	0,720	0,744	0,781	0,857
Modelo final	0,714	0,738	0,782	0,855

OM – Orientação de Mercado

Assim, podemos concluir que a hipótese 1.a), que previa quatro componentes para a variável latente “Orientação de Mercado” – “geração de informação”, “disseminação de informação”, “acção” e “coordenação interfuncional” – se confirma, embora com outra arrumação dos itens.

b) Aprendizagem Organizacional

Propusemos a relação entre a “Aprendizagem Organizacional” e quatro componentes: “visão partilhada”, “abertura mental”, “empenhamento na aprendizagem” e “conhecimento”.

Como vimos, aquando da validação da escala, as três componentes da orientação de aprendizagem – abertura mental, visão partilhada e empenhamento – aparecem juntas neste sector. Isto é, a consistência teórica mantém-se, mas o nível de desagregação é menor.

Assim, comprovam-se as variáveis manifestas “orientação de aprendizagem” e “conhecimento” na estrutura factorial da “Aprendizagem Organizacional”. Como os parâmetros (tabela 69) são todos estatisticamente significativos ($p < 0,001$), concluímos pela confirmação da hipótese 1. b).

TABELA 69: ESTIMATIVAS DOS PARÂMETROS DAS EQ. MENSURAÇÃO - AO

	Orientação de aprendizagem	Conhecimento
Modelo alargado	0,621	0,875
Modelo final	0,605	0,898

AO – Aprendizagem Organizacional

c) Planeamento Estratégico

Propusemos a relação entre o “Planeamento Estratégico” e três componentes: “formulação”, “implementação” e “avaliação”.

Sendo os parâmetros (tabela 70) todos estatisticamente significativos ($p < 0,001$), concluímos pela confirmação desta hipótese 1. c).

TABELA 70: PARÂMETROS DAS EQ. DE MENSURAÇÃO DO PE

	Formulação	Implementação	Avaliação
Modelo alargado	0,670	0,764	0,531
Modelo final	0,669	0,762	0,535

PE – Planeamento Estratégico

d) Eficácia do Desempenho

Propusemos a relação entre a “Eficácia do Desempenho” e duas componentes: “análise qualitativa” e “análise quantitativa”.

Contudo, como se verificou, aquando da validação da escala, que a componente da “análise quantitativa” apresentava uma fraca consistência interna, isso levou à sua eliminação integral.

Mostrou-se depois que a componente da “análise qualitativa” se subdividia factorialmente em duas: a relacionada com objectivos ligados às pessoas (utentes, famílias, pessoal) e a relacionada com a sustentabilidade da organização.

TABELA 71: PARÂMETROS DAS EQ. DE MENSURAÇÃO DA ED

	Componente humana	Sustentabilidade
Modelo alargado	0,894	0,802
Modelo final	0,893	0,802

ED – Eficácia do Desempenho

Assim, devido às dificuldades com a subescala quantitativa, só foi confirmada parcialmente esta hipótese. No entanto, as componentes continuam a ser duas, mas ambas qualitativas – “componente humana” e “sustentabilidade”.

Os parâmetros (tabela 71) para as componentes estabelecidas são todos estatisticamente significativos ($p < 0,001$).

6.2.3.2. HIPÓTESES 2 – EFEITOS ENTRE VARIÁVEIS

Vamos analisar o conjunto de hipóteses 2, tendo presente a avaliação de significância estatística dos parâmetros já efectuada no ponto anterior.

a) Aprendizagem Organizacional → Orientação de Mercado – efeito directo

A “Aprendizagem Organizacional” tem um efeito positivo directo, com significado estatístico ($p < 0,01$), na “Orientação de Mercado” (0,568 no modelo alargado; 0,583 no modelo final), confirmando a alínea a) desta hipótese. Este resultado reforça a ideia que defendemos de que a aprendizagem organizacional é uma condição necessária, mas não suficiente, para que haja uma orientação de mercado. Isto é, será possível existir aprendizagem organizacional, mas a orientação estratégica na gestão de mercados ser de outro tipo que não a de mercado. Acresce que a aprendizagem organizacional, sendo essencialmente adaptativa, configura uma orientação de mercado muito limitada, pois esta necessita de uma aprendizagem generativa, que proporcione também uma atenção às necessidades e desejos latentes dos públicos-alvo.

Também se explica este efeito da aprendizagem organizacional na orientação de mercado, assim como ser uma condição necessária, mas não suficiente, pelo facto da primeira incluir questões ligadas ao processo de informação, reflectindo uma atitude geral imprescindível para a acumulação de conhecimento, e que, no caso de uma orientação de mercado, se concretiza e desenvolve de uma forma específica.

c) Aprendizagem Organizacional → Planeamento Estratégico – efeito directo

h) Aprendizagem Organizacional → Planeamento Estratégico – efeito indirecto

No modelo alargado, a “Aprendizagem Organizacional” tem um efeito positivo directo no “Planeamento Estratégico”, mas muito inferior ao efeito da “Orientação de Mercado” (0,154).

O efeito directo (hipótese 2.c)) confirma-se só tendencialmente, porque o parâmetro não é estatisticamente significativo, daí a eliminação desta ligação no modelo final. Este resultado não significativo pode ser explicado pela forte mediação feita pela orientação de mercado. Isto é, as características de orientação para a aprendizagem e de internalização do conhecimento poderão levar à necessidade dum planeamento estratégico formal, caso exista um grau suficientemente forte de orientação de mercado, visto estas organizações, ao contrário das lucrativas, terem uma visão da sua actividade muito focada na oferta e nos utentes, não sentindo a necessidade ou a oportunidade para investir em aprendizagens e conhecimentos fora daquele âmbito. Daí o resultado estatisticamente significativo ($p < 0,05$) do efeito indirecto entre a “Aprendizagem Organizacional” e o “Planeamento Estratégico” com a mediação da “Orientação de Mercado” (0,35 no modelo alargado; 0,419 no modelo final), confirmando a alínea h) desta hipótese.

d) Aprendizagem Organizacional → Eficácia do Desempenho – efeito directo

g) Aprendizagem Organizacional → Eficácia do Desempenho – efeito indirecto

No modelo alargado, a “Aprendizagem Organizacional” tem um efeito positivo directo na “Eficácia do Desempenho” (0,103).

O efeito directo (hipótese 2.d)) confirma-se só tendencialmente, porque o parâmetro não é estatisticamente significativo, daí a eliminação desta ligação no modelo final. A razão para este fraco efeito pode estar na dificuldade óbvia de se ter um elevado sucesso organizacional, quando não se tem um grau suficiente de orientação de mercado. Isto é, a aprendizagem organizacional por si só, sem a orientação de mercado, tem pouco sucesso mensurável na eficácia do desempenho. No entanto, o efeito indirecto, mediado pela “Orientação de Mercado”, já é estatisticamente significativo ($p < 0,05$).

A “Aprendizagem Organizacional” tem um efeito positivo indirecto, com significado estatístico ($p < 0,01$), na “Eficácia do Desempenho” (0,438 no modelo alargado; 0,484 no modelo final), mediado pela “Orientação de Mercado” e pelo “Planeamento Estratégico” no modelo alargado, e só pela “Orientação de Mercado” no modelo final, visto neste ter sido eliminada a ligação entre o “Planeamento Estratégico” e a “Eficácia do Desempenho”. Assim, confirma-se a alínea g) desta hipótese. Este resultado reforça a importância da orientação de mercado nas relações entre as outras variáveis.

b) Orientação de Mercado → Planeamento Estratégico – efeito directo

A “Orientação de Mercado” tem um efeito positivo directo, com significado estatístico ($p < 0,01$), no “Planeamento Estratégico” (0,616 no modelo alargado; 0,718 no modelo final), confirmando a alínea b) desta hipótese.

Assim, o processo de planeamento estratégico aparece como uma consequência lógica duma vontade forte de estar orientado para o mercado, visto dever incluir a atenção de todos, a pesquisa de informação, a formulação de objectivos em função dos *stakeholders*, a preparação de acções, uma implementação coordenada e uma avaliação contínua de desempenhos individuais, colectivos e organizacionais.

e) Orientação de Mercado → Eficácia do Desempenho – efeito directo

i) Orientação de Mercado → Eficácia do Desempenho – efeito indirecto

A “Orientação de Mercado” tem um efeito positivo directo, com significado estatístico ($p < 0,001$), na “Eficácia do Desempenho” (0,727 no modelo alargado; 0,829 no modelo final), confirmando a alínea e) desta hipótese.

Este forte efeito é o resultado esperado, constituindo a principal motivação desta investigação. Assim, verifica-se a importância da orientação de mercado no sector não lucrativo, demonstrando que existem abordagens técnico-científicas de gestão de marketing, que permitem aumentar o sucesso deste tipo de organizações em relação aos vários *stakeholders*. No fundo, não existe uma dissemelhança marcada, como muitos pensam, entre a forma de gerir uma organização lucrativa e uma não lucrativa.

No modelo alargado, a “Orientação de Mercado” tem um efeito positivo indirecto sobre a “Eficácia do Desempenho”, mediado pelo “Planeamento Estratégico” (0,03). No entanto, este efeito é diminuto e não tem significado estatístico, daí a sua eliminação no modelo final. Assim, não se comprova a alínea i) desta hipótese.

Isto acontece porque o planeamento estratégico não apresenta neste estudo uma relação directa significativa com a eficácia do desempenho, aparecendo como uma consequência da orientação de mercado, mas com um papel neutro em termos da influência no desempenho organizacional. No entanto, defendemos que este resultado se deve à assumpção, por parte dos gestores deste tipo de organizações, de que fazer orçamentos anuais e um plano de acção é fazer planeamento estratégico, o que não é verdade. O planeamento estratégico implica todos os elementos duma organização em procedimentos de preparação, formulação, implementação e avaliação de desempenhos, que vão para além dos exercícios de orçamentação que, contudo, também fazem parte do processo de planeamento.

f) Planeamento Estratégico – Eficácia do Desempenho – efeito directo

No modelo alargado, o “Planeamento Estratégico” tem um efeito positivo directo na “Eficácia do Desempenho”, mas muito inferior ao da “Orientação de Mercado” (0,048).

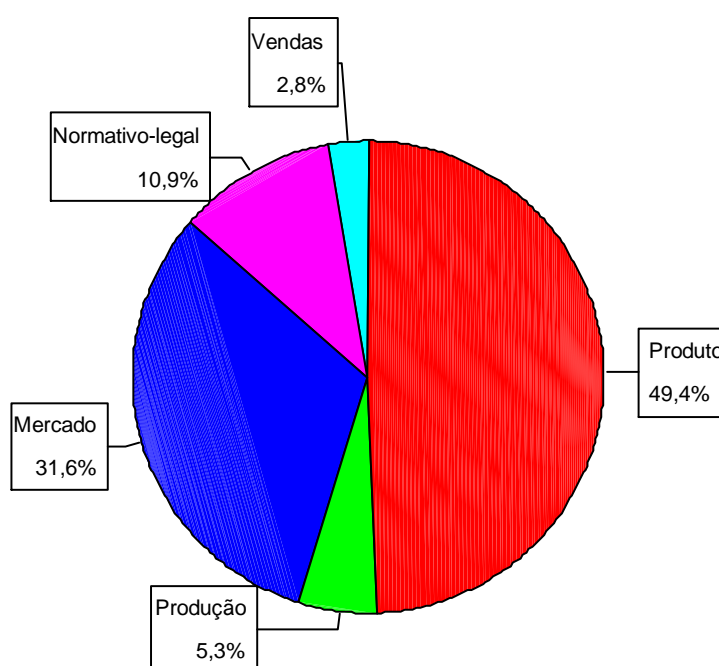
Devido ao baixo valor encontrado na estimativa do parâmetro, o qual não tem significado estatístico, e devido ao sinal contrário verificado quando se utiliza outro método de estimação (apêndice 5 – método WLS – mínimos quadrados ponderados), conclui-se que esta hipótese não se confirma, daí a eliminação desta ligação no modelo final. Assim, a falta de um verdadeiro planeamento estratégico, que no inquérito é possível intuir, será a principal razão do papel apagado que esta variável apresenta no modelo final, assim como explicará também a não existência de significado estatístico do efeito positivo indirecto entre a “Orientação de Mercado” e a “Eficácia do Desempenho”, mediado pelo “Planeamento Estratégico”.

6.2.3.3. HIPÓTESES 3 – ORIENTAÇÕES PREDOMINANTES

a) As OSFLAS têm uma predominância de orientações que não são de mercado

Utilizando a questão 133 do inquérito, em que é escolhida a orientação predominante na organização, podemos verificar (gráfico 2) que as OSFLAS em Portugal têm uma orientação estratégica maioritária, que não é de mercado (68,4%).

GRÁFICO 2: FREQUÊNCIAS RELATIVAS DAS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS



Foi feito um teste binomial²⁴, que permitiu confirmar a alínea a) desta hipótese. Isto é, a proporção superior de organizações com uma orientação de não-mercado é estatisticamente significativa ($p < 0,001$) para a população (tabela 72).

TABELA 72: TESTE À PROPORÇÃO DE ORG. COM OR. DE NÃO-MERCADO

Tipo de orientação	N	Proporção observada	Proporção de teste	Significado estatístico
Orientação de não-mercado	219	68%	50%	p < 0,001
Orientação de mercado	101	32%		
Total	320	100%		

De entre as orientações de não-mercado, salienta-se a orientação de produto, que é a dominante. Este resultado não é inesperado, olhando à preocupação que estas organizações têm em satisfazer a procura através do que consideram ser o melhor produto social – o seu.

Esta atenção, focada no produto, pressupõe que este vá sendo melhorado ou que mantenha um nível apercebido de sucesso, que satisfaça os gestores das OSFLAS.

No entanto, o que importa satisfazer são os utentes. Também as suas necessidades e desejos latentes são em grande parte esquecidos, focando-se a organização na satisfação actual. Daí a existência de poucos processos de inovação e experimentação com os produtos sociais, baseados numa atenção permanente aos mercados.

No entanto, a segunda orientação mais seguida é a de mercado. Poderá ainda não ser completamente levada à prática, nomeadamente no que diz respeito aos *stakeholders* mais afastados, mas já é um bom sinal esta tendência revelada.

A orientação normativo-legal, seminalmente proposta nesta investigação, aparece representada em terceiro lugar, reflectindo a situação, por nós intuída, de que muitas organizações neste sector pugnam pelos seus objectivos dando um especial relevo às

²⁴ Este teste é resolvido por aproximação à normal no SPSS (teste z), sempre que a amostra tenha mais de 25 observações. Sempre que a hipótese nula é 0,5, o SPSS faz um teste bilateral.

actividades relacionadas com a regulação, tentando influenciá-la em favor dos seus desideratos.

Também é compreensível este tipo de orientação, nomeadamente nas organizações de defesa de grupos sociais desfavorecidos. O problema é que, muitas vezes, o que se defende é a ideia que a organização tem para determinada actividade ou comportamento e não a melhor e mais adaptada às necessidades e desejos dos constituintes, por faltar a orientação de mercado.

Assim, estas organizações poderiam ser mais eficazes se, para além de manter as suas actividades de lóbingue, tivessem uma orientação de mercado, porque mais abrangente, tanto a nível instrumental como de contribuição para uma maior capacidade de consecução dos objectivos.

As orientações para a produção e para as vendas apresentam-se já como marginais, o que é um bom sinal de redução da “miopia” em relação ao mercado.

Contudo, em muitas situações, nomeadamente de grande carência ou catástrofe, uma orientação de produção também é parcialmente eficaz, pelo menos no curto prazo. No entanto, se existir uma orientação de mercado predominante, a organização conseguirá atingir os mesmos objectivos e com mais qualidade, visto não oferecer só porque se acha que algo faz falta, mas porque se sabe que é algo desejado.

A orientação de vendas também pode ter cabimento, embora seja a menos eficaz. Existem situações em que é preciso uma dose de persuasão, a qual pode chegar à manipulação, sempre com boas intenções. Nomeadamente, no curto prazo, em casos de interesse público evidente, em mercados de procura negativa, como por exemplo, os de vacinas ou os de comportamentos excepcionais e difíceis de aceitar em situações de crise (ex: redução de salários, privação de bens e serviços habituais, etc.).

Contudo, a descoberta de que houve manipulação desnecessária pode provocar quebra de confiança entre os *stakeholders* e a organização, pondo em risco a manutenção de toda a actividade e os sucessos até então conseguidos.

b) Existem os 5 tipos previstos de orientação estratégica nas OSFLAS

Confirma-se também a alínea b) desta hipótese (gráfico 2), que prevê a possibilidade de classificar as OSFLAS, em Portugal, nos cinco tipos previstos nesta dissertação: produto (49,4%), produção (5,3%), mercado (31,6%), normativo-legal (10,9%) e vendas (2,8%).

c) As OSFLAS orientadas para o mercado têm maior eficácia do desempenho

Para estudar a hipótese 3. c) foi realizado um teste de análise de variância (ANOVA), para verificar o significado estatístico de todas as diferenças de médias na “Eficácia do Desempenho” através dos diferentes tipos de orientação estratégica.

Para escolher os testes *post hoc*, que fazem depois da ANOVA a análise entre cada par de médias, foi necessário averiguar a homogeneidade das variâncias entre os diversos grupos através do teste de Levene, tendo-se verificado que não existe tal homogeneidade. Como tal, escolheram-se os testes *post hoc* adaptados a esta situação.

Na tabela 73 pode ver-se as estatísticas descritivas da “Eficácia do Desempenho” entre os diversos tipos de orientação estratégica predominante, verificando-se a superioridade do grupo com orientação de mercado, com uma média de 16,77.

TABELA 73: MEDIDAS DESCRITIVAS DA EFICÁCIA DO DESEMPENHO

Tipo de orientação	Eficácia do Desempenho		
	N	Média	Desvio padrão
Mercado	101	16,77	1,87
Produto	158	15,55	2,07
Normativo-legal	35	14,18	2,77
Produção	17	12,46	3,66
Vendas	9	11,88	3,72
Total	320	15,52	2,57

Os resultados da do teste da ANOVA (tabela 74) garantem-nos que as diferenças entre os grupos, em termos da “Eficácia do Desempenho”, são estatisticamente significativas ($p < 0,001$) para a população.

TABELA 74: ANOVA DA ED ENTRE AS ORIENTAÇÕES PREDOMINANTES

		Somatório dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado da média	Estatística F	Significado estatístico
Eficácia do desempenho	<i>Entre grupos</i>	499,11	4	124,78	24,40	$p < 0,001$
	<i>Nos grupos</i>	1611,16	315	5,12		
	<i>Total</i>	2110,27	319			

ED – Eficácia do Desempenho

A tabela 75 mostra só um dos 4 testes *post hoc*, que foram efectuados (Tamhane, Dunnett T3, Games-Howell e Dunnett C), e que são disponibilizados pelo SPSS, quando as variâncias não são homogêneas entre os grupos.

TABELA 75: TESTE DUNNETT C ENTRE A OM E AS OUTRAS ORIENTAÇÕES

Variável dependente: Eficácia do Desempenho			
(I) Orientação	(J) Orientação	Diferença de médias (I – J)	Desvio padrão
Mercado	Produto	1,216	0,248
	Produção	4,310	0,908
	Normativo-legal	2,588	0,504
	Vendas	4,891	1,253

OM – Orientação de Mercado ; $p < 0,05$

Todos estes testes têm resultados semelhantes, comprovando-se que as diferenças entre a média da “Eficácia do Desempenho” nas organizações com orientação de mercado predominante, em relação à média obtida nas organizações com outros tipos de orientações estratégicas, é estatisticamente significativa ($p < 0,05$) para a população, o que valida a alínea c) desta hipótese.

Adicionalmente, os mesmos testes, executados nas componentes da “Eficácia do Desempenho”, apresentam os mesmos resultados significativos, comprovando a sua validade convergente e a superioridade da orientação de mercado.

6.2.3.4. HIPÓTESES 4 – MARKETING SOCIAL

a) A abordagem de marketing social tem menor incidência do que a orientação de mercado

Para estudar esta hipótese, utilizaram-se as médias das pontuações médias nas variáveis manifestas das variáveis latentes “Orientação de Mercado” e “Marketing Social” (tabela 76). Como as escalas têm a mesma amplitude, esta abordagem permite comparar as duas variáveis complexas.

TABELA 76: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DA OM E DO MS

Variáveis latentes	Média	N	Desvio padrão
Orientação de mercado	7,55	320	1,39
Marketing social	6,45	320	1,82

OM – Orientação de Mercado ; MS – Marketing Social

Assim, realizou-se um teste de diferença de médias para amostras relacionadas, visto ser a mesma amostra que forneceu resultados para as duas variáveis. Os resultados deste teste (tabela 77) comprovam que a orientação de mercado tem um grau maior de incidência do que a aplicação do marketing social, sendo estatisticamente significativa ($p < 0,001$) para a população. Valida-se assim a alínea a) desta hipótese.

TABELA 77: TESTE DA DIFERENÇA ENTRE A OM E O MS

Variáveis latentes	Diferenças emparelhadas		Teste t		
	Média	Desvio padrão	Estatística t	Graus de liberdade	Significado estatístico
OM – MS	1,11	0,08	13,50	319	p < 0,001

OM – Orientação de Mercado ; MS – Marketing Social

b) A abordagem de marketing social está positivamente correlacionada com a orientação de mercado

O teste para amostras relacionadas fornece o cálculo da correlação entre as duas variáveis (tabela 78), a qual é estatisticamente significativa (p < 0,001) para a população, comprovando a alínea b) desta hipótese.

TABELA 78: CORRELAÇÃO ENTRE A OM E O MS

Variáveis latentes	N	Correlação	Significado estatístico
MS ; OM	320	0,614	p < 0,001

OM – Orientação de Mercado ; MS – Marketing Social

c) A abordagem de marketing social está positivamente correlacionada com a eficácia do desempenho

A tabela 79 mostra-nos o resultado da correlação linear entre o “Marketing Social” e a “Eficácia do Desempenho”, a qual é estatisticamente significativa (p < 0,001) para a população, comprovando a alínea c) desta hipótese.

TABELA 79: CORRELAÇÃO ENTRE O MS E A ED

Variáveis latentes	N	Correlação	Significado estatístico
MS ; ED	320	0,553	p < 0,001

ED – Eficácia do Desempenho ; MS – Marketing Social

Assim, a avaliação desta hipótese mostrou que a aplicação de uma abordagem formal de marketing social, por parte das OSFLAS em Portugal, tem um grau menor de incidência do que a orientação de mercado, mas que está correlacionada significativamente com esta e com a eficácia do desempenho.

Conclui-se que a orientação de mercado continua a ser um conceito próximo do de orientação de marketing, e que esta abordagem tem também um impacto positivo no desempenho organizacional, neste sector.

Apresenta-se, de seguida, um resumo da avaliação das hipóteses na tabela 80.

TABELA 80: RESUMO DOS RESULTADOS DE AVALIAÇÃO DAS HIPÓTESES

Hipóteses	Confirmação
Componentes da OM	Parcial: adaptação da escala ao sector.
Componentes da AO	Parcial: adaptação da escala ao sector.
Componentes do PE	Total.
Componentes da ED	Parcial: uma subescala foi eliminada.
Efeito directo da AO na OM	Total.
Efeito directo da OM no PE	Total.
Efeito directo da AO no PE	Tendencial: sem significado estatístico.
Efeito directo da AO na ED	Tendencial: sem significado estatístico.
Efeito directo da OM na ED	Total.
Efeito directo do PE na ED	Não foi confirmada.
Efeito indirecto da AO na ED mediado pela OM e pelo PE	Total.
Efeito indirecto da AO no PE mediado pela OM	Total.
Efeito indirecto da OM na ED mediado pelo PE	Não foi confirmada.
Orientação de não-mercado dominante nas OSFLAS	Total.
Existência dos 5 tipos de orientação estratégica	Total.
A OM tem maior impacto na ED que as outras orientações	Total.
Menor incidência de MS do que de OM	Total.
MS positivamente correlacionado com a OM	Total.
MS positivamente correlacionado com a ED	Total.

OM – Orientação de Mercado ; AO – Aprendizagem Organizacional
PE – Planeamento Estratégico; ED – Eficácia do Desempenho ; MS – Marketing Social

6.3. Contributos para uma Nova Óptica de Gestão

Nesta secção, a propósito das variáveis latentes orientação de mercado, aprendizagem organizacional, planeamento estratégico, eficácia do desempenho e marketing social, procuramos aprofundar a interpretação e a discussão de tudo o que se descobriu de mais relevante com a análise estatística dos dados, retirando conclusões para a população das OSFLAS em Portugal.

6.3.1. A ORIENTAÇÃO DE MERCADO

A verificação da fiabilidade e das validades das escalas permitiu um melhor ajustamento das mesmas à realidade das OSFLAS. Assim, foi dado mais um contributo para a extensão deste tipo de investigação a nível mundial, juntando Portugal e o sector não lucrativo de acção social às múltiplas abordagens nacionais e sectoriais que têm sido feitas nos últimos dez anos.

Verificou-se, também, que a orientação de mercado pode ser avaliada num contexto mais alargado, em que todos os *stakeholders* são importantes, assim como o ambiente em que se insere a organização. Integram-se assim, as três “escolas” por nós consideradas, que têm por base os trabalhos de (1) Narver e Slater (1990), (2) Kohli e Jaworski (1990) e (3) Lambin (1996). A escala obtida neste trabalho inclui aspectos das três versões, nomeadamente a orientação para os utentes e a coordenação interfuncional (1), a geração de informação e a acção (2), e a consideração de todos os *stakeholders* e do ambiente na avaliação empírica da orientação de mercado (3).

Na componente da “geração de informação”, é notória a menor atenção dada a determinados agentes externos, nomeadamente os doadores, financiadores e outras organizações. Seria de esperar este tipo de comportamentos, pois estas organizações, em geral, não consideram estar em concorrência com as suas congéneres; as parcerias de cooperação são marginais; a informação sobre o que fazem e como fazem é escassa; e

procuram sempre mais apoio público, devido às óbvias dificuldades em se organizarem para conseguir mais apoios privados ou outras receitas próprias.

Julgamos pela preocupação demonstrada acerca deste assunto nas respostas e contactos directos efectuados, que a profissionalização da gestão destas organizações será crescente, mesmo que voluntária. A maior procura também de apoio externo e de consultadoria está a acontecer, o que augura um crescimento mais sustentado deste sector.

Nas outras componentes verifica-se a mesma tendência de menor empenhamento em relação aos *stakeholders* considerados mais afastados das actividades nucleares destas organizações.

A avaliação comparativa entre as médias de cada componente da “Orientação de Mercado” (tabela 81) mostra que existe, por ordem decrescente, mais “geração de informação” do que “coordenação interfuncional”, “orientação para o utente” e “acção”, sendo estas diferenças (testes t) estatisticamente significativas ($p < 0,01$) para a população.

TABELA 81: MÉDIAS DAS VARIÁVEIS MANIFESTAS DA OM

Variáveis manifestas	Média	Significado estatístico
Geração de informação	8,00	p < 0,001 p < 0,01 p < 0,001
Coordenação interfuncional	7,69	
Orientação para o utente	7,46	
Acção	7,05	

OM – Orientação de Mercado

O significado destas diferenças aponta para a questão das percepções que se tem acerca do que se faz e do que realmente acontece, consequentemente, ao nível comportamental. Isto é, existe a percepção de que se obtém informação sobre os *stakeholders* em geral e dos utentes em particular, que existe um bom trabalho de equipa, mas depois a atenção não é contínua, nomeadamente em relação aos utentes. Nem se reflecte com a mesma intensidade nas acções de preparação e implementação de respostas de acordo com a análise da informação, o que irá dificultar os processos de

aprendizagem organizacional orientada para o mercado, assim como de formalização e implementação do planeamento estratégico.

Não são resultados inesperados, mas reforçam a opinião de que é preciso ser mais consequente, aproveitando a informação procurada e disponível, as sinergias duma equipa solidária na vontade, de forma a melhorar a eficácia do desempenho organizacional e individual.

6.3.2. A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A adaptação da escala, que mede a aprendizagem organizacional, resultou na fusão das três componentes previstas por Sinkula, Baker e Noordewier (1997), e na confirmação da possibilidade de existência duma componente, relacionada com a informação e a acumulação de conhecimento, que fosse neutral em relação à orientação de mercado.

Nas questões individuais, nota-se claramente que existe a percepção de que há, nestas organizações, suficiente abertura mental, visão partilhada e empenhamento na aprendizagem, mas depois a sua concretização em termos de conhecimento, novas competências e inovação, não aparece com a mesma intensidade (tabela 82). A diferença de médias (teste t) estatisticamente significativa ($p < 0,001$) para a população, entre a “orientação de aprendizagem” e o “conhecimento”, é prova desse facto.

TABELA 82: MÉDIAS DAS VARIÁVEIS MANIFESTAS DA AO

Variáveis manifestas	Média	Significado estatístico
Orientação de aprendizagem	7,06	p < 0,001
Conhecimento	5,52	

AO – Aprendizagem Organizacional

Este problema de concretização, já referenciado também para a orientação de mercado, é demonstrativo de que os gestores das OSFLAS não estão a tirar proveito completo das capacidades e competências existentes, ficando-se muito pelas ideias e atitudes positivas, que não têm depois reflexo concreto na realidade.

6.3.3. O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

O planeamento estratégico apresenta dificuldades de estudo, porque existe a percepção nos gestores deste tipo de organizações, maioritariamente de pequena dimensão, de que discutir intenções, fazer orçamentos e apresentar contas, seria todo o planeamento necessário para estas organizações, mantendo-se uma grande informalidade.

No entanto, esta variável é importante no nosso modelo teórico, pois consubstancia formalmente a abordagem estratégica da orientação da gestão. Assim, verificou-se o impacto directo da “Orientação de Mercado” no “Planeamento Estratégico”, como era esperado.

Podemos verificar as percentagens de incidência de processos de “formulação”, “implementação” e “avaliação”, que nos são dadas pelas médias das respostas em cada subescala²⁵ (tabela 83), sendo as diferenças estatisticamente significativas ($p < 0,001$).

TABELA 83: MÉDIAS DAS VARIÁVEIS MANIFESTAS DO PE

Variáveis manifestas	Proporção	Significado estatístico
Formulação	0,88	p < 0,001 p < 0,001
Implementação	0,66	
Avaliação	0,49	

PE – Planeamento Estratégico

²⁵ Estas questões são dicotómicas, com respostas “sim” codificadas com o algarismo “1”, e respostas “não” codificadas com “0”. Seguem uma distribuição binomial, em que a média é igual à percentagem de respostas “sim” em cada questão.

Assim, é notória a percepção de maior realização a propósito da formulação do planeamento estratégico, mas apresentando valores inferiores à média em termos do envolvimento de todos no planeamento (0,847), de análise do ambiente externo (0,791), de visão de longo prazo (0,756), de formulação de estratégias (0,831), de redacção formal dum documento (0,544) e da consideração de cenários alternativos (0,716).

Isto confirma o que dissemos acima: não existe grande consistência nesta actividade fundamental para as organizações, mas sim um planeamento mínimo, exigível para manter na prática, e juridicamente, as actividades.

A implementação tem uma taxa de incidência bastante menor, reforçando a ideia de que é dada pouca atenção à formalização do planeamento estratégico.

Quanto à avaliação, os problemas ainda são maiores, provavelmente porque não está de todo prevista, sendo feita de forma informal. Para além disso, em muitas situações, é considerada despropositada, porque muito trabalho é voluntário, sendo considerado sempre *a priori* como de grande valor social. Obviamente que, neste aspecto, haverá muito a fazer no futuro, de forma a demonstrar a importância desta responsabilidade da gestão.

TABELA 84: MEDIDAS DESCRITIVAS DA ED EM FUNÇÃO DO ITEM 93

VARIÁVEIS Manifestas Latente	O plano estratégico é redigido formalmente	N	Média	Desvio padrão
Componente humana	<i>Não</i>	146	7,89	1,20
	<i>Sim</i>	174	8,27	1,03
Sustentabilidade	<i>Não</i>	146	7,14	1,75
	<i>Sim</i>	174	7,65	1,51
Eficácia do desempenho	<i>Não</i>	146	15,03	2,74
	<i>Sim</i>	174	15,93	2,36

ED – Eficácia do Desempenho

Mesmo assim, avaliando as questões da “Eficácia do Desempenho” ao nível da “componente humana”, da “sustentabilidade” e do total, verifica-se que existem diferenças estatisticamente significativas ($p < 0,01$; o teste de Levene levou à assumpção de variâncias iguais na população) na população, entre as organizações que dizem formalizar por escrito o planeamento estratégico em relação às que não o fazem (tabelas 84 e 85).

TABELA 85: TESTES DAS DIFERENÇA NA ED EM FUNÇÃO DO PE

VARIÁVEIS Manifestas Latente	Diferença de médias na eficácia do desempenho	Estatística t	Graus de liberdade	Significado estatístico
Componente humana	-0,38	-3,053	318	$p < 0,01$
Sustentabilidade	-0,51	-2,808	318	$p < 0,01$
Eficácia do desempenho	-0,9	-3,136	318	$p < 0,01$

ED – Eficácia do Desempenho ; PE – Planeamento Estratégico

Estes resultados comprovam que o planeamento estratégico, se for levado a sério e realizado com qualidade, pode ser um factor de maior eficácia das OSFLAS, para todos os níveis de desempenho.

6.3.4. A EFICÁCIA DO DESEMPENHO

O estudo da literatura, assim como os trabalhos exploratórios de campo, permitiram concretizar uma escala de medição da eficácia do desempenho, que apresentou óptimos resultados na sua versão mais qualitativa, e falta de consistência na sua versão mais quantitativa. As questões, nesta última, não são ainda no seu conjunto a melhor abordagem, mas os temas nela incluídos são cobertos por questões que estão na escala da análise qualitativa, que apresentaram resultados sobreponíveis.

Assim, foi possível medir a eficácia do desempenho e descobrir que é possível distinguir entre dois grupos de objectivos: os humanos e os relacionados com a sustentabilidade das organizações.

A percepção, que existe, é de um grande sucesso nas actividades relacionadas com os utentes e as famílias, concordando em geral com a boa eficácia e adaptação dos serviços à procura. Provavelmente, existe algum exagero nestes resultados, mas importa o seu valor relativo, o que lhes confere importância na investigação.

De facto, a componente da “sustentabilidade” apresenta resultados claramente inferiores, como seria de esperar, nomeadamente por ser uma das principais queixas dos gestores destas organizações (tabela 86), sendo a diferença entre as médias estatisticamente significativa ($p < 0,001$) para a população.

TABELA 86: MÉDIAS DAS VARIÁVEIS MANIFESTAS DA ED

Variáveis manifestas	Média	Significado estatístico
Componente humana	8,10	$p < 0,001$
Sustentabilidade	7,42	

ED – Eficácia do Desempenho

Verifica-se também que é dada maior importância ao aspecto humano do que à sustentabilidade (tabela 87), sendo a diferença estatisticamente significativa ($p < 0,001$) para a população.

TABELA 87: MÉDIAS DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS MANIFESTAS DA ED

Variáveis manifestas	Média do grau de importância	Significado estatístico
Componente humana	2,77	$p < 0,001$
Sustentabilidade	2,62	

ED – Eficácia do Desempenho

Assim, o carácter não lucrativo destas organizações leva-as a dar menos importância teórica à questão dos recursos, embora, na prática, tenham sempre esta questão presente, por ser fundamental para a sua sobrevivência.

Avaliando a eficácia do desempenho em função das orientações estratégicas dominantes (tabelas 88 e 89), pode-se verificar que, para além de existirem diferenças estatisticamente significativas ao nível global²⁶ ($p < 0,001$), isso também acontece ao nível das duas componentes (teste da ANOVA: $p < 0,001$), confirmando a importância da orientação de mercado neste contexto.

TABELA 88: MEDIDAS DAS MANIF. DA ED EM FUNÇÃO DAS ORIENTAÇÕES

Variáveis manifestas	Orientações estratégicas	N	Média	Desvio padrão
Componente humana	<i>Produto</i>	158	8,09	0,94
	<i>Produção</i>	17	6,73	1,62
	<i>Mercado</i>	101	8,67	0,82
	<i>Normativo-legal</i>	35	7,57	1,20
	<i>Vendas</i>	9	6,62	1,39
	Total	320	8,10	1,13
Sustentabilidade	<i>Produto</i>	158	7,46	1,36
	<i>Produção</i>	17	5,73	2,31
	<i>Mercado</i>	101	8,10	1,30
	<i>Normativo-legal</i>	35	6,61	1,76
	<i>Vendas</i>	9	5,26	2,41
	Total	320	7,42	1,64

ED – Eficácia do Desempenho

²⁶ Tabelas 73, 74 e 75, na secção 6.2.3.3. dedicada ao conjunto de hipóteses 3.

TABELA 89: ANOVA DAS MANIF. DA ED EM RELAÇÃO ÀS ORIENTAÇÕES

		Somatório dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado da média	Estatística F	Significado estatístico
Componente humana	<i>Entre grupos</i>	94,07	4	23,52	23,70	p < 0,001
	<i>Nos grupos</i>	312,551	315	0,99		
	<i>Total</i>	406,62	319			
Sustentabilidade	<i>Entre grupos</i>	160,64	4	40,16	18,16	p < 0,001
	<i>Nos grupos</i>	696,59	315	2,21		
	<i>Total</i>	857,22	319			

ED – Eficácia do Desempenho

As variâncias não são homogêneas entre os grupos, daí a utilização do teste Dunnett C para avaliar as diferenças entre cada par de médias (tabela 90). Verifica-se que só em relação à orientação de mercado é que todas as diferenças são estatisticamente significativas ($p < 0,05$) para a população.

TABELA 90: TESTES DA ED ENTRE A OM E AS OUTRAS ORIENTAÇÕES

Variável dependente: Componente humana			
(I) Orientação	(J) Orientação	Diferença de médias (I – J)	Desvio padrão
<i>Mercado</i>	<i>Produto</i>	0,578	0,111
	<i>Produção</i>	1,934	0,401
	<i>Normativo-legal</i>	1,102	0,219
	<i>Vendas</i>	2,049	0,472
Variável dependente: Sustentabilidade			
(I) Orientação	(J) Orientação	Diferença de médias (I – J)	Desvio padrão
<i>Mercado</i>	<i>Produto</i>	0,638	0,168
	<i>Produção</i>	2,375	0,574
	<i>Normativo-legal</i>	1,486	0,324
	<i>Vendas</i>	2,841	0,815

ED – Eficácia do Desempenho ; OM – Orientação de Mercado ; $p < 0,05$

Não apresentamos todas as comparações por ser excessivo e sem importância fundamental. Contudo, é possível ver que existe uma ordem entre as orientações estratégicas em termos de eficácia do desempenho, que é igual para as duas componentes: a orientação estratégica da gestão de mercados mais eficaz é a de mercado, seguida por ordem decrescente pela de produto, pela normativo-legal, pela de produção e, por último, pela de vendas.

São resultados interessantes, que podem ser explicados, essencialmente, pelo grau de orientação de mercado de cada organização (tabela 91).

Assim, encontramos a mesma ordem no grau de orientação de mercado medido pela média das pontuações totais na escala. Isto é, quanto maior é a orientação de mercado, maior é a eficácia do desempenho, segundo a ordem crescente:

□ vendas → produção → normativo-legal → produto → mercado

TABELA 91: MÉDIAS NA ESCALA DE OM POR TIPO DE ORIENTAÇÃO

Tipos de orientação	Orientação de Mercado		
	N	Média	Desvio padrão
<i>Mercado</i>	101	33,57	3,85
<i>Produto</i>	158	29,45	4,77
<i>Normativo-legal</i>	35	28,35	5,54
<i>Produção</i>	17	24,49	7,51
<i>Vendas</i>	9	23,75	7,98
Total	320	30,21	5,54

OM – Orientação de Mercado

Avaliando as diferenças entre estas médias em conjunto (tabela 92) através do teste da ANOVA, verifica-se que são estatisticamente significativas ($p < 0,001$), assim como o são as diferenças particulares (tabela 93) entre as outras orientações estratégicas e a orientação de mercado ($p < 0,05$), para a população.

TABELA 92: ANOVA NA OM EM FUNÇÃO DAS ORIENTAÇÕES

		Somatório dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado da média	Estatística F	Significado estatístico
Orientação de mercado	<i>Entre grupos</i>	2285,43	4	571,36	23,96	p < 0,001
	<i>Nos grupos</i>	7511,15	315	23,85		
	<i>Total</i>	9796,58	319			

OM – Orientação de Mercado

TABELA 93: TESTE DAS MÉDIAS NA OM EM RELAÇÃO ÀS ORIENTAÇÕES

Variável dependente: Orientação de mercado			
(I) Orientação	(J) Orientação	Diferença de médias (I – J)	Desvio padrão
<i>Mercado</i>	<i>Produto</i>	4,122	0,539
	<i>Produção</i>	9,080	1,862
	<i>Normativo-legal</i>	5,224	1,011
	<i>Vendas</i>	9,821	2,687

OM – Orientação de Mercado ; p < 0,05

Confirma-se assim, que o grau de orientação de mercado é o factor que maior peso tem na explicação das diferenças de eficácia no desempenho das OSFLAS, seja qual for o tipo de orientação estratégica dominante.

Já em relação à aprendizagem organizacional, aquela ordem não se verifica, tendo as diferenças só significado estatístico (p < 0,05) entre as organizações com orientação de mercado e as com orientação de produção (tabelas 94 e 95). Só se apresenta o quadro em relação à orientação de mercado, porque é o único em que aparece uma relação estatisticamente significativa.

Atente-se que estes resultados comprovam também que a aprendizagem organizacional não é exclusiva ou consequência duma orientação de mercado, como nós defendemos neste trabalho, mas antes uma condição importante para que tal orientação se possa desenvolver. Assim, pode existir predomínio de outro tipo de orientação

estratégica na gestão de mercados, tendo a organização níveis razoáveis de aprendizagem organizacional.

TABELA 94: MÉDIAS DA AO POR TIPO DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Tipo de orientações	Aprendizagem Organizacional		
	N	Média	Desvio padrão
<i>Mercado</i>	101	13,04	2,02
<i>Normativo-legal</i>	35	12,92	2,72
<i>Produto</i>	158	12,61	2,14
<i>Produção</i>	17	10,33	3,29
<i>Vendas</i>	9	10,01	4,13
Total	320	12,59	2,42

AO – Aprendizagem Organizacional

TABELA 95: TESTE DAS MÉDIAS NA AO EM RELAÇÃO ÀS ORIENTAÇÕES

Variável dependente: Aprendizagem organizacional			
(I) Orientação	(J) Orientação	Diferença de médias (I – J)	Desvio padrão
<i>Mercado</i>	<i>Produto</i>	0,432	0,264
	<i>Produção</i>	2,717*	0,822
	<i>Normativo-legal</i>	0,123	0,501
	<i>Vendas</i>	3,036	1,391

AO – Aprendizagem Organizacional ; * $p < 0,05$

Em relação ao planeamento estratégico (tabela 96) mantém-se a mesma ordenação, com diferenças estatisticamente significativas ($p < 0,05$) entre as diversas orientações, excepto entre as organizações com orientação de mercado e as com orientação de vendas, devido à grande diferença nos desvios padrões (tabela 97).

TABELA 96: MÉDIAS DO PE POR TIPO DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Tipos de orientação	Planeamento Estratégico		
	N	Média	Desvio padrão
<i>Mercado</i>	101	14,00	2,89
<i>Produto</i>	158	12,34	3,35
<i>Normativo-legal</i>	35	11,49	3,44
<i>Produção</i>	17	9,65	4,64
<i>Vendas</i>	9	9,56	4,50
Total	320	12,55	3,54

PE – Planeamento Estratégico

TABELA 97: TESTE DAS MÉDIAS NO PE EM RELAÇÃO ÀS ORIENTAÇÕES

Variável dependente: Planeamento estratégico			
(I) Orientação	(J) Orientação	Diferença de médias (I – J)	Desvio padrão
<i>Mercado</i>	<i>Produto</i>	1,658*	0,392
	<i>Produção</i>	4,353*	1,161
	<i>Normativo-legal</i>	2,514*	0,649
	<i>Vendas</i>	4,444	1,528

PE – Planeamento Estratégico ; * $p < 0,05$

Estes resultados demonstram que são estatisticamente significativas na população as diferenças de comportamento relativamente ao planeamento estratégico em função das orientações estratégicas, com vantagem nítida para a orientação de mercado, como nós defendemos neste trabalho. Assim, esta orientação é a mais apelativa em relação à utilização de procedimentos formais de planeamento estratégico.

Como vimos, aquando da análise do modelo teórico de covariância, o peso do planeamento estratégico é também muito dependente do grau de orientação de mercado, não se demonstrando contudo, na fase actual do seu desenvolvimento nestas organizações, que seja considerado um factor determinante para o seu sucesso.

Conclui-se assim, que existe uma necessidade de aprofundar os mecanismos que permitam um maior grau de orientação de mercado, a que se pode juntar a necessidade de uma gestão mais efectiva e empenhada, no sentido de uma maior dedicação profissional a estas funções.

Não está em causa o empenhamento e boa vontade de muitos dos actuais gestores, que são voluntários, mas a constatação de que é preciso ainda mais tempo e uma visão mais estratégica dos contextos em que se desenvolvem estas actividades hoje em dia.

6.3.5. O MARKETING SOCIAL

Obter uma escala, para medir o grau de aplicação da abordagem de marketing social, foi um dos objectivos secundários desta dissertação, que foi atingido.

Pretende-se iniciar uma avaliação deste tipo de abordagem, que é mais específica do marketing, com a ideia de mais tarde poder realizar outras investigações a propósito da utilização de processos de marketing mais evoluídos, que ajudem estas organizações a melhorar mais os seus desempenhos.

Esta abordagem de marketing social é mais do que uma técnica de relacionamento com os diversos *stakeholders*. Pois, como o papel das OSFLAS é fundamental na diminuição das desvantagens relativas de muitos grupos sociais, tanto em termos de comportamentos sociais desejáveis, como de carências de todo o tipo que limitam o pleno exercício da cidadania, como na preparação das novas gerações oriundas dos sectores mais desfavorecidos da população, então a sua influência é geral e generalizável a todo os tipos de actividade humana. Esta é uma das teses que defendemos em termos do papel do marketing na sociedade. Assim, o desenvolvimento desta ciência e da sua aplicação prática permitirá um mundo melhor e mais solidário.

Analisando as duas componentes descobertas na escala, verifica-se que a diferença de médias é estatisticamente significativa ($p < 0,001$) para a população (tabela 98).

TABELA 98: MÉDIAS DAS VARIÁVEIS MANIFESTAS DO MARKETING SOCIAL

Variáveis	Média	Significado estatístico
Abordagem estratégica	6,78	p < 0,001
Abordagem operacional	6,11	

Estes resultados explicam-se pelo tipo de questões de cada componente. As “estratégicas” têm a ver com a orientação para os utentes, que é relativamente forte nestas organizações, e com a utilização dum modelo teórico de abordagem dos diversos públicos-alvo, que apresenta resultados mais fracos como seria de esperar.

As questões consideradas “operacionais” têm a ver com este modelo em acção, e com a assumpção de que a finalidade de qualquer organização será a alteração de comportamentos, logo os resultados são claramente inferiores. Primeiro, porque os passos descritos do modelo não são familiares nem ao conhecimento, nem às práticas neste sector. Segundo, porque a alteração de comportamentos como finalidade das organizações é polémica, necessitando duma contextualização que permita o seu entendimento.

Esta questão encontra-se intimamente ligada à forma como definimos o marketing: conseguir relacionamentos transaccionais implica, necessariamente, alterar os comportamentos dos públicos-alvo a nosso favor, isto é, para que se alinhem com os nossos desejos. A forma mais fácil de conseguir este desiderato passa pela satisfação das necessidades e desejos de cada um deles.

Assim, egoísmo e altruísmo andam a par, permitindo aumentar os níveis de satisfação geral, num processo dialéctico, que encontra muitas referências em diversos contextos filosóficos ocidentais e orientais, os quais estão para além do âmbito desta investigação.

6.3.6. INSTRUMENTOS DE AUTO-AVALIAÇÃO

Como corolário desta investigação, propomos uma sistematização da abordagem à aplicação dos conceitos de orientação de mercado, aprendizagem organizacional, planeamento estratégico e eficácia do desempenho nas OSFLAS, que poderá ser generalizável a outro tipo de organizações, lucrativas ou não. Assim, resumimos, num conjunto-chave de questões, todos os aspectos fundamentais, caracterizadores de uma filosofia organizacional que se traduza nos comportamentos, de forma a que possa ser feita periodicamente uma auto-avaliação sobre a natureza dos mesmos.

Cada questão proposta pode ter uma de 3 respostas:

- Sim.
- Não.
- Em parte, ou de alguma forma, ou um pouco.

Neste último caso, teremos um sinal de que tal aspecto deve ser investigado mais a fundo e que deverão ser tomadas medidas para que uma resposta futura seja positiva. Isto é, há que investir mais nessa questão para conseguir melhorar o desempenho da organização e das pessoas.

No caso de resposta negativa, temos que iniciar o processo pela primeira vez nessa questão, o que implica, às vezes, alguma coragem e força de vontade, mas os resultados acabarão por ser recompensadores.

O ideal será ter respostas positivas consistentes no maior número possível de questões, que se subdividem em 11 sobre a aprendizagem organizacional, 22 sobre a orientação de mercado, 20 sobre planeamento estratégico e 15 sobre eficácia do desempenho. Neste último aspecto, cada organização ou sector poderá ter outros indicadores específicos, que juntará a estes de carácter geral. Nomeadamente na área financeira, existem rácios contabilísticos que podem ser muito úteis para medir a evolução da eficiência, por exemplo, os quais serão adaptados a cada tipo de actividade.

Estes instrumentos de auto-avaliação poderão ser mais afinados, subdividindo os vários aspectos considerados de forma lata em cada questão. Optamos por este formato, porque o nosso objectivo é sensibilizar os gestores para as questões fundamentais a ter em conta, se quiserem realmente melhorar os desempenhos individuais, colectivos e organizacionais. Assim, estes questionários poderão evoluir para um formato mais preciso, de auditoria de gestão, que permita acompanhar a evolução da organização em termos de aprendizagem, orientação, planeamento e avaliação de desempenhos.

6.3.6.1. QUESTÕES DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

- ❑ A visão que temos da nossa missão é consistente e partilhada por todos?
- ❑ Existe uma comunhão de propósitos nos elementos da organização?
- ❑ A tomada de decisões e a resolução de problemas tem por base um trabalho de equipa?
- ❑ Existe liberdade de reflexão crítica a propósito dos pressupostos que temos sobre as actividades?
- ❑ O pensamento crítico e criativo é estimulado?
- ❑ Temos aprendido com os nossos próprios erros?
- ❑ Tem sido feita alguma coisa para manter uma aprendizagem permanente?
- ❑ Temos pesquisado interna e externamente o suficiente para melhorar as nossas actividades?
- ❑ Tem havido mudanças comportamentais influenciadas pelo nosso trabalho conjunto de partilha e análise de informações?
- ❑ Existe experimentação ou inovação nas nossas actividades internas e externas?
- ❑ Temos aprendido alguma coisa com as experiências das outras organizações?

6.3.6.2. QUESTÕES DA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

- ❑ Procuramos, frequentemente, obter informações sobre as necessidades e desejos, actuais e latentes, dos nossos utentes?
- ❑ Procuramos, frequentemente, obter informações sobre as necessidades e desejos, actuais e latentes, das famílias e outros grupos de referência para os utentes?
- ❑ Procuramos, frequentemente, obter informações sobre as formas de actuar de outras organizações, em relação a todos os públicos relevantes?

- ❑ Procuramos, frequentemente, obter informações sobre as necessidades e desejos, actuais e latentes, dos nossos doadores de bens, serviços e meios financeiros?
- ❑ Procuramos, frequentemente, obter informações sobre a qualidade e adaptação dos nossos serviços?
- ❑ Procuramos, frequentemente, obter informações sobre o que se passa em termos de regulação na nossa área de actividade, assim como das tendências políticas, económicas, sociais, culturais e tecnológicas?
- ❑ Procuramos, frequentemente, obter informações sobre as necessidades e desejos, actuais e latentes, do nosso pessoal?
- ❑ Nós avaliamos, periodicamente, o nosso nível de empenhamento na satisfação das necessidades e desejos dos públicos-alvo?
- ❑ Existe facilidade de transmissão de informações entre todos?
- ❑ Existe discussão alargada, formal e informal, sobre todas as informações recolhidas?
- ❑ Todos contribuem para a criação de valor para os utentes?
- ❑ Existe uma boa coordenação das actividades entre todos os sectores?
- ❑ Existe a possibilidade de se analisar as experiências positivas e negativas, que temos com os nossos públicos-alvo?
- ❑ Todos colaboram para o planeamento e coordenação das estratégias e tácticas a aplicar nas nossas actividades?
- ❑ Existe facilidade na conjugação de esforços para melhorar as actividades ou resolver conflitos?
- ❑ Nós ajustamos as nossas actividades em função da análise das informações recolhidas?
- ❑ Cada elemento da organização conhece a sua tarefa e foi-lhe facultado o treino necessário?
- ❑ Nós executamos em tempo útil os planos delineados?
- ❑ Nós diferenciamos os nossos serviços em função de cada grupo específico de utentes?

- ❑ Temos desenvolvido novas competências, necessárias para melhorar os nossos serviços?
- ❑ Nós desenvolvemos actividades que influenciem os públicos-chave para a nossa organização?
- ❑ Todas as nossas actividades são desenhadas para satisfazer os nossos públicos-alvo?

6.3.6.3. QUESTÕES DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

- ❑ A gestão apoia e empenha-se no planeamento estratégico da organização?
- ❑ Todo o pessoal é envolvido no processo de planeamento?
- ❑ Existe uma proposição clara e sucinta da missão da organização?
- ❑ Os ambientes interno e externo foram analisados (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)?
- ❑ Estabeleceram-se metas de médio/longo prazo?
- ❑ Acordaram-se os objectivos de curto prazo (anuais)?
- ❑ Formularam-se as estratégias para cada actividade?
- ❑ Prepararam-se os planos de acção ajustados a cada público-alvo?
- ❑ O plano estratégico foi formalizado por escrito?
- ❑ Contemplaram-se cenários alternativos?
- ❑ O plano foi implementado?
- ❑ Cada elemento da organização sabe:
 - Quais são as suas prioridades estratégicas e operacionais?
 - Qual a calendarização e temporização de cada actividade?
 - Quem são os responsáveis por cada acção programada?
 - Quais os recursos disponíveis para cada actividade?
- ❑ O plano é avaliado continuamente?

- ❑ Existe registo formal das reacções de cada público-alvo?
- ❑ Caso necessário, são tomadas medidas correctivas do plano?
- ❑ Os desempenhos individuais e colectivos são avaliados formalmente?
- ❑ Os resultados das actividades são avaliados em relação aos objectivos?

6.3.6.4. QUESTÕES DA EFICÁCIA DO DESEMPENHO

- ❑ Os nossos serviços estão adaptados às exigências da procura?
- ❑ Os nossos serviços têm a qualidade requerida pelos utentes?
- ❑ Os nossos serviços são eficazes (cumprem os objectivos)?
- ❑ Os nossos serviços são eficientes (não desperdiçam recursos)?
- ❑ As novas abordagens têm sucesso?
- ❑ A qualidade de vida dos nossos utentes melhorou?
- ❑ Os nossos utentes estão satisfeitos?
- ❑ O nosso pessoal está satisfeito e motivado?
- ❑ As famílias e outros grupos de referência dos nossos utentes estão satisfeitos?
- ❑ Os nossos doadores e financiadores estão satisfeitos?
- ❑ Os objectivos da organização foram atingidos?
- ❑ Temos atraído mais doadores e financiadores?
- ❑ Temos sustentabilidade financeira assegurada (custos controlados e receitas suficientes)?
- ❑ Temos melhorado a nossa imagem no exterior?
- ❑ O nosso desempenho individual e colectivo melhorou relativamente ao ano anterior?

Conclusões

Nas próximas secções, apresentamos o sumário dos resultados obtidos na avaliação das hipóteses, nomeadamente com o modelo de equações estruturais, seguido das implicações teóricas, para a gestão, para os *stakeholders* e para o macro-ambiente. Terminamos com as principais contribuições desta investigação, as suas limitações e possíveis pistas para investigação futura, tanto ao nível do marketing como das organizações sem fins lucrativos de acção social.

Resultados da Avaliação das Hipóteses

O modelo conceptual foi ajustado após avaliação a partir dum modelo alargado, tendo-se confirmado a importância e o impacto muito positivo da orientação de mercado na eficácia do desempenho das organizações sem fins lucrativos de acção social, em Portugal Continental.

Assim, verificou-se que as escalas propostas, após refinamento, são fiáveis e válidas, excepto a subescala da “análise quantitativa”, que foi eliminada.

A variável latente “Orientação de Mercado” tem como variáveis manifestas a “geração de informação”, a “orientação para o utente”, a “acção” e a “coordenação interfuncional”.

A variável latente “Aprendizagem Organizacional” tem como variáveis manifestas a “orientação de aprendizagem” e o “conhecimento”.

A variável latente “Planeamento Estratégico” tem como variáveis manifestas a “formulação”, a “implementação” e a “avaliação”.

A variável latente “Eficácia do Desempenho” tem como variáveis manifestas a “componente humana” e a “sustentabilidade”.

A variável latente “Marketing Social” tem como variáveis manifestas a “abordagem estratégica” e a “abordagem operacional”.

O estudo do modelo conceptual de equações estruturais ou de covariância permitiu confirmar as principais hipóteses. Nomeadamente, comprovaram-se os efeitos directos positivos da aprendizagem organizacional na orientação de mercado, e desta na eficácia do desempenho e no planeamento estratégico, conseguindo-se um bom ajustamento global do modelo proposto.

Acresce também que os efeitos indirectos positivos, confirmados nas relações entre a aprendizagem organizacional e o planeamento estratégico e a eficácia do desempenho, são mediados pela orientação de mercado.

Não se confirmaram, com significado estatístico, as relações directas entre a aprendizagem organizacional e o planeamento estratégico e a eficácia do desempenho, nem entre o planeamento estratégico e a eficácia do desempenho.

Assim, demonstrou-se que a aprendizagem organizacional e a orientação de mercado são conceitos distintos, sendo a primeira uma condição necessária, mas não suficiente, da segunda. Isto é, pode haver aprendizagem organizacional sem que exista uma orientação de mercado dominante. Mas a existência deste tipo de orientação é suficiente para que exista aprendizagem organizacional. Daí o facto de ser a orientação de mercado a principal responsável pelo impacto positivo na eficácia do desempenho, tanto de forma directa como através do seu papel mediador entre as outras variáveis.

Conclui-se também pela total confirmação do conjunto de hipóteses 3. Assim, as OSFLAS, em Portugal, têm uma orientação estratégica, maioritariamente, não para o mercado, sendo dominante a orientação de produto.

Todos os cinco tipos previstos de orientação estratégica existem na realidade portuguesa – orientações de produto, produção, mercado, normativo-legal e vendas – confirmando-se uma nova orientação, que é original nesta área de investigação, a normativo-legal.

Confirma-se, ainda, que o impacto na eficácia do desempenho é superior nas organizações com orientação de mercado.

O conjunto de hipóteses 4 é totalmente confirmado. Existe uma menor incidência numa abordagem de marketing social do que numa orientação de mercado, embora estejam ambas fortemente correlacionadas, assim como com a eficácia do desempenho.

Implicações Teóricas

As principais implicações teóricas têm a ver com a extensão dada aos conceitos aqui investigados, tanto a nível da sua aplicação numa cultura diferente – a portuguesa – como num sector onde este tipo de investigação é ainda escasso – sem fins lucrativos de acção social.

Julgamos muito importante as conclusões obtidas neste trabalho, nomeadamente porque podem contribuir para uma melhor orientação da gestão das OSFLAS, e um efectivo melhor desempenho das suas actividades, permitindo, com certeza, um nível maior de bem-estar geral na sociedade em que se inserem.

A aprendizagem organizacional, como um processo de criação dum capital de conhecimento, que permite melhorar os desempenhos individuais e colectivos, configura uma cultura organizacional necessária para que exista uma orientação estratégica na gestão de mercados, que seja efectivamente de mercado.

Esta orientação de mercado pressupõe a pesquisa, planeamento, implementação e coordenação de actividades e ofertas que possam satisfazer as necessidades e desejos, presentes e latentes, de todas as entidades individuais e colectivas dos mercados-alvo, envolvidas nos relacionamentos transaccionais.

O planeamento estratégico, nesta investigação, parece ter pouco impacto, porque neste sector existe uma deficiente aplicação deste processo de gestão. Contudo, ficou claro que as OSFLAS com elevada orientação de mercado apresentam um maior grau de existência de processos de planeamento estratégico. Este é importante, como um processo de sistematização, temporização e responsabilização, que confere uma maior eficácia, eficiência e controlo às actividades da organização nos seus relacionamentos transaccionais.

A eficácia do desempenho, medida pelo grau em que uma organização atinge os seus objectivos em relação a todos os *stakeholders*, é fortemente determinada pela orientação de mercado, logo deverá ser esta a orientação privilegiada pelos gestores deste tipo de organizações.

Outra ordem de implicações tem a ver com o contributo dado para uma maior integração conceptual nesta área das Ciências Empresariais. Isto não põe em causa as especificidades e adaptações que têm sempre que se fazer em relação ao contexto organizacional e cultural em que se estuda, mas põe em destaque a possibilidade de ser possível a existência de conceitos transversais, que permitam afirmar o Marketing como ciência, e não vê-lo somente como uma técnica com diferentes aplicações.

Mostrou-se que os conceitos investigados são úteis, que o modelo proposto tem capacidade explicativa da realidade das OSFLAS em Portugal e que daí resultam orientações importantes para a gestão.

Implicações para a Gestão

Esta investigação demonstra que há uma grande vantagem da orientação de mercado na gestão duma organização sem fins lucrativos de acção social, o que implica reconhecer que trabalham também com mercados, que existe necessidade do marketing e que todos ganham no fim. Isto é, as organizações são geridas de forma mais eficiente e eficaz, os seus objectivos individuais e colectivos são mais facilmente atingidos, permitindo que a sua missão seja de facto cumprida.

Esta nova abordagem tem que ser feita de forma alargada, em relação a todos os agentes dos mercados que estão directa ou indirectamente ligados com a organização, não esquecendo a avaliação constante do contexto ambiental.

As outras orientações estratégicas têm interesse conjuntural ou temporário, podendo estar englobadas numa orientação geral de mercado, no pressuposto de que a concentração em algum dos aspectos principais das outras orientações é necessária, tacticamente, para atingir objectivos específicos relacionados com os *stakeholders*.

Deve-se, assim, evitar algo muito comum, que é esquecer o mercado e ficar empenhado só no produto, na produção, na influência normativo-legal ou nas vendas.

Outro aspecto fundamental, que uma orientação de mercado proporciona em muitos casos, tem a ver com a promoção de ideias, atitudes e comportamentos, que proporcionem uma aprendizagem organizacional generativa e não só adaptativa. Isto é, há que estar atento à realidade actual, mas também às necessidades e desejos latentes de cada agente de mercado relevante.

Conseguidas estas características organizacionais, não só em termos de cultura, mas evidenciadas nos comportamentos, então a necessidade dum planeamento estratégico formal será uma consequência lógica. Poderemos assim, de uma forma sistematizada, preparar e motivar todos os elementos da organização para atingir eficazmente as metas e objectivos acordados.

Sugere-se a utilização dos instrumentos de auto-avaliação propostos (6º capítulo, secção 6.3.6.), que poderão ajudar os gestores das OSFLAS a melhorar as suas competências de gestão.

Implicações para os *Stakeholders*

Como vimos, estas organizações têm vários *stakeholders*, que também beneficiam se as OSFLAS forem orientadas para o mercado:

- Os clientes-alvo (crianças, jovens, idosos, desempregados, inválidos, doentes, etc.) são melhor servidos, isto é, as OSFLAS promovem comportamentos que lhes proporcionam melhor qualidade de vida em geral. Estes são de todo o tipo: desde a abstinência em relação a substâncias aditivas (porventura, os mais difíceis de conseguir), passando pelo acesso a produtos sociais desejados (bens, serviços, actividades, ideias e práticas), até à simples satisfação de viver num Lar, em comunidade.

- Os clientes intermediários (decisores ou influenciadores – famílias, técnicos, grupos de referência) são auscultados, sentem-se parte das soluções, logo colaboram com maior motivação, retirando também maior satisfação dos resultados obtidos com os clientes-alvo.
- Os concorrentes (em termos de recolha de fundos ou de alternativas comportamentais propostas; incluindo possíveis cooperantes) sentir-se-ão estimulados a aprender, a competir e a cooperar, de forma a conseguirem subsistir no mercado, proporcionam níveis crescentes de qualidade, que se reflectirão num maior sucesso em termos de desempenho. Isto é, todos ganham no final.
- Os doadores (particulares ou públicos, fornecedores de meios financeiros, materiais e técnicos) são melhor estimulados para contribuir mas, ao mesmo tempo, sentir-se-ão mais recompensados, pela atenção que merecem, pelos relacionamentos que se estabelecem e por conhecerem os resultados das suas ofertas.
- Os reguladores (o Estado com poder legislativo e de tutela, e outras formas de regulação corporativa) verificam que as normas e os objectivos que defendem são cumpridos de forma mais eficaz, o que aumenta a sua confiança nas OSFLAS. O reconhecimento da “bondade” de muitas políticas sociais também depende do nível de desempenho das OSFLAS.
- O pessoal interno (gestores, assalariados e voluntários) trabalha com maior auto-estima e sente que é protagonista de transformações comportamentais na sociedade, que aumentam o bem-estar geral. A sua imagem pública melhora em função dos resultados organizacionais, logo o seu prestígio e outro tipo de recompensas – também materiais, nomeadamente para os assalariados – é superior.

Resumindo, a orientação de mercado proporciona níveis elevados de geração e circulação de informação sobre todos os *stakeholders* e o ambiente, que resultam em acções melhor ajustadas às situações concretas, em relação às quais as OSFLAS têm de dar resposta, de forma a cumprir a sua missão. Assim, uma orientação de mercado proporciona, em geral, melhores relacionamentos, mais confiança, mais empenhamento e melhores resultados, que têm externalidades positivas em todos os *stakeholders*.

Implicações para o Macro-Ambiente

A orientação de mercado implica também a atenção ao macro-ambiente. Assim, se os comportamentos individuais e organizacionais tiverem esta orientação, que implica maior sucesso no cumprimento de metas e objectivos, então as condições desse macro-ambiente tenderão a melhorar em geral. As características do macro-ambiente não são mutuamente exclusivas. Contudo, é possível relevar para cada uma delas algumas vantagens, que advêm da orientação de mercado.

- As tendências políticas são importantes, nomeadamente em relação às OSFLAS, que dependem muito dos ciclos políticos por causa dos financiamentos e das estratégias nacionais de intervenção social. No entanto, existe benefício mútuo se a orientação de mercado for a cultura dominante, visto a satisfação de necessidades e desejos, actuais e potenciais, ser crucial neste tipo de orientação. Se o egoísmo “cego” prevalecer – o que acontece amiúde na política –, então a orientação de mercado é esquecida e todos perdem em geral, inclusive os políticos que já não serão eleitos.
- A dinâmica social, no sentido em como vivemos em sociedade, só tem a ganhar com os processos de informação transparentes – respeitando, escrupulosamente, o direito de privacidade – em fluxo constante dentro e fora das organizações. A procura e processamento de informação são aliás uma das bases fundamentais das sociedades modernas. Contudo, a informação pode ser mal utilizada e é-o demasiadas vezes. A orientação de mercado pressupõe que seja estudada e implementada sempre a melhor resposta/acção, que satisfaça o outro, de forma a que o seu comportamento nos seja favorável e socialmente benéfico. Obviamente, as necessidades, desejos e os benefícios sociais são evolutivos, tendo que se ver estes relacionamentos de forma dinâmica e em relação ao espaço e ao tempo.
- As condições económicas são muito influenciadas pela orientação de mercado. Ao nível microeconómico, permite melhores e mais produtivos relacionamentos nas organizações e nos mercados, nacionais e internacionais. Isto é, contribui para uma melhor eficiência, que advém da concorrência para melhor satisfazer a procura.

Melhora a eficácia, como se comprovou também neste trabalho, aumentando o sucesso dos indivíduos e das organizações em geral. Ao nível macroeconómico, como reflexo do maior sucesso das organizações, a riqueza será maior, logo haverá mais para distribuir e investir, o que tem efeitos multiplicadores, que contribuem de forma decisiva para uma sustentabilidade do crescimento económico e do bem-estar dos cidadãos.

- Culturalmente, a influência da orientação de mercado existe por inerência, visto ser uma cultura organizacional, que pode ser generalizada aos indivíduos e às relações sociais em geral. Vimos que até nas simples trocas de prendas entre as pessoas, uma orientação de mercado só tem vantagens, porque contribui decisivamente para o sucesso desse relacionamento transaccional. Mesmo no aspecto mais particular da cultura ligada às artes, a orientação de mercado permite satisfazer todos os segmentos de mercado e, para além disso, pode contribuir, utilizando uma abordagem formal de marketing, para a formação de comportamentos de maior adesão às expressões artísticas, consideradas “superiores”, mas quase sempre minoritárias.
- Em relação às tecnologias, isto é, as aplicações práticas em relação aos indivíduos, às organizações e à sociedade em geral, que permitem transformá-los e contribuem para o seu bem-estar, também a orientação de mercado é a melhor estratégia de longo prazo. Ela permite que se esteja atento às necessidades e desejos, actuais e potenciais, das pessoas. Então, é necessário conhecer, desenvolver e inovar ao nível tecnológico, para conseguir dar uma melhor resposta, aumentando os níveis de satisfação e bem-estar da procura, e contribuindo para a fidelização dos seus comportamentos, o que implica um maior sucesso no desempenho organizacional.

Assim, procuramos referir a possível generalização dos benefícios de uma estratégia orientada para o mercado, em relação à vida social e societal, as quais, contudo, não são directamente demonstradas neste trabalho, mas intuídas de toda a investigação. Esta tem vindo a alargar o seu âmbito, desde a relação individual às relações internacionais, apresentando em geral consequências positivas para o sucesso de todas as actividades humanas.

Síntese das Contribuições do Estudo

As grandes contribuições desta investigação são:

- Mostrar que, para as organizações sem fins lucrativos de acção social, a orientação de mercado é uma base fundamental para aumentar o grau de eficácia do seu desempenho, assim como são importantes as relações entre esta orientação e a aprendizagem organizacional e o planeamento estratégico.
 - Comprovou-se que a orientação de mercado é a melhor para atingir resultados.
 - Através dum novo modelo conceptual, demonstrou-se que existem relações positivas encadeadas entre os conceitos de aprendizagem organizacional, orientação de mercado e planeamento estratégico.
- Ajudar na reflexão e debate científicos acerca da possível integração conceptual na área do Marketing.
- Mostrar a importância dos conceitos de mercado e de marketing para o sector não lucrativo.
- Validar um conjunto de escalas para o sector não lucrativo de acção social.
- Confirmar a existência do novo conceito de orientação proposto – normativo-legal – que, provavelmente, existe também no sector lucrativo.
- Provar a existência de cinco tipos de orientação estratégica na gestão dos mercados das OSFLAS, sendo a de produto a dominante em Portugal.
- Mostrar que existe potencial na abordagem de marketing social, proposta por Andreasen (1995), para melhorar ainda mais os desempenhos organizacionais.
- Construir instrumentos de auto-avaliação, que podem ajudar os gestores das OSFLAS a melhorar os desempenhos individuais, colectivos e organizacionais.

Conscientes de que existem limitações neste estudo e que ainda há muito por investigar nesta área científica, então, nas secções seguintes, apontam-se essas limitações e sugerem-se algumas pistas para investigação futura.

Limitações do Estudo

Obviamente, como em todos os estudos, existem limitações na investigação que passamos a descrever, embora muitas sejam controladas pela boa dimensão da amostra.

Embora o intuito generalizador exista, esta investigação é só mais um contributo, pois só são estudadas as OSFLAS em Portugal Continental.

Os dados, sendo de uma amostra seccional, poderão não captar totalmente a dinâmica das variáveis, por deficiência no controlo de certos factores ambientais, e pela incapacidade de estudar os processos ao longo do tempo.

O uso de um só informante por organização poderá ter limitações, pois só se tem uma opinião sobre cada realidade organizativa, que poderá estar enviesada.

O uso deste tipo de escalas de medição sobre questões relativamente sensíveis pode implicar a preponderância de respostas consideradas socialmente desejáveis, mas nas análises efectuadas isso foi tido em atenção.

O uso de escalas idênticas poderá inflacionar a intensidade de algumas relações causais entre variáveis, mas a utilização do LISREL permite condicionar este tipo de problemas, pois é uma metodologia resistente a algum grau de multicolinearidade entre as variáveis.

Poderão existir problemas pela utilização dum método de sondagem pelo correio (ex: o inquérito não chegar ao destinatário; o inquirido não poder esclarecer de imediato dúvidas), mas que são compensados pela menor influência do investigador nas respostas e pela não existência de diferentes entrevistadores. Acresce ainda, que a taxa de resposta obtida e a disponibilidade para, telefonicamente, tirar qualquer dúvida de interpretação, foram aspectos que contribuíram para a diminuição efectiva dos possíveis inconvenientes deste método.

Sugestões para Investigação Futura

Vamos subdividir estas sugestões pelos campos de pesquisa do Marketing e das OSFLAS.

Pesquisa Futura em Relação ao Marketing

- ❑ Mais investigação empírica que estenda a utilização destes conceitos e escalas a novas realidades nacionais e sectoriais.
- ❑ Mais investigação empírica sobre as relações entre as variáveis determinantes para a eficácia do desempenho das organizações, em particular nas organizações sem fins lucrativos.
- ❑ Estudo de efeitos mediadores e moderadores das relações entre as variáveis principais, nomeadamente por parte de variáveis caracterizadores do ambiente.
- ❑ Investigação longitudinal e experimental, que fortaleça a comprovação das relações de causalidade, que têm sido verificados nos estudos de amostra seccional.
- ❑ Mais trabalho teórico, que fundamente uma ciência do Marketing integradora das diferentes linhas de investigação e dos diversos conceitos sobre o mesmo.

Pesquisa Futura em Relação às OSFLAS

- ❑ Realizar mais investigação empírica, replicando a utilização das escalas, validadas neste trabalho, em diferentes contextos culturais.
- ❑ Fazer estudos experimentais que reforcem a demonstração da importância dos conceitos estudados neste trabalho na gestão destas organizações.
- ❑ Estudar os resultados na eficácia do desempenho em organizações que adoptem uma orientação estratégica baseada na abordagem do marketing social.
- ❑ Aprofundar o estudo dos aspectos fundamentais que permitam fazer uma análise quantitativa da eficácia do desempenho nas OSFLAS.
- ❑ Fazer estudos específicos de análise de eficiência, utilizando, por exemplo, o método *Data Envelopment Analysis*.
- ❑ Estudar as OSFLAS em ambiente competitivo de mercado.

Finis Coronat Opus

Há uma grande diferença entre os comportamentos baseados

no “não fazer mal” e no “fazer bem”!

Se levarmos este propósito do plano individual para o colectivo e organizacional, e o concretizarmos na acção, então estaremos mais perto de ter uma vida melhor!

A mudança de uma orientação de não-mercado para uma orientação de mercado é, com certeza, uma base importante para melhorar, a todos os níveis, o desempenho.

Apêndice 1 – Carta

Faculdade de Economia da Universidade do Porto
Instituto Superior de Serviço Social do Porto

Data

Organização
Código postal
Exmo. Sr. Presidente,

Nós estamos a conduzir um estudo sobre práticas de gestão em organizações sem fins lucrativos de acção social em Portugal, e gostaríamos muito de poder contar com a sua participação. Tanto a FEP como o ISSSP (escola universitária ligada ao sector desde 1956) são instituições credenciadas que avalizam este trabalho de investigação.

Como sabe, este tipo de organizações enfrenta múltiplos desafios com recursos limitados. Assim, estudar, compreender e divulgar as práticas e orientações de gestão existentes, ajudará os gestores destas organizações a vencer mais facilmente tais desafios.

A sua participação é especialmente importante, pois foi um dos gestores seleccionados para esta investigação. Pode ajudar-nos preenchendo o questionário junto, o que demorará cerca de 30 minutos. Se achar que deverá ser outra pessoa da organização a responder ao questionário, não haverá problema algum. Fundamental será o máximo de consonância entre as respostas e a realidade, visto aquelas não serem boas ou más em si, seja qual for a questão. A sua resposta será considerada como o seu consentimento em participar neste estudo.

Poderá ter acesso aos resultados agregados desta pesquisa, a pistas de orientação e a instrumentos de auto-avaliação em função de diversos indicadores, se o desejar, ajudando-o na sua missão. Existirá absoluta confidencialidade em relação à sua participação. Nem o seu nome nem o da organização serão alguma vez reportados em qualquer documento de análise ou conclusões.

Esteja à vontade para contactar o director do projecto se tiver quaisquer questões a colocar. Agradecemos antecipadamente a sua colaboração.

Com os nossos cumprimentos,

João Carvalho
Director do Projecto
Tel: 919 712 702

Apêndice 2 – Inquérito

INQUÉRITO

ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS DE ACÇÃO SOCIAL

Faculdade de Economia da Universidade do Porto
Instituto Superior de Serviço Social do Porto

Este inquérito faz parte dum trabalho de investigação, que visa analisar as práticas de gestão em organizações sem fins lucrativos de acção social. A sua finalidade é dupla: pretende contribuir para o desenvolvimento teórico da área e para a construção de instrumentos de apoio na gestão para os profissionais que se dedicam a organizações deste tipo. Assim, não existem em si boas ou más respostas, mas a validade deste estudo depende inteiramente da **maior consonância possível entre as respostas e a realidade**, o que desde já agradecemos.

Diga, por favor, numa escala de 0 a 10, em que medida as seguintes afirmações, sobre práticas de gestão, descrevem o que se passa na sua organização. Marcar com uma circunferência a pontuação na escala.

Significado do 0: não descreve em nada o que se passa na minha organização.

Significado do 10: descreve em absoluto o que se passa na minha organização.

Nº	Afirmação	Pontuação
1	Na nossa organização auscultamos (inquirir, reunir, ouvir, observar), pelo menos uma vez por ano, os nossos utentes, de forma a conhecermos as suas necessidades e desejos actuais e latentes.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
2	Nós contactamos, pelo menos uma vez por ano, as famílias ou outros grupos de referência, que são influenciadores dos utentes, de forma a conhecermos as suas necessidades e desejos actuais e latentes.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
3	Nós procuramos saber, formal e informalmente, o que outras organizações, que concorrem ou cooperam na nossa área de actividade, estão a fazer, tanto nas relações com os utentes como com os financiadores ou as entidades reguladoras.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
4	Nós contactamos, pelo menos uma vez por ano, os nossos doadores de bens, serviços e meios financeiros, de forma a conhecermos os programas e serviços que estarão interessados em apoiar.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
5	Auscultamos os utentes e as famílias, pelo menos uma vez por ano, para avaliar a qualidade dos nossos serviços.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
6	Nós procuramos estar sempre a par do que se passa em termos de regulação da nossa área de actividade.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
7	Nós estamos sempre atentos às necessidades e problemas do pessoal interno assalariado e voluntário.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
8	Nós procuramos saber qual o estado de satisfação e motivação do nosso pessoal.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
9	Nós procuramos sempre estar a par das tendências políticas, económicas, sociais, culturais e tecnológicas do contexto ambiental em que actuamos.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
10	Nós detectamos rapidamente alterações nas preferências dos nossos utentes.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
11	Nós avaliamos constantemente o nosso nível de empenhamento na satisfação das necessidades dos utentes.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
12	Nós medimos a satisfação dos utentes sistemática e frequentemente.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
13	Encorajamos os utentes a fazer comentários, mesmo queixas, porque nos ajudam a fazer um melhor trabalho.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
14	Analizamos regularmente os factores que podem influenciar o processo de adesão à nossa oferta por parte dos utentes.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
15	Discutimos entre todos, informalmente ou em reuniões, as estratégias e táticas utilizadas por outras organizações.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
16	Temos reuniões interdepartamentais, pelo menos uma vez por trimestre, para discutir as tendências e desenvolvimentos no contexto da nossa actividade, relacionadas com os utentes, famílias, doadores, etc.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10

17	As necessidades e desejos dos nossos utentes, actuais e latentes, são alvo de discussões internas com todos os departamentos ou elementos da organização.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
18	Existe uma boa circulação de informação entre as pessoas ou departamentos da organização.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
19	Quando alguém descobre algo importante acerca dos utentes, das famílias ou grupos de referência, dos reguladores, dos doadores, dos concorrentes ou cooperantes, do pessoal interno ou do ambiente em que a organização evolui, rapidamente essa informação é passada aos outros elementos ou departamentos da organização.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
20	Todos os elementos ou departamentos da organização contribuem para a análise da informação obtida sobre todas as pessoas e grupos relevantes para a nossa actividade.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
21	Nós, periodicamente, verificamos a adaptação da nossa oferta de serviços para assegurar que ela é adequada às necessidades e desejos dos clientes finais (utentes) e intermediários (famílias, por exemplo).	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
22	Ajustamos a nossa actividade em relação aos diversos públicos (utentes, famílias, doadores, pessoal interno, entidades reguladoras, etc.) em função de mudanças estratégicas ou táticas dos nossos concorrentes ou cooperantes.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
23	As pessoas vão sendo treinadas para cada tarefa e sabem qual o seu papel na organização.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
24	Procuramos sempre implementar em tempo útil os planos de actividades delineados.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
25	Nós somos rápidos a responder a mudanças significativas ou a uma insatisfação da procura.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
26	Nós procuramos diferenciar os nossos serviços em função de cada grupo específico de utentes.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
27	Usamos as informações sobre os utentes para melhorar a qualidade dos nossos serviços ou desenvolver novas tecnologias de acção.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
28	Os nossos objectivos são baseados, essencialmente, na satisfação das necessidades e desejos dos utentes.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
29	Os nossos objectivos levam também em consideração as expectativas dos nossos doadores e das entidades reguladoras.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
30	Nós mantemos as promessas que fazemos aos utentes.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
31	A nossa estratégia de vantagem competitiva, relativamente a outras propostas de acção, é baseada na nossa compreensão das necessidades dos utentes.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
32	Os nossos clientes finais (utentes) e/ou os nossos clientes intermediários (famílias, médicos, etc.) são fontes importantes de ideias para novos produtos/serviços.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
33	Em resposta às oportunidades emergentes nas relações com os nossos públicos-alvo, a nossa organização é capaz de desenvolver novas competências que sejam requeridas.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
34	Nós desenvolvemos estratégias para influenciar os grupos-chave do macro-ambiente (associações de utentes, grupos políticos, etc.).	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
35	Nós levamos a cabo actividades que sublinham os benefícios que a organização dá à sociedade em geral.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10

36	Os gestores da organização compreendem como toda a gente pode contribuir para criar valor para o utente.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
37	Todas as funções da organização trabalham de forma integrada na satisfação das necessidades dos nossos públicos-alvo.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
38	Trocamos livremente informação entre todas as funções acerca das experiências bem e mal sucedidas com os nossos públicos-alvo.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
39	As nossas estratégias e táticas são planeadas e coordenadas com a colaboração de todos os elementos ou departamentos da organização.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
40	Alguns departamentos ou elementos da organização juntam-se periodicamente para planear a resposta a mudanças que acontecem no nosso ambiente de actividade.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
41	As actividades dos diferentes departamentos ou elementos da organização estão bem coordenadas.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
42	Quando descobrimos que os nossos utentes preferem que nós mudemos um produto ou serviço, os departamentos ou as pessoas envolvidas fazem esforços concertados para o conseguir.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
43	No caso de conflito entre funções, as partes envolvidas costumam trabalhar numa solução mutuamente aceitável.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
44	Na nossa organização, a informação sobre os concorrentes e/ou cooperantes, assim como sobre outros públicos e o contexto ambiental, é gerada por diversas pessoas ou departamentos.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
45	Encorajamos os contactos informais entre os diferentes elementos e/ou departamentos da nossa organização.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
46	Normalmente, da partilha de informações e sua discussão resultam alterações comportamentais na organização que influenciam as nossas actividades.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
47	A nossa gestão concorda, basicamente, que a capacidade da organização para aprender é a chave da nossa vantagem competitiva.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
48	Existe um conceito bem expresso de quem somos e para onde vamos.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
49	Não temos medo de reflectir criticamente sobre as assumpções partilhadas que nós temos acerca das nossas actividades.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
50	Nós experimentamos e inovamos regularmente em termos das nossas actividades internas ou externas.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
51	Os valores básicos da nossa organização incluem a aprendizagem como chave para melhorar.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
52	Existe uma comunhão de propósitos entre os elementos da organização.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
53	O nosso pessoal sabe que a forma como percebemos e nos relacionamos com os públicos-alvo deve ser continuamente questionada.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
54	Os assalariados e os voluntários que tentam utilizar abordagens não convencionais são recompensados pela sua inovação.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10

55	A aprendizagem do pessoal é um investimento, não uma despesa.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
56	Existe acordo total entre os diversos níveis, funções ou divisões da organização acerca da visão da nossa missão.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
57	Nós questionamos frequentemente em conjunto as nossas diferenças acerca da forma como interpretamos as informações, sobretudo o que é relevante para as nossas actividades.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
58	Nós fazemos muito trabalho de pesquisa interna sobre o que consideramos relevante para as nossas actividades.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
59	Aprender na nossa organização é visto como um factor-chave para garantir a sobrevivência organizacional.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
60	Todo o pessoal interno está empenhado na concretização dos objectivos da organização.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
61	Os gestores encorajam os empregados a pensarem de forma crítica e criativa.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
62	Nós fazemos pesquisa sobre os factores externos, que influenciam e são relevantes para as nossas actividades.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
63	A nossa organização devota recursos substanciais ao treino do pessoal.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
64	Os gestores, assalariados e voluntários vêem-se a si próprios como parceiros no estabelecimento da orientação da organização.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
65	As ideias originais são muito apreciadas nesta organização.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
66	Nós revemos, periodicamente, os efeitos prováveis das mudanças ambientais e nas técnicas relacionadas com as nossas actividades.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
67	A nossa organização utiliza muitas vezes consultores externos.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
68	Nesta organização, o trabalho de equipa é extremamente importante para a tomada de decisões e resolução de problemas.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
69	A nossa organização aprende bem com os próprios erros.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
70	Se outras organizações, similares à nossa, implementam com sucesso uma nova ideia para angariação de fundos ou para melhorar o nível de adesões à oferta, nós rapidamente adoptamo-la.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
71	A finalidade última da nossa organização é influenciar os comportamentos dos nossos utentes.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
72	Os nossos programas colocam os utentes no centro de cada decisão estratégica.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
73	O nosso planeamento estratégico tem por base uma constante auscultação dos utentes.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10

74	Nós utilizamos um modelo teórico de compreensão das fases que atravessam os utentes na tomada de decisões quanto à sua adesão e fidelidade às nossas propostas.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
75	Nós utilizamos o mesmo modelo, referido na afirmação anterior, para todos os públicos-alvo, cuja assistência e cooperação são essenciais para o sucesso dos nossos programas.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
76	As nossas estratégias são adaptadas à fase em que cada audiência-alvo se encontra.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
77	Na fase inicial, utilizamos essencialmente técnicas comunicacionais de forma a chamar a atenção das audiências-alvo.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
78	Nós desenvolvemos estratégias para diminuir os custos (monetários e psicológicos) de adesão aos nossos produtos/serviços/ideias.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
79	Nós desenvolvemos estratégias para aumentar os benefícios apercebidos pelos nossos utentes finais e intermediários sobre os nossos produtos/serviços/ideias.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
80	Nós promovemos actividades que aumentem a pressão social apercebida pelos utentes para conseguir as mudanças comportamentais desejadas.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
81	Nós tentamos melhorar as competências do utentes para terem conhecimento e controlo efectivo sobre os comportamentos necessários para atingir os seus objectivos.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
82	Para conseguir a fidelização dos novos padrões comportamentais, os utentes são recompensados e sujeitos a recordatórios frequentes até que os novos comportamentos se tornem um modo de vida habitual.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
83	Os utentes são divididos em grupos com especificidades próprias para melhorar a eficiência e a eficácia dos programas.	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10

Responda por favor a estas questões marcando **sim** ou **não**.

Nº	Questão	Resposta	
84	Os gestores principais apoiam e empenham-se no planeamento estratégico da organização?	Sim	Não
85	A liderança da organização envolve o pessoal no processo de planeamento estratégico?	Sim	Não
86	Existe uma proposição clara e sucinta da missão da organização?	Sim	Não
87	Analisámos o ambiente externo (oportunidades e ameaças)?	Sim	Não
88	Analisámos o ambiente interno (forças e fraquezas)?	Sim	Não
89	Desenvolvemos metas de longo prazo?	Sim	Não
90	Estabelecemos objectivos de curto prazo?	Sim	Não
91	Formulámos as estratégias?	Sim	Não
92	Preparámos os planos de acção?	Sim	Não
93	Existe um plano estratégico escrito formalmente?	Sim	Não
94	Nós consideramos sempre, no nosso planeamento, possíveis cenários diferentes?	Sim	Não

95	Foi estabelecido um processo para a implementação do plano, permitindo que o pessoal tivesse presente as suas prioridades estratégicas e operacionais?	Sim	Não
96	Foi estabelecido um processo para a implementação do plano, permitindo que o pessoal tivesse presente a calendarização e os tempos necessários para cada actividade programada?	Sim	Não
97	Foi estabelecido um processo para a implementação do plano, permitindo que o pessoal tivesse presente as pessoas responsáveis por cada acção?	Sim	Não
98	Foi estabelecido um processo para a implementação do plano, permitindo que o pessoal tivesse presente a distribuição de recursos necessários?	Sim	Não
99	O processo de implementação é avaliado continuamente?	Sim	Não
100	As reacções dos utentes e dos outros públicos-alvo são registadas formalmente?	Sim	Não
101	Tomam-se medidas correctivas do plano se necessário?	Sim	Não
102	Os desempenhos pessoais são avaliados com base num sistema predeterminado?	Sim	Não
103	Os resultados das actividades são avaliados formalmente em relação aos objectivos?	Sim	Não

Responda na escala de **0** a **10**, dizendo-nos em que grau a sua organização tem os assuntos propostos. Para cada questão, diga-nos também em que grau esse assunto é importante para a sua organização, numa escala de **1** a **3**.

Significado do 1: Pouco importante

Significado do 2: Importante

Significado do 3: Muito importante

Nº	Afirmação	Pontuação	Grau de importância
104	Qual o grau de adaptação dos nossos serviços às exigências da procura?	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	1... 2... 3
105	Qual o grau de qualidade dos nossos serviços para os utentes?	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	1... 2... 3
106	Qual o grau de satisfação e motivação do pessoal interno?	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	1... 2... 3
107	Qual o grau de satisfação dos utentes?	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	1... 2... 3
108	Qual o grau de satisfação das famílias ou outros grupos relevantes?	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	1... 2... 3
109	Qual o grau de satisfação dos doadores e financiadores?	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	1... 2... 3
110	Em que grau as nossas actividades melhoraram a vida dos nossos utentes?	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	1... 2... 3
111	Em que grau foram atingidos os objectivos da organização no último ano?	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	1... 2... 3
112	Qual o grau de sucesso de novas abordagens nos relacionamentos com os utentes?	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	1... 2... 3
113	Em que grau a organização terá estabilidade financeira sustentável nos próximos 3 anos?	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	1... 2... 3
114	Em que grau temos conseguido melhorar a nossa imagem como organização?	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	1... 2... 3
115	Qual o grau de sucesso no controlo das despesas operacionais?	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	1... 2... 3
116	Qual o grau de eficácia dos nossos programas de atracção de recursos?	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	1... 2... 3

117	Em que grau o desempenho global da organização melhorou em relação ao ano anterior?	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	1... 2... 3
118	Qual o grau de eficácia dos nossos serviços?	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	1... 2... 3

Responda **sim** ou **não** às próximas questões. Para cada questão, diga-nos também em que grau esse assunto é importante para a sua organização, numa escala de **1** a **3**.

Significado do 1: Pouco importante

Significado do 2: Importante

Significado do 3: Muito importante

Nº	Questão	Resposta		Grau de importância
		Sim	Não	
119	As receitas da organização, no último ano, cobriram as despesas?	Sim	Não	1... 2... 3
120	O número de pessoas servidas tem aumentado?	Sim	Não	1... 2... 3
121	O número de horas trabalhadas pelo pessoal voluntário tem aumentado?	Sim	Não	1... 2... 3
122	Tem havido crescimento das receitas?	Sim	Não	1... 2... 3
123	Tem havido crescimento na quantidade de voluntários e/ou outros recursos?	Sim	Não	1... 2... 3
124	O número de doadores ou de patrocinadores tem aumentado?	Sim	Não	1... 2... 3
125	A retenção dos utentes e/ou fidelização dos comportamentos desejáveis tem aumentado?	Sim	Não	1... 2... 3
126	Têm sido aprovados os pedidos de financiamentos públicos requeridos?	Sim	Não	1... 2... 3

Usando uma escala de **1** a **5** pontos, diga em que extensão cada uma das seguintes filosofias ajudam a orientar as operações na sua organização.

Significado do 1: Não descreve a minha organização.

Significado do 5: Descreve muito bem a minha organização.

Nº	Descrição	Pontuação
127	O principal factor-chave para o sucesso da nossa actividade é prestar serviços de qualidade a um custo monetário e não monetário razoável. Os bons serviços valem por si mesmos, isto é, têm sempre utentes. Se possível, os serviços devem ser continuamente melhorados.	1... 2... 3... 4... 5
128	O principal factor-chave para o sucesso da nossa actividade é prestar serviços em quantidade, utilizando processos mais eficientes, que tornem mais disponível a nossa oferta de forma a fazer face à procura. Se possível, os serviços devem ser padronizados de forma a manter baixos os seus custos monetários e não monetários.	1... 2... 3... 4... 5
129	O principal factor-chave para o sucesso da nossa actividade assenta na satisfação das necessidades e desejos de todos os públicos-alvo importantes para a organização. Estes públicos incluem os utentes finais, os utentes intermediários (famílias ou outros grupos de interesse), o pessoal interno, os doadores, as instâncias reguladoras e o público em geral. Todos estes interesses devem ser considerados na tomada de decisões.	1... 2... 3... 4... 5

130	O principal factor-chave para o sucesso da nossa actividade advém do nosso trabalho, individual ou associativo, de pressão sobre as instâncias reguladoras, de forma a conseguir alterar as normas e políticas sociais que regem os comportamentos em causa, permitindo que possamos fornecer os serviços que se sabe serem os melhores para os utentes.	1... 2... 3... 4... 5
131	O principal factor-chave para o sucesso da nossa actividade assenta em persuadir os potenciais utentes a aderir aos nossos serviços, através de publicidade, persuasão pessoal ou outros meios. Os utentes potenciais têm de ser informados e convencidos dos benefícios dos serviços que oferecemos.	1... 2... 3... 4... 5
132	Se o factor-chave para o sucesso for outro diferente dos propostos, escreva por favor a sua opinião:	1... 2... 3... 4... 5

133. Qual das descrições acima define melhor o estilo dominante da sua organização? Sublinhe o número:

127 128 129 130 131 132

134. Há quantos anos existe a organização: _____

135. Quantos funcionários assalariados tem, incluindo gestores: _____

136. Quantos voluntários tem, incluindo gestores: _____

137. Qual é a actividade principal da organização: _____

138. Outras actividades da organização: _____

Diga em percentagem, qual a origem dos recursos financeiros da organização.

139. Apoios públicos com contratualização: _____%

140. Apoios públicos sem contratualização: _____%

141. Taxas cobradas aos utentes: _____%

142. Apoios privados individuais e colectivos: _____%

143. Eventos de angariação de fundos: _____%

144. Outros recursos financeiros: _____% 145. Quais: _____

_____ **TOTAL:** 100 %

146. Qual a posição na organização da pessoa que está a responder:

147. Há quanto tempo é que está nessa posição: _____

148. Há quanto tempo é que trabalha na organização: _____

149. Se quiser acrescentar algo a este inquérito, faça o favor de utilizar o espaço seguinte.

Obrigado pela sua atenção, disponibilidade e esforço para colaborar nesta investigação.

Estamos ao seu dispor para quaisquer esclarecimentos que precise.

Apêndice 3 – Frequências Relativas

TABELA 99: FREQUÊNCIAS RELATIVAS DAS RESPOSTAS

Geração de Informação	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Utentes	1,6	1,3	0,6	1,3	1,6	7,2	1,9	5,9	13,4	13,4	51,9
Grupos de referência	2,2	1,6	1,6	1,6	1,3	8,8	4,7	5,0	15,0	12,5	45,9
Outras organizações	4,4	0,9	0,9	2,8	3,8	14,4	7,2	7,8	17,8	12,8	27,2
Financiadores	13,4	1,9	4,4	3,1	3,4	16,3	9,1	5,0	10,6	7,2	25,6
Utentes e famílias	1,9	1,3	0,9	2,2	1,9	9,7	5,6	5,9	13,8	14,4	42,5
Reguladores	0,6	0,0	0,0	0,3	0,9	3,8	4,4	5,9	15,6	20,9	47,5
Pessoal interno	0,6	0,3	0,3	0,6	0,9	3,8	4,4	7,2	14,7	24,4	42,8
Pessoal interno	0,9	0,3	0,0	0,9	2,2	4,7	2,8	8,1	16,3	23,4	40,3
Contexto ambiental	2,5	0,9	0,9	2,2	2,2	11,3	8,1	13,8	18,1	16,3	23,8
Orientação para o Utente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alterações nas preferências dos utentes	0,9	0,3	0,6	0,6	4,7	13,4	6,3	13,4	22,8	14,4	22,5
Empenhamento na satisfação dos utentes	0,6	0,6	0,6	1,9	1,9	11,3	8,8	11,3	19,1	18,1	25,3
Medir a satisfação dos utentes	1,9	0,9	1,6	3,1	3,8	12,5	7,8	12,5	18,4	15,3	22,2
Atenção às queixas dos utentes	2,8	0,0	0,9	1,9	1,9	5,6	4,4	8,4	18,1	15,9	40,0
Análise dos factores que influenciam os utentes	3,4	0,9	2,2	3,1	2,8	12,2	9,4	10,3	17,5	16,6	21,6
Acção	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Verificação da adaptação da oferta	1,3	0,0	2,2	2,8	2,8	8,1	6,6	9,4	20,6	18,1	28,1
Ajustamentos em função de outras organizações	10,9	3,4	3,8	4,7	4,7	13,8	6,9	10,6	17,2	11,6	12,5
O pessoal é treinado e sabe qual o seu papel	0,3	0,6	0,9	0,6	2,2	6,6	4,7	11,3	18,4	21,3	33,1

Ação	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Implementação em tempo útil dos planos	0,0	0,0	1,3	0,9	2,2	3,8	4,4	12,5	23,4	19,4	32,2
Rapidez nas respostas a alterações da procura	2,2	1,3	0,9	2,5	2,5	12,8	11,3	14,1	22,8	16,3	13,4
Segmentação dos serviços	4,4	0,9	1,6	1,6	0,9	6,9	5,6	9,4	20,0	22,2	26,6
Utilização da informação para melhorar e inovar	2,2	0,3	0,3	0,6	1,6	7,5	5,0	10,0	19,4	23,4	29,7
Objectivos baseados na informação sobre utentes	0,3	0,0	0,9	0,6	0,6	4,1	1,3	7,8	17,8	19,4	47,2
Os objectivos consideram reguladores e doadores	3,8	1,6	1,6	1,3	2,2	11,3	7,2	12,8	19,1	17,2	22,2
Manutenção das “promessas” aos utentes	0,6	0,3	0,3	0,3	0,0	4,4	2,2	9,4	19,1	22,5	40,9
Vantagem da acção baseada nos utentes	4,1	0,0	1,3	1,3	0,9	8,1	8,1	9,7	21,3	19,7	25,6
Todos os tipos de clientes como fontes de ideias	2,5	0,3	1,6	0,9	1,9	5,9	5,9	10,9	24,1	18,8	27,2
Desenvolvimento de novas competências	2,8	0,9	1,6	0,9	2,2	8,4	8,8	15,9	23,8	16,6	18,1
Estratégias de influência de grupos-chave	19,1	5,0	7,8	5,0	7,8	16,3	10,0	8,1	10,6	6,3	4,1
Actividade de promoção da organização	5,0	0,9	4,1	2,8	5,0	13,4	8,4	10,9	17,8	16,3	15,3
Coordenação Interfuncional	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discussão interna sobre as estratégias de outros	4,7	3,8	4,1	5,6	6,3	15,3	10,6	10,9	15,0	9,4	14,4
Discussão interna sobre as tendências ambientais	9,7	1,3	3,8	4,4	4,1	12,5	6,9	7,5	12,5	11,3	26,3
Discussão interna sobre as necessidades dos utentes	0,6	1,9	1,3	2,5	2,8	11,6	5,0	9,7	17,2	17,5	30,0
Boa circulação de informação	0,6	1,3	1,9	1,6	2,8	9,4	5,3	11,6	24,1	17,8	23,8
Nova informação circula rapidamente	1,9	1,3	1,3	1,3	2,8	10,0	10,0	11,6	19,4	15,0	25,6
Todos contribuem para a análise da informação	2,5	1,6	2,2	4,4	4,7	10,6	10,0	11,6	22,5	10,6	19,4
Compreensão de que todos criam valor para o utente	1,3	0,6	1,3	0,9	2,2	7,5	4,1	12,5	20,6	15,6	33,4
Trabalho de equipa na satisfação dos públicos	0,6	0,3	0,9	0,9	1,9	5,9	6,3	13,1	17,5	20,3	32,2
Troca livre informação acerca das experiências	1,6	0,9	0,9	2,2	3,4	8,8	6,9	12,8	19,4	20,9	22,2

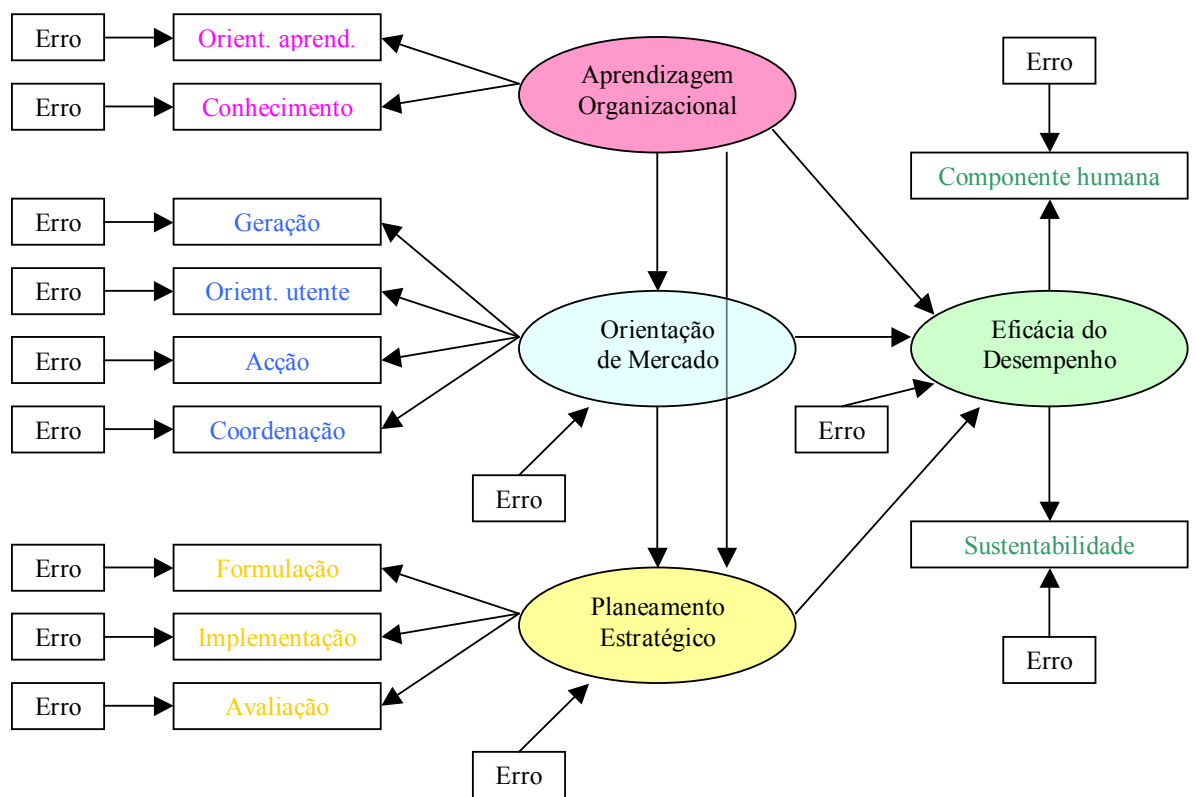
Coordenação Interfuncional	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Todos colaboram no planeamento e coordenação	1,9	1,3	1,9	1,6	4,7	9,7	7,2	11,9	23,8	17,5	18,8
Reuniões para planear as respostas a mudanças	0,0	0,3	1,6	2,5	2,8	7,2	5,9	12,2	19,4	17,5	30,6
Boa coordenação das actividades	0,6	0,9	0,3	2,8	2,8	7,8	7,5	13,4	24,7	16,9	22,2
Esforços conjuntos para responder a necessidades	0,6	0,9	1,3	1,3	2,5	8,8	6,9	11,3	23,8	19,7	23,1
Conflitos resolvidos por soluções acordadas	1,3	0,9	0,9	1,9	3,4	9,4	6,3	11,9	23,4	17,5	23,1
Todos geram informação	10,6	3,1	3,1	3,8	5,9	18,1	9,1	13,8	18,1	5,9	8,4
Encoraja-se os contactos informais entre todos	1,9	0,9	1,9	1,6	4,7	8,1	4,1	12,5	21,3	19,1	24,1
Orientação de Aprendizagem	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacidade para aprender é a vantagem competitiva	2,5	0,9	1,3	2,2	4,7	10,6	10,6	18,8	34,7	6,9	6,9
Sabemos quem somos e para onde vamos	0,3	0,3	1,3	1,3	1,3	4,7	9,4	21,6	39,1	9,7	11,3
Reflectimos criticamente sobre o que pensamos	0,9	0,6	0,3	2,2	1,3	6,3	12,2	18,4	38,8	10,0	9,1
A aprendizagem é a chave para melhorar	0,6	0,6	1,3	1,3	2,8	8,1	11,3	15,0	39,7	10,9	8,4
Existe comunhão de propósitos	1,3	0,0	1,3	0,3	3,1	7,2	13,1	24,4	33,4	9,4	6,6
O pessoal questiona as suas posições	1,9	0,3	1,6	1,9	3,8	10,3	8,1	10,9	23,1	15,6	22,5
A aprendizagem é um investimento	1,3	0,0	0,0	1,9	4,1	5,9	7,8	12,2	43,4	9,1	14,4
Há acordo sobre a missão	2,2	0,0	2,8	2,8	4,7	10,9	20,3	19,4	26,9	7,2	2,8
Questionamos em conjunto as nossas ideias	1,6	0,3	1,6	3,1	3,1	10,3	11,6	14,7	23,1	12,2	18,4
Aprender é um factor-chave de sobrevivência	1,9	0,9	0,6	0,3	3,4	7,5	5,6	9,4	20,9	20,9	28,4
Todo o pessoal está empenhado nos objectivos	0,0	0,6	0,6	2,2	4,4	14,4	16,3	22,2	28,1	6,9	4,4
Os gestores encorajam o pensamento crítico/criativo	1,3	0,0	1,3	2,5	3,1	10,6	12,8	17,5	36,6	9,4	5,0
São alocados recursos substanciais para treino	3,8	1,9	7,5	6,6	8,1	20,6	10,3	12,2	14,7	8,4	5,9
Todos se vêem como parceiros na organização	1,3	0,6	1,9	4,4	5,9	14,4	16,6	18,1	25,6	7,8	3,4

Orientação de Aprendizagem	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
As ideias originais são apreciadas	0,6	0,9	2,2	2,5	3,1	11,3	14,1	20,3	32,8	6,3	5,9
Utilizam-se consultores externos	21,9	9,4	9,7	11,3	7,8	16,3	5,6	4,1	6,6	4,7	2,8
Existe trabalho de equipa nas decisões	0,0	0,9	1,3	3,1	2,2	6,6	10,0	15,0	39,1	10,9	10,9
Aprende-se com os próprios erros	0,0	1,3	1,3	2,8	4,1	10,6	12,2	24,4	33,1	5,6	4,7
Conhecimento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A informação promove alterações comportamentais	3,4	0,6	3,1	4,4	5,6	11,3	19,4	18,8	25,0	5,6	2,8
Experimentamos e inovamos regularmente	0,9	0,6	2,2	0,9	5,0	10,9	9,1	13,4	19,1	17,8	20,0
Recompensa-se a inovação	20,6	5,0	5,3	11,9	8,8	14,4	12,5	12,5	7,2	1,9	0,0
Faz-se muita pesquisa interna	2,2	2,5	4,1	9,7	9,7	15,6	18,8	15,6	17,5	2,8	1,6
Os factores externos são pesquisados	4,7	2,5	2,8	5,6	10,9	13,1	19,7	18,1	16,6	4,4	1,6
Dá-se atenção ao efeito das mudanças ambientais	6,9	3,4	4,4	10,3	9,7	14,4	18,1	16,9	14,7	0,3	0,9
Aprendemos com as outras organizações	13,4	4,1	4,7	10,6	6,9	17,5	14,4	12,8	11,6	3,4	0,6
Componente Humana	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau de adaptação dos serviços	0,3	0,0	0,6	0,3	0,0	8,8	8,1	16,9	29,4	20,6	15,0
Grau de qualidade dos serviços	0,0	0,0	0,3	0,3	0,0	3,1	5,9	10,0	34,1	28,1	18,1
Grau de satisfação do pessoal	0,0	0,3	0,3	0,0	1,9	6,6	10,3	17,5	30,3	18,1	14,7
Grau de satisfação dos utentes	0,0	0,0	0,0	0,6	0,3	2,8	5,6	10,0	32,5	27,5	20,6
Grau de satisfação dos grupos de referência	0,3	0,0	0,0	0,6	0,3	2,5	5,9	13,1	33,4	28,4	15,3
Grau em que se melhorou a vida dos utentes	0,3	0,3	0,3	0,3	0,0	1,9	3,8	9,1	22,2	30,6	31,3
Grau de consecução dos objectivos	0,0	0,3	0,3	0,9	0,0	4,7	7,5	14,1	33,4	24,7	14,1
Grau de sucesso de novas abordagens	0,3	0,0	0,3	0,6	1,3	9,1	10,0	17,2	27,8	22,8	10,6
Grau de eficácia dos serviços	0,0	0,0	0,3	0,0	0,3	5,0	5,0	11,6	37,8	26,6	13,4

Sustentabilidade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau de satisfação dos doadores e financiadores	2,8	0,6	1,3	2,2	1,6	18,8	5,6	9,1	20,3	20,9	16,9
Grau de estabilidade financeira	0,3	1,3	1,6	4,4	4,1	17,5	7,2	13,8	19,4	16,3	14,4
Grau de melhoria da imagem da organização	0,3	0,0	1,6	2,5	1,3	7,2	3,4	10,0	22,2	30,3	21,3
Grau de sucesso no controlo das despesas	0,0	0,0	1,6	1,9	1,9	12,2	4,1	9,4	23,4	23,1	22,5
Grau de eficácia na atracção de recursos	1,6	0,3	1,3	5,3	2,8	18,8	8,4	13,8	26,3	14,1	7,5
Grau de desempenho global	0,3	0,0	1,3	3,8	1,6	16,3	6,6	9,1	26,6	20,3	14,4
Abordagem Estratégica do MS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os utentes são o centro das decisões estratégicas	0,6	0,6	0,3	0,9	1,3	5,0	4,1	7,8	19,4	22,8	37,2
O planeamento estratégico tem por base os utentes	1,6	0,9	0,6	1,9	2,5	8,8	8,4	11,9	20,6	19,7	23,1
Utiliza-se um modelo de compreensão dos utentes	10,9	2,2	4,7	4,4	5,3	15,9	10,0	11,9	17,2	8,4	9,1
O mesmo modelo serve para os outros públicos-alvo	13,4	3,8	5,3	4,7	5,0	16,6	9,4	12,2	16,6	5,9	7,2
As estratégias são adaptadas a cada fase do público-alvo	5,3	1,3	3,4	0,9	5,0	14,1	7,5	15,3	20,0	12,5	14,7
Abordagem Operacional do MS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
O fim último é a alteração dos comportamentos	11,6	3,8	4,7	3,4	5,0	15,3	9,1	11,3	12,5	7,8	15,6
No início utilizam-se técnicas comunicacionais	8,8	1,6	2,8	5,0	4,7	14,1	10,3	13,4	19,1	7,8	12,5
Procuramos diminuir os custos de adesão	9,7	2,2	2,5	3,1	4,4	10,6	7,5	11,6	21,9	11,6	15,0
Procuramos aumentar os benefícios apercebidos	7,5	2,5	1,6	2,5	2,8	10,3	5,3	13,8	23,1	14,4	16,3
Promovemos a pressão social que leva à adesão	11,3	5,0	4,7	3,4	4,1	16,3	10,3	10,9	16,3	8,4	9,4
Promovemos o auto-controlo comportamental	4,7	0,9	1,6	1,6	2,5	10,0	9,1	12,2	25,9	12,5	19,1
Promovemos a fidelização dos comportamentos	16,3	5,6	6,6	4,7	6,9	14,7	10,9	10,6	11,3	7,8	4,7
Faz-se a segmentação dos utentes	12,8	2,8	3,1	4,7	4,4	12,8	6,3	7,5	13,1	12,8	19,7

Apêndice 4 – Modelo de Mensuração

FIGURA 6: DIAGRAMA DE PASSOS DO MODELO APÓS AJUSTAMENTO



Apêndice 5 – Estimação WLS

Valores dos parâmetros estimados e das medidas de ajustamento, utilizando o método dos mínimos quadrados ponderados.

TABELA 100: ESTIMAÇÃO WLS DAS EQ. ESTR. DO MODELO ALARGADO

	Variáveis dependentes		
	Eficácia do Desempenho	Planeamento Estratégico	Orientação de Mercado
Planeamento Estratégico	-0,031 (0,13) -0,238		
Orientação de Mercado	0,765 (0,217) 3,521	0,611 (0,162) 3,774	
Aprendizagem Organizacional	0,222 (0,136) 1,632	0,108 (0,114) 0,949	0,632 (0,168) 3,764
Erro	0,190 (0,131) 1,488	0,532 (0,131) 4,045	0,601 (0,203) 2,967
R²	0,810	0,468	0,399

TABELA 101: ESTIMAÇÃO WLS DAS EQ. ESTR. DO MODELO FINAL

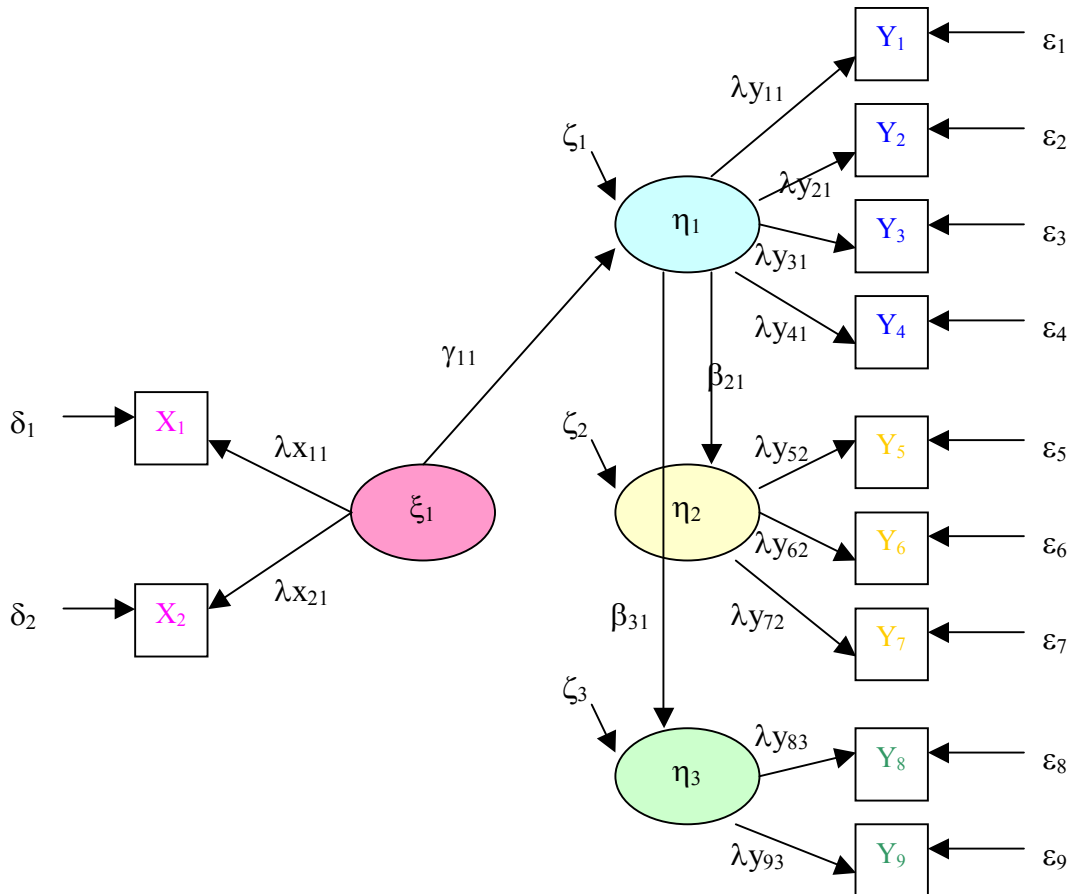
	Variáveis dependentes		
	Eficácia do Desempenho	Planeamento Estratégico	Orientação de Mercado
Orientação de Mercado	0,926 (0,124) 7,442	0,695 (0,133) 5,228	
Aprendizagem Organizacional			0,725 (0,155) 4,667
Erro	0,142 (0,128) 1,111	0,517 (0,126) 4,092	0,474 (0,170) 2,781
R²	0,858	0,483	0,526

TABELA 102: MEDIDAS DE BONDADDE DO AJUSTAM. DOS MODELOS – WLS

Medidas	Modelo alargado	Modelo final	Ideal
Graus de liberdade	38	41	
χ^2 mínimo da função de ajustamento	35,623 p = 0,58	37,688 p = 0,619	p > 0,05
NCP Parâmetro estimado de não-centralidade	0,0	0,0	Maior, mais desajustamento
Intervalo de confiança de 90% para NCP	(0,0 ; 15,438)	(0,0 ; 14,750)	
F₀ – valor da função de discrepância da população	0,0	0,0	Menor, melhor
Intervalo de confiança de 90% de F ₀	(0,0 ; 0,0484)	(0,0 ; 0,0462)	
RMSEA Raiz quadrada da média do erro de aproximação	0,0	0,0	< 0,05 = bom
Intervalo de confiança de 90% - RMSEA	(0,0 ; 0,0357)	(0,0 ; 0,0336)	
Valor de p para um teste de ajustamento próximo: RMSEA < 0,05	0,997	0,998	p > 0,05
ECVI Índice esperado de validação cruzada	0,295	0,285	Menor, melhor
Intervalo de confiança de 90% - ECVI	(0,295;0,343)	(0,285;0,332)	
ECVI para o modelo saturado	0,414	0,414	
ECVI para o modelo independente	0,822	0,822	
AIC independente	262, 28	262,258	
AIC do modelo	91,623	87,668	Menor, mais parcimónia
AIC saturado	132,000	132,000	
CAIC independente	314,710	314,710	
CAIC do modelo	225,136	206,896	Menor, mais parcimónia
CAIC saturado	446,709	446,709	
NFI Índice de ajustamento normado	0,852	0,843	> 0,9
NNFI Índice de ajustamento não-normado	1,019	1,024	> 0,9
PNFI Índice de ajustamento normado parcimonioso	0,588	0,629	Maior, melhor
CFI Índice de ajustamento comparativo	1,000	1,000	> 0,9
IFI Índice de ajustamento incremental	1,012	1,017	> 0,9
RFI Índice de ajustamento relativo	0,785	0,790	> 0,9
SRMR Raiz quadrada da média dos resíduos padronizada	0,0714	0,0776	Menor, melhor
GFI Índice de bondade do ajustamento	0,990	0,990	> 0,9
AGFI Índice ajustado de bondade do ajustamento	0,983	0,984	> 0,9
PGFI Índice de bondade do ajustamento parcimonioso	0,570	0,615	Maior, melhor

Apêndice 6 – Modelo Final: notação Lisrel

FIGURA 7: MODELO FINAL COM NOTAÇÃO LISREL



Aprendizagem Organizacional ; Orientação de Mercado

Eficácia do Desempenho ; Planejamento Estratégico

Referências Bibliográficas

A

- AAKER**, David A. (1988), *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, New York.
- ACHROL**, Ravi S. (1991), *Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments*, *Journal of Marketing*, 55, October, 77-93.
- ACHROL**, Ravi S.; **KOTLER**, Philip (1999), *Marketing in the Network Economy*, *Journal of Marketing*, 63, Special Issue, 146-163.
- AIJO**, Toivo S. (1996), *The Theoretical and Philosophical Underpinnings of Relationship Marketing: Environmental Factors Behind the Changing Marketing Paradigm*, *European Journal of Marketing*, 30, (2), 8-18.
- AGARWAL**, Sanjeev; **ERRAMILI**, M. Krishna; **DEV**, Chekitan S. (2003), *Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation*, *Journal of Services Marketing*, 17, (1), 68-82.
- AKIMOVA**, Irina (2000), *Development of Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firms*, *European Journal of Marketing*, 34, (9/10), 1128-1148.
- ALDERSON**, Wroe; **MARTIN**, M. W. (1965), *Toward a Formal Theory of Transactions and Tranvections*, *Journal of Marketing Research*, 2, May, 117-127.
- ALEXANDER**, Jennifer (2000), *Adaptive Strategies of Nonprofit Human Service Organizations in an Era of Devolution and New Public Management*, *Nonprofit Management & Leadership*, 10, (3), Spring.
- ALLEN**, Chris T.; **McQUARRIE**, Edward F.; **BARR**, Terri Feldman (1998), *Implementing the Marketing Concept One Employee at a Time: Pinpointing Beliefs about Customer Focus as a Lever for Organizational Renewal*, *Journal of Market-Focused Management*, 3, (2), 151-170.

- ALLEN**, D. W. (1991), *What Are Transaction Costs?*, in: Research in Law and Economics, Richard O. Zerbe, V. P. Goldberg, (Eds.), JAI Press, Greenwich, CN, 14, 1-8.
- ANDERSON**, James C.; **GERBING**, David W. (1988), *Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach*, Psychological Bulletin, 103, (3), 411-423.
- ANDERSON**, Paul F. (1982), *Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm*, Journal of Marketing, 46, Spring, 15-26.
- ANDREASEN**, Alan R. (1982), *Non-Profits: Check Your Attention to Customers*, Harvard Business Review, 60, May-June, 105-110.
- ANDREASEN**, Alan R. (1995), *Marketing Social Change, Changing Behavior to Promote Health, Social Development, and The Environment*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- ANDREASEN**, Alan R. (1997), *Challenges for the Science and Practice of Social Marketing*, in: Social Marketing, Theoretical and Practical Perspectives, Marvin E. Goldberg, Martin Fishbein, Susan E. Middlestadt, (Eds.), Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 3-19.
- ANTHONY**, R. N.; **YOUNG**, D. W. (1984), *Management Control in Non-Profit Organisations*, Irwin Editorial, Homewood.
- APPIAH-ADU**, Kwaku (1997), *Market Orientation and Performance: Do the Findings Established in Large Firms Hold in the Small Business Sector?*, Journal of Euromarketing, 6, (3), 1-26.
- APPIAH-ADU**, Kwaku; **RANCHHOD**, Ashok (1998), *Market Orientation and Performance in the Biotechnology Industry: An Exploratory Empirical Analysis*, Technology Analysis & Strategic Management, 10, (2), 197-210.
- ARAÚJO**, Luís (1999), *Exchange, Institutions and Time*, in: Rethinking Marketing, Douglas Brownlie, Mike Saren, Robin Wensley, Richard Whittington, (Eds.), Sage Publications, 84-105.

- ARGYRIS**, Chris (1977), *Double Loop Learning in Organizations*, Harvard Business Review, 55, September-October, 115-125.
- ARGYRIS**, Chris; **SCHON**, Donald A. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- ARMSTRONG**, J. S.; **OVERTON**, T. S. (1977), *Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys*, Journal of Marketing Research, 14, August, 396-402.
- ARNDT**, Johan (1979), *Toward a Concept of Domesticated Markets*, Journal of Marketing, 43, Fall, 69-75.
- ARNDT**, Johan (1983), *The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing*, Journal of Marketing, 47, July, 44-54.
- ATUAHENE-GIMA**, Kwaku (1995), *An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach*, Journal of Product Innovation Management, 12, (4), 275-293.
- ATUAHENE-GIMA**, Kwaku (1996), *Market Orientation and Innovation*, Journal of Business Research, 35, 93-103.
- AVLONITIS**, George J.; **GOUNARIS**, Spiros P. (1997), *Marketing Orientation and Company Performance: Industrial vs. Consumer Goods Companies*, Industrial Marketing Management, 26, 385-402.
- AVLONITIS**, George J.; **GOUNARIS**, Spiros P. (1999), *Marketing Orientation and Its Determinants: An Empirical Analysis*, European Journal of Marketing, 33, (11/12), 1003-1037.
- AVLONITIS**, George J.; **GOUNARIS**, Spiros P.; **PAPAVASILIOU**, Nikolaos (1999), *What Does Marketing Orientation Mean in Practice? Some Empirical Evidence*, 28^a EMAC Conference, Berlim.

B

- BAGOZZI**, Richard P. (1974), *Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange*, Journal of Marketing, 38, October, 77-81.

- BAGOZZI**, Richard P. (1975), *Marketing as Exchange*, Journal of Marketing, 39, October, 32-39.
- BAGOZZI**, Richard P. (1978), *Marketing as Exchange: A Theory of Transactions in the Marketplace*, American Behavioral Scientist, 21, March-April, 535-556.
- BAGOZZI**, Richard P. (1979), *Toward a Formal Theory of Marketing Exchanges*, in: Conceptual and Theoretical Developments in Marketing, O. C. Ferrell, S. W. Brown, C. W. Lamb, (Eds.), American marketing Association, Chicago, 431-447.
- BAGOZZI**, Richard P. (1985), *Marketing as Exchange: Is It Indistinguishable from Social Psychology?*, in: Research in Marketing. Changing the Course of Marketing: Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory, N. Dholakia, J. Arndt, (Eds.), JAI Press Inc., London, 257-262.
- BAGOZZI**, Richard P. (1994), *A Review on the Book "Marketing Exchange Transactions and Relationships" by Franklin S. Houston, Jule B. Gassenheimer and James M. Maskulka (1992)*, Journal of Marketing, 58, January, 155-157.
- BAGOZZI**, Richard P.; **YI**, Youjae (1988), *On the Evaluation of Structural Equation Models*, Journal of the Academy of Marketing Science, 16, (1), 74-94.
- BAKER**, William E.; **SINKULA**, James M. (1999a), *The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance*, Journal of the Academy of Marketing Science, 27, Fall, 411-427.
- BAKER**, William E.; **SINKULA**, James M. (1999b), *Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance*, Journal of Market-Focused Management, 4, (4), 295-308.
- BAKER**, William E.; **SINKULA**, James M. (2002), *Market Orientation, Learning Orientation, and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box*, Journal of Market-Focused Management, 5, (1), 5-23.
- BALABANIS**, George; **PHILLIPS**, Hugh C.; **LYALL**, J. (1998), *Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the Top British Companies: Are They Linked?*, European Business Review, 98, (1), 25-44.

- BALABANIS**, George; **STABLES**, Ruth E.; **PHILLIPS**, Hugh C. (1997), *Market Orientation in the Top 200 British Charity Organizations and Its Impact on Their Performance*, *European Journal of Marketing*, 31, (8), 583-603.
- BARKSDALE**, H. C.; **DARDEN**, B. (1971), *Marketers' Attitudes Toward the Marketing Concept*, *Journal of Marketing*, 35, October, 29-36.
- BARNEY**, Jay (1986), *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?*, *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- BARROCO**, Maria de Fátima (2000), *As ONGs em Portugal*, Edições Cosmos, Lisboa.
- BARTLETT**, P. J.; **SCHEWE**, C. D.; **ALLEN**, C. T. (1984), *Marketing Orientation: How Do Hospital Administrators Compare with Marketing Managers?*, *Health Care Management Review*, 9, Winter, 77-86.
- BECKER**, Jan; **HOMBURG**, Christian (1999), *Market-Oriented Management: A Systems-Based Perspective*, *Journal of Market-Focused Management*, 4, (1), 17-41.
- BELL**, Simon J.; **WHITWELL**, Gregory J.; **LUKAS**, Bryan A. (2002), *Schools of Thought in Organizational Learning*, *Journal of Academy of Marketing Science*, 30, (1), 70-86.
- BEN-NER**, Avner; **VAN HOOMISSEN**, Theresa (1991), *Nonprofit Organizations in the Mixed Economy. A Demand and Supply Analysis*, *Annales de L'Economie Publique, Sociale et Coopérative*, 62, (4), 519-550.
- BENNETT**, Roger (1998a), *Market Orientation Among Small to Medium Sized UK Charitable Organisations: Implications for Fund-Raising Performance*, *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 6, (1), 31-45.
- BENNETT**, Roger (1998b), *Charities, Organisational Learning and Market Orientation – A Suggested Measure of the Propensity To Behave as a Learning Organisation*, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 4, (1), 5-25.
- BENSON**, Virginia O. (1985), *The Rise of the Independent Sector*, *Urban Development, Growth and Change*, 16, July, 25-39.

- BERRY**, Leonard L. (1983), *Relationship Marketing*, in: Emerging Perspectives on Services Marketing, Leonard L. Berry, G. L. Shostack, G. D. Uph, (Eds.), American Marketing Association, Chicago, 25-28.
- BERRY**, Leonard L.; **CONANT**, J. S.; **PARASURAMAN**, A. (1991), *A Framework for Conducting a Services Marketing Audit*, Journal of The Academy of Marketing Science, 19, (3), 255-268.
- BERRY**, Leonard L.; **HENSEL**, J. S.; **BURKE**, M. C. (1976), *Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response*, Journal of Retailing, 52, (3), 3-14.
- BERRY**, Leonard L.; **PARASURAMAN**, A. (1991), *Marketing Services*, The Free Press, New York.
- BHUIAN**, Shahid N. (1992), *Market Orientation and Successful Not-for-Profit Marketing: Direct Relationships and the Influence of Professionalism, Entrepreneurship, Competition, and Demand*, Tese de Doutoramento, Texas Tech University.
- BHUIAN**, Shahid N. (1997), *Exploring Market Orientation in Banks: An Empirical Examination in Saudi Arabia*, The Journal of Services Marketing, 11, 317-328.
- BHUIAN**, Shahid N. (1998), *An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies*, Journal of Business Research, 43, 13-25.
- BIGNÉ**, Enrique; **BLESA**, Andreu (2002a), *Una Concepción Ecléctica de la Orientación al Mercado y su Escala de Medición*, Revista Española de Investigación en Marketing Esic.
- BIGNÉ**, Enrique; **BLESA**, Andreu (2002b), *Distributor Trust as a Consequence of Manufacturers' Market-Oriented Behaviour*, Artigo apresentado na 31ª EMAC Conference, Braga.
- BILLIS**, D.; **GLENNERSTER**, H. (1998), *Human Services and the Voluntary Sector: Towards a Theory of Comparative Advantage*, Journal of Social Policy, 27, 79-98.

- BLOOM**, Paul N.; **NOVELLI**, William D. (1979), *Problems in Applying Conventional Marketing Wisdom to Social Marketing Programs*, Apresentado no America Marketing Association Workshop: “Exploring and Developing Government Marketing”, Yale University.
- BOLTON**, Ruth N.; **DREW**, James H. (1991), *A Multistage Model of Customer's Assessments of Service Quality and Value*, *Journal of Consumer Research*, 17, March, 375-384.
- BOOMS**, B. H.; **BITNER**, M. J. (1982), *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*, in: *Marketing of Services*, J. H. Donnelly, W. R. George, (Eds.), American Marketing Association, Chicago.
- BORCH**, Fred J. (1957), *The Marketing Philosophy as a Way of Business Life, The Marketing Concept: Its Meaning to Management*, Marketing Series, 99, American Management Association, 3-5.
- BORDEN**, Neil H. (1964), *The Concept of the Marketing Mix*, *Journal of Advertising Research*, 4, June, 2-7.
- BOYD**, B. K. (1991), *Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Analytic Review*, *Journal of Management Studies*, 28, (4), 353-374.
- BRADY**, J.; **DAVIS**, I. (1993), *Marketing in Transition*, *The McKinsey Quarterly*, 2, 17-28.
- BROWNE**, M. W. (1982), *Covariance Structures*, in: *Topics in Applied Multivariate Analysis*, D.M. Hawkins, (Ed.), Cambridge University Press, 72-141.
- BROWNE**, M. W. (1984), *Asymptotically Distribution-free Methods in the Analysis of Covariance Structures*, *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 37, 62-83.
- BROWNE**, M. W. (1987), *Robustness in Statistical Inference in Factor Analysis and Related Models*, *Biometrika*, 74, 375-384.
- BROWN**, T. J.; **CHURCHILL**, A; **PETER**, J. P. (1993), *Improving the Measurement of Service Quality*, *Journal of Retailing*, 69, 127-139.

BRYCE, Herrington J. (2000), *Financial and Strategic Management for Nonprofit Organizations*, 3ª ed., Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

C

CADOGAN, John W.; **DIAMANTOPOULOS**, Adamantios (1995), *Narver and Slater, Kohli e Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization*, *Journal of Strategic Marketing*, 3, (1), 41-60.

CADOGAN, John W.; **DIAMANTOPOULOS**, Adamantios; **DE MORTANGES**, C. P. (1999), *Developing a Measure of Export Market Orientation: Scale Construction and Cross-Cultural Validation*, *Journal of International Business Studies*, 30, (4), 689-707.

CADOGAN, John W.; **SUNDQVIST**, Sanna; **SALMINEN**, Risto T.; **PUUMALAINEN**, Kaisu (2002), *Market-Oriented Behavior: Comparing Service with Product Exporters*, *European Journal of Marketing*, 36, (9/10), 1076-1102.

CALLAGHAM, M. (1993), *The Development and Application of a Test Instrument for Relationship Marketing Orientation within Australian Business*, Dissertação de Licenciatura, University of Southern Queensland, Toowoomba.

CALLAGHAM, M.; **McPHAIL**, J.; **YAU**, Oliver H. M. (1994), *The Theoretical Development of Dimensions of Relationship Marketing Orientation*, Conference Paper apresentado na Asia Pacific Business do ano 2000.

CALLAGHAM, M.; **McPHAIL**, J.; **YAU**, Oliver H. M. (1995), *Dimensions of a Relationship Marketing Orientation: An Empirical Exposition*, Proceedings of the Seventh Biannual World Marketing Congress, VII-II, Melbourne, 10-65.

CALLEN, J. L. (1994), *Money Donations, Volunteering and Organizational Efficiency*, *Journal of Productivity Analysis*, 5, (3), 215-228.

CALONIUS, H. (1986), *A Market Behaviour Framework*, in: Contemporary Research in Marketing, K. Moller, M. Paltschik, (Eds.), 15ª EMAC Conference, Helsinquia.

CAMPBELL, D. T.; **FISKE**, D. W. (1959), *Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix*, *Psychological Bulletin*, 56, (2), 81-105.

- CANNING Jr., G.** (1988), *Is Your Company Marketing Oriented?*, Journal of Business Strategy, 9, May-June, 38-44.
- CAPON, Noel; COOPER-MARTIN, Elizabeth** (1990), *Public and Nonprofit Marketing: A Review and Directions for Future Research*, in: Review of Marketing, V. A. Zeithaml, (Ed.), American Marketing Association, Chicago.
- CAPUCHA, Luís; AIRES, Sérgio; QUINTELA, João; REIS, Ana Luzia; SANTOS, Paulo Costa** (1996), *ONG's de Solidariedade Social: Práticas e Disposições*, Cadernos REAPN.
- CARSON, D.** (1993), *A Philosophy for Marketing Education in Small Firms*, Journal of Marketing Management, 9 (2), 189-204.
- CARUANA, Albert** (1999), *An Assessment of the Dimensions and the Stability of Items in the MARKOR Scale*, Marketing Intelligence & Planning, 17, (5), 248-253.
- CARUANA, Albert; EWING, M.; PITT, Leyland** (1994), *The Impact of Service Reliability on Key Performance Criteria in Service Firms*, Working Papers Series, 9410, Henley Management College, Oxfordshire, UK.
- CARUANA, Albert; PITT, Leyland; BERTHON, Pierre R.** (1995), *The Excellence – Market Orientation Link: Some Consequences for Service Firms*, Working Papers Series, 9524, Henley Management College, Oxfordshire, UK.
- CARUANA, Albert; RAMASESHAN, B.; EWING, Michael T.** (1998), *The Marketing Orientation-Performance Link: Some Evidence from the Public Sector and Universities*, Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing, 6, (1), 63-82.
- CARUANA, Albert; RAMASESHAN, B.; EWING, Michael T.** (1999), *Marketing Orientation and Performance in the Public Sector: The Role of Organizational Commitment*, Journal of Global Marketing, 12, (3), 59-79.
- CARVALHO, João M. S.** (1998), *Estratégias de Marketing e a Concorrência em Mercados Imperfeitos*, Tese de Mestrado em Economia, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- CATELL, R. B.** (1966), *The Scree Test for Number of Factors*, Multivariate Behavioral Research, 1, 245-276.

- CELUCH**, Kevin G.; **KASOUF**, Chickery J.; **PERUVEMBA**, Venkatakrishnan (2002), *The Effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities*, *Industrial Marketing Management*, 31, (6), 545-554.
- CERVERA**, Amparo; **MOLLÁ**, Alejandro; **SÁNCHEZ**, Manuel (2001), *Antecedents and Consequences of Market Orientation in Public Organisations*, *European Journal of Marketing*, 35, (11/12), 1259-1288.
- CERVERA**, Amparo; **SÁNCHEZ**, Manuel; **GIL**, I. (1999), *Construcción de una Escala de Orientación al Mercado en la Administración Pública Local*, *Revista Española de Marketing – Esic*.
- CHAKRAVARTHY**, B. S. (1986), *Measuring Strategic Performance*, *Strategic Management Journal*, 7, 437-458.
- CHANG**, Tung-Zong; **CHEN**, Su-Jane (1998), *Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirical Evidence*, *Journal of Services Marketing*, 12, (4), 246-264.
- CHANG**, Tung-Zong; **MEHTA**, Rajiv; **CHEN**, Su-Jane; **POLSA**, Pia; **MAZUR**, Jolanta (1999), *The Effects of Market Orientation on Effectiveness and Efficiency: The Case of Automotive Distribution Channels in Finland and Poland*, *Journal of Services Marketing*, 13, (4/5), 407-418.
- CHARNES**, Abraham; **COOPER**, William; **RHODES**, E. (1978), *Measuring the Efficiency of Decision-Making Units*, *European Journal of Operational Research*, 2, 429-444.
- CHRISTENSEN**, Clayton M.; **BOWER**, Joseph L. (1996), *Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms*, *Strategic Management Journal*, 17, March, 197-218.
- CHRISTOPHER**, Martin (1996), *From Brand Values to Customer Values*, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2, (1), 55-66.
- CHRISTOPHER**, Martin; **PAYNE**, Adrian; **BALLANTYNE**, David (1991) *Relationship Marketing, Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

- CHURCHILL** Jr., Gilbert A. (1979), *A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs*, *Journal of Marketing Research*, 16, February, 64-73.
- CHURCHILL** Jr., Gilbert A. (1995), *Marketing Research – Methodological Foundations*, 6^a ed., The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.
- CHURCHILL** Jr., Gilbert A.; **PETER**, J. Paul (1984), *Research Design Effects on the Reliability of Rating Scales: A Meta-Analysis*, *Journal of Marketing Research*, 21, November, 360-375.
- CLARKSON**, M. B. E. (1995), *A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review*, 20, 92-117.
- CLAYCOMB**, Cindy; **GERMAIN**, Richard; **DROGE**, Cornelia (2000), *The Effects of Formal Strategic Marketing Planning on the Industrial Firm's Configuration, Structure, Exchange Patterns, and Performance*, *Industrial Marketing Management*, 29, 219-234.
- COASE**, Ronald H. (1937), *The Nature of the Firm*, *Economica*, 4, November, 386-405.
- COLLINS**, Marylyn (1993), *Global Corporate Philanthropy – Marketing Beyond the Call of Duty?*, *European Journal of Marketing*, 27, (2), 46-58.
- CONANT**, Jeffrey S.; **MOKWA**, Michael P.; **VARADARAJAN**, P. Rajan (1990), *Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study*, *Strategic Management Journal*, 11, 365-383.
- COOPER**, Robert G. (1979), *The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure*, *Journal of Marketing*, 43, Summer, 93-103.
- COOPER**, Robert G. (1984), *New Product Strategies: What Distinguishes the Top Performers*, *Journal of Product Innovation Management*, 2, (2), 151-164.

- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P.** (1986), *The Development and Testing of an Organizational-level Entrepreneurship Scale*, in: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, R. Ronstadt, J. A. Hornaday, R. Peterson, K. H. Vesper, (Eds.), Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Wellesley, MA, 628-639.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P.** (1988), *The Influence of Organizational Structure on the Utility of Entrepreneurial Top Management Style*, *Journal of Management Studies*, 25, (3), 217-234.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P.** (1989), *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P.** (1991), *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 7-25.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P.; SCHULZ, R. L.** (1994), *Implementing Strategic Mission: Effective Strategic, Structural and Tactical Choices*, *Journal of Management Studies*, 31, 481-505.
- CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F.** (1994), *Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organizations*, *International Journal of Service Industry Management*, 5, (5), 39-53.
- CRITTENDEN, William F.; CRITTENDEN, Vicky L.; HUNT, T. G.** (1988), *Planning and Stakeholder Satisfaction in Religious Organizations*, *Journal of Voluntary Action Research*, 17, (2), 60-73.
- CRONBACH, Lee J.** (1951), *Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests*, *Psychometrika*, 16, (3), 297-334.
- CRONBACH, Lee J.** (1990), *Essentials of Psychological Testing*, Harper & Row, 5^a ed., New York.
- CRONBACH, Lee J.; MEEHL, Paul** (1955), *Construct Validity in Psychological Tests*, *Psychological Bulletin*, 52, (4), 281-302.
- CUTT, James; MURRAY, Vic** (2000), *Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations*, Routledge, New York.

CYERT, Richard M.; **MARCH**, James G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

CZAPLEWSKI, Andrew J. (2000), *Building a Market-Driven Organization: An Intra-Organizational Perspective*, Tese de Doutorado, Arizona State University.

D

DAY, George S. (1990), *Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value*, The Free Press, New York.

DAY, George S. (1992), *Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue*, Journal of The Academy of Marketing Science, 20, (4), 323-329.

DAY, George S. (1994a), *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, Journal of Marketing, 58, October, 37-52.

DAY, George S. (1994b), *Continuous Learning About Markets*, California Management Review, Summer, 9-31.

DAY, George S. (1999), *Misconceptions about Market Orientation*, Journal of Market-Focused Management, 4, (1), 5-16.

DAY, George S.; **NEDUNGADI**, Prakesh (1994), *Managerial Representations of Competitive Advantage*, Journal of Marketing, 58, April, 31-44.

DAY, George S.; **WENSLEY**, Robin (1983), *Marketing Theory with a Strategic Orientation*, Journal of Marketing, 47, Fall, 79-89.

DAY, George S.; **WENSLEY**, Robin (1988), *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, Journal of Marketing, 52, April, 1-20.

DE GEUS, Arie P. (1988), *Planning as Learning*, Harvard Business Review, 66, March-April, 70-74.

DENG, Shenglian; **DART**, Jack (1994), *Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach*, Journal of Marketing Management, 10, 725-742.

DENG, Shenglian; **DART**, Jack (1999), *The Market Orientation of Chinese Enterprises During a Time of Transition*, European Journal of Marketing, 33, (5/6), 631-654.

- DENNISON**, D. (1984), *Bringing Corporate Culture to the Bottom Line*, *Organizational Dynamics*, 13, (2), 5-22.
- DESHPANDÉ**, Rohit; **FARLEY**, John U. (1998), *Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis*, *Journal of Market-Focused Management*, 2, (3), 213-232.
- DESHPANDÉ**, Rohit; **FARLEY**, John U. (2000), *Market-Focused Organizational Transformation in China*, *Journal of Global Marketing*, 14, (1/2), 7-35.
- DESHPANDÉ**, Rohit; **FARLEY**, John U.; **WEBSTER** Jr., Frederick E. (1993), *Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis*, *Journal of Marketing*, 57, January, 23-37.
- DESHPANDÉ**, Rohit; **WEBSTER** Jr., Frederick E. (1989), *Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda*, *Journal of Marketing*, 53, January, 3-15.
- DESS**, Gregory G. (1987), *Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in Fragmented Industry*, *Strategic Management Journal*, 8, 259-277.
- DESS**, Gregory G.; **ROBINSON**, Richard B. (1984), *Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit*, *Strategic Management Journal*, 5, (3), 265-273.
- DIAMANTOPOULOS**, Adamantios; **HART**, Susan (1993), *Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Work on Kohli e Jaworski's Framework*, *Journal of Strategic Marketing*, 1, (2), 93-122.
- DIAMANTOPOULOS**, Adamantios; **SIGUAW**, A. (2000), *Introducing LISREL*, Sage Publications.
- DICKSON**, Peter Reid (1992), *Toward a General Theory of Competitive Rationality*, *Journal of Marketing*, 56, January, 69-83.

- DICKSON**, Peter Reid (1996), *The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory*, Journal of Marketing, 60, October, 102-106.
- DITRINA**, Ralph E. (1984), *Measurement Preconditions for Assessing Nonprofit Performance: An Exploratory Study*, The Government Accountants Journal, Summer, 13-19.
- DOBNI**, C. Brooke; **DOBNI**, Dawn; **LUFFMAN**, George (2001), *Behavioral Approaches to Marketing Strategy Implementation*, Marketing Intelligence & Planning, 19, (6), 400-408.
- DOBNI**, C. Brooke; **LUFFMAN**, George (2000), *Market Orientation and Market Strategy Profiling: An Empirical Test of Environment-Behaviour-Action Coalignment and Its Performance Implications*, Management Decision, 38, (8), 503-519.
- DONALDSON**, T.; **PRESTON**, L. E. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, Academy of Management Review, 20, 65-91.
- DOYLE**, Peter; **SAUNDERS**, J.; **WRIGHT**, L. (1989), *A Comparative Study of US and Japanese Marketing Strategies in British Market*, International Journal of Research in Marketing, 5, (3), 171-184.
- DOYLE**, Peter; **WONG**, Veronica (1998), *Marketing and Competitive Performance: An Empirical Study*, European Journal of Marketing, 32, (5/6), 514-535.
- DRUCKER**, Peter F. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row Publishers, New York.
- DRUCKER**, Peter F. (1973a), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row Publishers, New York.
- DRUCKER**, Peter F. (1973b), *Managing the Public Service Institution*, The Public Interest, 33, Fall, 43-60.
- DRUCKER**, Peter F. (1988), *Management and The World's Work*, Harvard Business Review, 66, September-October, 65-76.

- DRUCKER**, Peter F. (1989), *What Business Can Learn from Nonprofits*, Harvard Business Review, 67, July-August, 88-93.
- DRUCKER**, Peter F. (1990), *As Organizações Sem Fins Lucrativos*, Difusão Cultural.
- DRUCKER**, Peter F. (1999), *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook*, Drucker Foundation and Jossey-Bass, Inc., Publishers.
- DUNN**, M. G.; **NORBURN**, D.; **BIRLEY**, S. (1985), *Corporate Culture: A Positive Correlate with Marketing Effectiveness*, International Journal of Advertising, 4, (1), 65-73.
- DUNN**, M. G.; **NORBURN**, D.; **BIRLEY**, S. (1994), *The Impact of Organizational Values, Goals and Climate on Marketing Effectiveness*, Journal of Business Research, 30, 131-141.
- DUTTON**; J. E.; **DUNCAN**, R. B. (1987), *The Influence of the Strategic Planning Process on Strategic Choice*, Strategic Management Journal, 8, 103-116.
- DWYER**, F. Robert; **SCHURR**, Paul H.; **OH**, Sejo (1987), *Developing Buyer-Seller Relationships*, Journal of Marketing, 51, April, 11-27.
- DWYER**, Larry; **MELLOR**, Robert (1991), *Organizational Environment, New Product Process Activities, and Project Outcomes*, Journal of Product Innovation & Management, 8, March, 39-48.
- DYSON**, R. G.; **FOSTER**, M-J. (1982), *The Relationship of Participation and Effectiveness in Strategic Planning*, Strategic Management Journal, 3, 77-88.

E

- EASTERBY-SMITH**, Mark; **ARAÚJO**, Luís (2001), *Aprendizagem Organizacional, Oportunidades e Debates Actuais*, in: *Aprendizagem Organizacional e Organização em Aprendizagem*, Mark Easterby-Smith, John Burgoyne e Luís Araújo, (Coords.), Editora Atlas S. A., S. Paulo.
- EASTON**, G. (1987), *Industrial Networks – A Review*, in: *Industrial Networks – A New View of Reality*, B. Axelsson, G. Easton, (Eds.), Routledge, London, 3-27.

ELLIOTT, Gregory R. (1990), *The Marketing Concept – Necessary, But Sufficient?: An Environmental View*, *European Journal of Marketing*, 24, (8), 20-30.

EWING, Michael T.; **CARUANA**, Albert (2000), *Marketing within the Public Sector*, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 8, (1), 3-16.

F

FABIEN, Louis; **LÉGER**, Danielle (1999), *Market Orientation: Implementation in Service Firms*, 28^a EMAC Conference, Berlim.

FAHERTY, Vincent Edward (1985), *First Steps First: Developing a Marketing Plan*, in: *Marketing Strategies for Human and Social Service Agencies*, William J. Winston, (Ed.), 25-33.

FARRELL, Mark A. (1999), *Antecedents and Consequences of a Learning Orientation*, *Marketing Bulletin*, 10, 38-51.

FARRELL, Mark A.; **OCZKOWSKI**, Edward (1997), *An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective*, *Marketing Bulletin*, 8, 1-10.

FELTON, Arthur P. (1959), *Making the Marketing Concept Work*, *Harvard Business Review*, 37, July-August, 55-65.

FINE, Seymour H. (1980), *Toward a Theory of Segmentation by Objectives in Social Marketing*, *Journal of Consumer Research*, 7, (1), June, 1-13.

FINE, Seymour H. (1990), *Social Marketing: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*, Allyn and Bacon Editorial, Needham Heights.

FINE, Seymour H. (1992a), *Introducing to Social Marketing*, in: *Marketing the Public Sector – Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*, Seymour Fine, (Coord.), Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, 1-11.

FINE, Seymour H. (1992b), *Product Management in Social Marketing*, in: *Marketing the Public Sector – Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*, Seymour Fine, (Coord.), Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, 81-95.

- FIOL**, C. M.; **LYLES**, M. A. (1985), *Organizational Learning*, *Academy of Management Review*, 10, (4), 803-813.
- FLAVIÁN**, Carlos; **LOZANO**, Francisco-Javier (2001a), *Market Orientation in the Spanish Education Sector*, 30^a EMAC Conference, Bergen.
- FLAVIÁN**, Carlos; **LOZANO**, Francisco-Javier (2001b), *Diseño de una Escala para Medir la Orientación al Entorno de la Nueva Formación Profesional*, Texto apresentado no XI Congresso da Asociación Española de Economía y Dirección de la Empresa, em Saragoça.
- FLAVIÁN**, Carlos; **LOZANO**, Francisco-Javier (2002), *Environment Orientation, Results and Moderating Factors in the Spanish Educational Context*, 31^a EMAC Conference, Braga.
- FLIPO**, Jean-Paul (1986), *Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies*, *European Journal of Marketing*, 20, (8), 5-14.
- FORD**, D.; **HANKANSSON**, H.; **JOHANSON**, J. (1986), *How Do Companies Interact?*, *Industrial Marketing and Purchasing*, 1, (1), 26-41.
- FORNELL**, Claes; **LARCKER**, David F. (1981), *Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics*, *Journal of Marketing Research*, 18, February, 39-50.
- FOURNIER**, Susan; **DOBSCHA**, Susan; **MICK**, David Glen (1998), *Preventing The Premature Death of Relationship Marketing*, *Harvard Business Review*, 76, January-February, 42-51.
- FOX**, Karen F. A.; **KOTLER**, Philip (1980), *The Marketing of Social Causes: The First 10 Years*, *Journal of Marketing*, 44, Fall, 24-33.
- FOXALL**, Gordon (1984), *Corporate Innovation: Marketing and Strategy*, St. Martin's Press, New York.
- FRANCO**, Raquel Campos (2000), *O Marketing nas Organizações Sem Fins Lucrativos*, in: *Os Horizontes do Marketing*, Carlos Melo Brito, Paulo Lencastre, (Coords.), Editorial Verbo, 187-215.

FREEMAN, E. R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman/Ballinger: Boston, MA.

FRITZ, Wolfgang (1996), *Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany*, *European Journal of Marketing*, 30, (8), 59-74.

FRY, L. W.; **SMITH**, D. A. (1987), *Congruence, Contingency and Theory Building*, *Academy of Management Review*, 14, (1), 117-132.

G

GABEL, T. G. (1995), *Market Orientation: Theoretical and Methodological Concerns*, in: *Proceedings of the American Marketing Association Summer Educators' Conference*, Barbara B. Stern, George M. Zinkhan, (Eds.), American Marketing Association, Chicago, 368-375.

GAINER, Brenda; **PADANYI**, Paulette (2002), *Applying the Marketing Concept to Cultural Organisations: An Empirical Study of the Relationship Between Market Orientation and Performance*, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7, (2), 182-193.

GALBRAITH, J. R. (1977), *Organisational Design*, Reading, Massachusetts: Addison Wiley.

GANESAN, Shankar (1994), *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*, *Journal of Marketing*, 58, April, 1-19.

GARAVAN, Thomas (1997), *The Learning Organization: A Review and Evaluation*, *The Learning Organization*, 4, (1), 18-29.

GARCÍA SEHORN, Annette (1995), *Market Orientation, Strategic Orientation and Performance in Not-for-Profit Organisations*, Tese de Doutorado, Arizona State University.

GARVIN, David A. (1993), *Building a Learning Organization*, *Harvard Business Review*, 71, July-August, 78-91.

- GATIGNON**, Hubert; **XUEREB**, Jean-Marc (1997), *Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance*, Journal of Marketing Research, 34, February, 77-90.
- GEMÜNDEN**, H. G.; **RITTER**, Thomas (1997), *Managing Technological Networks: The Concept of Network Competence*, in: Relationships and Networks in International Markets, H. G. Gemünden, Thomas Ritter e A. Walter, (Eds.), Pergamon/Elsevier, Oxford.
- GEORGE**, W. R.; **COMPTON**, F. (1985), *How To Initiate a Marketing Perspective in a Health Services Organisation*, Journal of Health Care Marketing, 5, (1), 29-37.
- GERBING**, David W.; **ANDERSON**, James C. (1988), *An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment*, Journal of Marketing Research, 25, May, 186-192.
- GHOSHAL**, S.; **HAHN**, M.; **MORAN**, P. (1997), *Management Competence, Firm Growth and Economic Progress*, INSEAD Working Paper.
- GIUNIPERO**, Larry C.; **CRITTENDEN**, William F.; **CRITTENDEN**, Vicky L. (1990), *Industrial Marketing in Non-Profit Organizations*, Industrial Marketing Management, 19, 279-285.
- GOLDEN**, Brian R. (1992), *SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of the Corporate-SBU Relationship*, Strategic Management Journal, 13, 145-158.
- GONZÁLEZ**, Luis Ignacio Álvarez; **CASIELLES**, Rodolfo Vázquez; **VIJANDE**, Maria Leticia Santos (2002), *The Market Orientation Concept in the Private Nonprofit Organisation Domain*, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 7 (1), 55-67.
- GOUNARIS**, Spiros P.; **AVLONITIS**, George J. (2001), *Market Orientation Development: A Comparison of Industrial vs Consumer Goods Companies*, The Journal of Business and Industrial Marketing, 16, (5), 354-381.
- GRAVE**, Todd; **BUISSON**, David H.; **GARRETT**, Tony C.; **MATEAR**, Sheelagh (1999), *The Impact of Market Orientation on NPD Performance: A New Zealand Perspective*, 28^a EMAC Conference, Berlim.

- GRAY**, Brendan; **GREENLEY**, G.; **MATEAR**, Sheelagh; **MATHESON**, Philip K.; **BOSHOFF**, Christo (1997), *Environmental Influences on the Market Orientation-Performance Relationship*, in: ANZMEC Proceedings, Melbourne, 960-984.
- GRAY**, Brendan; **HOOLEY**, Graham J. (2002), *Guest Editorial: Market Orientation and Service Firm Performance: A Research Agenda*, European Journal of Marketing, 36, (9/10), 980-989.
- GRAY**, Brendan; **MATEAR**, Sheelagh; **BOSHOFF**, Christo; **MATHESON**, Philip K. (1998), *Developing a Better Measure of Market Orientation*, European Journal of Marketing, 32, (9/10), 884-903.
- GRAY**, Brendan; **MATEAR**, Sheelagh; **MATHESON**, Philip K. (2000), *Improving the Performance of Hospitality Firms*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 12, (3), 149-155.
- GRAY**, Brendan; **MATEAR**, Sheelagh; **MATHESON**, Philip K. (2002), *Improving Service Firm Performance*, Journal of Services Marketing, 16, (3), 186-200.
- GREENLEY**, Gordon E. (1994), *Strategic Planning and Performance: An Appraisal of the Empirical Evidence*, Scandinavian Journal of Management, 10, (4), 383-396.
- GREENLEY**, Gordon E. (1995a), *Forms of Market Orientation in U. K. Companies*, Journal of Management Studies, 32, January, 47-66.
- GREENLEY**, Gordon E. (1995b), *Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From U. K. Companies*, British Journal of Management, 6, 1-13.
- GREENLEY**, Gordon E.; **FOXALL**, Gordon R. (1997), *Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implications for Company Performance*, Journal of Management Studies, 34, (2), 259-284.
- GREENLEY**, Gordon E.; **FOXALL**, Gordon 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 Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility*, *Journal of Marketing*, 65, (2), 67-80.
- GRÖNROOS, Christian** (1989), *Defining Marketing: A Market Oriented Approach*, *European Journal of Marketing*, 23, (1), 52-60.
- GRÖNROOS, Christian** (1990a), *Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface*, *Journal of Business Research*, 20, 3-11.
- GRÖNROOS, Christian** (1990b), *Service Management and Marketing – Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books.
- GRÖNROOS, Christian** (1990c), *Marketing Redefined*, *Management Decision*, 28, (8), 5-9.
- GRÖNROOS, Christian** (1991), *The Marketing Strategy Continuum*, *Management Decision*, 29, 7-13.
- GRÖNROOS, Christian** (1994a), *Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm*, *Journal of Marketing Management*, 10, (5), 347-360.
- GRÖNROOS, Christian** (1994b), *From Marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing*, *Management Decision*, 32, (2), 4-32.
- GRÖNROOS, Christian** (1995a), *Relationship Marketing: The Strategy Continuum*, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 23, (4), 252-254.
- GRÖNROOS, Christian** (1995b), *The Rebirth of Modern Marketing – Six Propositions about Relationship Marketing*, Helsinki: Publications of the Swedish School of Economics, Working Papers.
- GRÖNROOS, Christian** (1996), *Relationship Marketing Logic*, *Asia-Australian Marketing Journal*, 4, (1), 7-18.
- GRÖNROOS, Christian** (1997), *From Marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing*, *Management Decision*, 35, (4), 322-339.
- GROVER, Rajiv** (1996), *Editorial: Market-Focused: Some Fundamental Issues*, *Journal of Market-Focused Management*, 1, (2), 115-117.

- GRUEN, T. W.** (1997), *Relationship Marketing: The Route to Marketing Efficiency and Effectiveness*, Business Horizons, 40, (6), 32-38.
- GUMMESSON, Evert** (1996a), *Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis*, European Journal of Marketing, 30, (2), 31-44.
- GUMMESSON, Evert** (1996b), *Towards a Theoretical Framework of Relationship Marketing*, in: Proceedings of the International Conference on Relationship Marketing, Berlim, 5-18.
- GUMMESSON, Evert** (1997), *Relationship Marketing as a Paradigm Shift: Some Conclusions from the 3OR Approach*, Management Decision, 35, (4), 267-272.

H

- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C.** (1998), *Multivariate Data Analysis*, MacMillan, New York.
- HAKANSSON, H.** (1982), (Ed.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, London: Wiley.
- HAKANSSON, H.** (1987), (Ed.), *Industrial Technological Development. A Network Approach*, London: Croom Helm.
- HAKANSSON, H.; JOHANSON, J.** (1992), *A Model of Industrial Networks*, in: Industrial Networks – A New View of Reality, B. Axelsson, G. Easton, (Eds.), Routledge, London, 28-34.
- HAKANSSON, H.; JOHANSON, J.** (1993), *The Network as Governance Structure: Interfirm Cooperation Beyond Markets and Hierarchies*, in: The Embedded Firm, G. Grabher, (Ed.), London: Routledge, 35-51.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K.** (1991), *Corporate Imagination and Expeditionary Marketing*, Harvard Business Review, 69, July-August, 81-92.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K.** (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

- HAN**, Jin K.; **KIM**, Namwoon; **SRIVASTAVA**, Rajendra K. (1998), *Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?*, Journal of Marketing, 62, October, 30-45.
- HANSMANN**, Henry B. (1980), *The Role of Nonprofit Enterprise*, Yale Law Journal, 89, April, 835-898.
- HANSMANN**, Henry B. (1986), *The Role of Nonprofit Enterprise*, in: The Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy, Susan Rose-Ackerman, (Ed.), Oxford University Press, New York, 57-82.
- HARRIS**, Lloyd C. (2001), *Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies*, Journal of Management Studies, 38, January, 17-43.
- HARRIS**, Lloyd C.; **OGBONNA**, Emmanuel (2001a), *Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance*, Journal of Business Research, 51, (2), 157-166.
- HARRIS**, Lloyd C.; **OGBONNA**, Emmanuel (2001b), *Leadership Style and Market Orientation: An Empirical Study*, European Journal of Marketing, 35, (5/6), 744-764.
- HARRIS**, Lloyd C.; **PIERCY**, Nigel F. (1999), *A Contingency Approach to Market Orientation: Distinguishing Behaviours, Systems, Structures, Strategies and Performance Characteristics*, Journal of Marketing Management, 15, (7), 617-646.
- HART**, Stuart (1993), *Dimensions of Success in New Product Development: An Exploratory Investigation*, Journal of Marketing Management, 9, 23-41.
- HART**, Stuart; **BANBURY**, Catherine (1994), *How Strategy-Making Processes Can Make a Difference*, Strategic Management Journal, 15, 251-269.
- HAYDEN**, Virginia (1993), *How To Increase Market Orientation*, Journal of Management in Medicine, 7, (1), 29-46.
- HAYDEN**, Virginia (1997), *Strategic Marketing for Health and Social Services*, Financial Times Healthcare.

- HELFERT**, Gabriele; **RITTER**, Thomas; **WALTER**, Achim (2002), *Redefining Market Orientation from a Relationship Perspective: Theoretical Considerations and Empirical Results*, *European Journal of Marketing*, 36, (9/10), 1119-1139.
- HENDERSON**, Steven (1998), *No Such Thing as Market Orientation – A Call for No More Papers*, *Management Decision*, 36, (9), 598-609.
- HERZLINGER**, Regina E. (1994), *Effective Oversight. A Guide for Nonprofit Directors*, in: *Harvard Business Review on Nonprofits*, Harvard Business School Press, 1999, 29-52.
- HERZLINGER**, Regina E. (1996), *Can Public Trust in Nonprofits and Governments Be Restored?*, in: *Harvard Business Review on Nonprofits*, Harvard Business School Press, 1999, 1-27.
- HILLS**, G. E. (1987), *Marketing and Entrepreneurship Research Issues: Scholarly Justification?*, in: *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, G. E. Hills, (Ed.), Marietta, GA: United States Association for Small Business and Entrepreneurship.
- HIRSCHMAN**, Elizabeth C. (1983), *Aesthetics, Ideologies, and the Limits of the Marketing Concept*, *Journal of Marketing*, 47, Summer, 45-55.
- HISE**, Richard T.; **O'NEAL**, Larry; **PARASURAMAN**, A.; **McNEAL**, James U. (1990), *Marketing/R & D Interaction in New Product Development: Implications for New Product Success Rates*, *Journal of Product Innovation & Management*, 7, June, 142-155.
- HOLBROOK**, Morris B.; **ZIRLIN**, Robert B. (1985), *Artistic Creation, Artworks, and Aesthetic Appreciation: Some Philosophical Contributions to Nonprofit Marketing*, *Advances in Nonprofit Marketing*, 1, 1-54.
- HOMBURG**, Christian; **PFLESSER**, Christian (2000), *A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes*, *Journal of Marketing Research*, 37, November, 449-462.
- HOOLEY**, Graham J.; **BERACS**, J.; **KOLOS**, K. (1993), *Marketing Strategy Typologies in Hungary*, *European Journal of Marketing*, 27, (11/12), 80-101.

- HOOLEY**, Graham J.; **COX**, Tony; **FAHY**, John; **SHIPLEY**, David; **BERACS**, József; **FONFARA**, Krzysztof; **SNOJ**, Boris (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** Graham J.; **LYNCH**, James E.; **SHEPHERD**, Jenny (1990), *The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice*, European Journal of Marketing, 24, (9), 7-23.
- HORNG**, Shun-Ching; **CHEN**, Arthur Cheng-Hsui (1998), *Market Orientation of Small and Medium-Sized Firms in Taiwan*, Journal of Small Business Management, July, 79-85.
- HOUSTON**, Franklin S. (1986), *The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not*, Journal of Marketing, 50, April, 81-87.
- HOUSTON**, Franklin S.; **GASSENHEIMER**, Jule B. (1987), *Marketing and Exchange*, Journal of Marketing, 51, October, 3-18.
- HOUSTON**, Franklin S.; **GASSENHEIMER**, Jule B.; **MASKULKA**, J. M. (1992), *Marketing Exchange Transactions and Relationships*, Westport: Quorum Books.
- HUBER**, George P. (1991), *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*, Organization Science, 2, February, 88-115.
- HULT**, G. Thomas M.; **FERRELL**, O. C. (1997), *Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement*, Journal of Business Research, 40, 97-112.
- HULT**, G. Thomas M.; **KETCHEN** Jr., David J. (2001), *Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance*, Strategic Management Journal, 22, (9), 899-906.
- HUNT**, Shelby D. (1976), *The Nature and Scope of Marketing*, Journal of Marketing, 40, July, 17-28.
- HUNT**, Shelby D.; **MORGAN**, Robert M. (1995), *The Comparative Advantage Theory of Competition*, Journal of Marketing, 59, April, 1-15.

HUNT, Shelby D.; **MORGAN**, Robert M. (1996), *The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions*, Journal of Marketing, 60, October, 107-114.

HUNT, Shelby D.; **MORGAN**, Robert M. (1997), *Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition?*, Journal of Marketing, 61, October, 74-82.

HURLEY, Robert F.; **HULT**, G. Thomas M. (1998), *Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination*, Journal of Marketing, 62, July, 42-54.

J

JACKSON, Barbara Bund (1985a), *Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships*, Lexington Books.

JACKSON, Barbara Bund (1985b), *Build Customer Relationships that Last*, Harvard Business Review, 63, November-December, 120-128.

JAMES, Estelle; **ROSE-ACKERMAN**, Susan (1986), *The Nonprofit Enterprise in Market Economics*, Harwood Academic Publishers.

JAMES, William L.; **HATTEN**, Kenneth J. (1995), *Further Evidence on the Validity of the Self Typing Paragraph Approach: Miles and Snow Strategic Archetypes in Banking*, Strategic Management Journal, 16, 161-168.

JAWORSKI, Bernard H.; **KOHLI**, Ajay K. (1993), *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, Journal of Marketing, 57, July, 53-70.

JAWORSKI, Bernard H.; **KOHLI**, Ajay K. (1996), *Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap*, Journal of Market-Focused Management, 1, (2), 119-135.

JAWORSKI, Bernard H.; **KOHLI**, Ajay K.; **SAHAY**, Arvind (2000), *Market-Driven versus Driving Markets*, Journal of the Academy of Marketing Science, 28, (4), 45-54.

- JOHANSON, J.; MATTSSON, L.-G.** (1987), *Interorganizational Relations in Industrial Systems. A Network Approach Compared With The Transaction-Cost Approach*, *International Studies of Management & Organization*, 17, (1), 34-48.
- JOHNSTON, W. J.; BONOMA, T. V.** (1977), *Reconceptualizing Industrial Buying Behavior: Toward Improved Research Approaches*, in: *Contemporary Marketing Thought*, B. A. Greenberg, D. N. Bellenger, (Eds.), American Marketing Association, Chicago, 247-251.
- JONES, Eli; BUSCH, Paul; DACIN, Peter** (2003), *Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation: Interpersonal and Intrapersonal Influences on Customer Service and Retention in Business-to-Business Buyer-Seller Relationships*, *Journal of Business Research*, 56, (4), 323-340.
- JÖRESKOG, Karl G.; SÖRBOM, Dag** (2002), *LISREL 8.52*, Scientific Software International, Inc.
- JUDD, Vaughan C.** (1987), *Differentiate with the 5th P: People*, *Industrial Marketing Management*, 16, November, 241-247.
- JUDD, Vaughan C.** (2001), *Toward a Customer-Oriented and a Differentiated Position in a Nonprofit Organization: Using the 5th P - People*, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9, (1/2), 5-18.

K

- KALDOR, A. G.** (1971), *Imbricative Marketing*, *Journal of Marketing*, 35, April, 19-25.
- KAMANN, Dirk-Jan F.** (1998), *Modelling Networks: A Long Way To Go – The Triple Plus Methodology*, 14^a Conferência IMP, Turku, Suécia.
- KANTER, R. S.; SUMMERS, D. V.** (1987), *Doing Well while Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organization and the Need for a Multiple-Constituency Approach*, in: *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, W. W. Powell, (Ed.), Yale University Press, New Haven, Conn.

- KAPLAN**, David (2000), *Structural Equation Modeling: Foundations and Extensions*, Sage Publications.
- KAPLAN**, Robert S. (2001), *Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations*, *Nonprofit Management & Leadership*, 11, (3), 353-370.
- KAPLAN**, Robert S.; **NORTON**, D. P. (1992), *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, *Harvard Business Review*, 70, January/February, 71-79.
- KAPLAN**, Robert S.; **NORTON**, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- KEITH**, Robert J. (1960), *The Marketing Revolution*, *Journal of Marketing*, 24, January, 35-38.
- KELLOWAY**, E. Kevin (1998), *Using LISREL For Structural Equation Modeling – A Researcher's Guide*, Sage Publications.
- KINGSLEY**, Paul; **ANDERSON**, Terry (1999), *Coefficient Alpha in Hyperspace: Thoughts on the Development of Marketing Scales and Measuring Instruments*, 28^a EMAC Conference, Berlim.
- KLEDARAS**, Constantine G. (1985), *The Salesmanship of Social Work*, in: *Marketing Strategies for Human and Social Service Agencies*, William J. Winston, (Ed.), The Haworth Press, New York, 103-115.
- KOHLI**, Ajay K.; **JAWORSKI**, Bernard J. (1990), *Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications*, *Journal of Marketing*, 54, April, 1-18.
- KOHLI**, Ajay K.; **JAWORSKI**, Bernard J.; **KUMAR**, Ajith (1993), *MARKOR: A Measure of Marketing Orientation*, *Journal of Marketing Research*, 30, November, 467-477.
- KOTLER**, Philip (1972), *A Generic Concept of Marketing*, *Journal of Marketing*, 36, April, 46-54.
- KOTLER**, Philip (1973), *The Major Tasks of Marketing Management*, *Journal of Marketing*, 37, October, 42-49.

- KOTLER**, Philip (1975), *Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- KOTLER**, Philip (1977), *From Sales Obsession to Marketing Effectiveness*, Harvard Business Review, 56, November-December, 67-75.
- KOTLER**, Philip (1979), *Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations*, Journal of Marketing, 43, January, 37-44.
- KOTLER**, Philip (1986), *Megamarketing*, Harvard Business Review, 66, March-April, 117-124.
- KOTLER**, Philip (1992), *It's Time for Total Marketing*, Business Week Advance Executive Brief, 2.
- KOTLER**, Philip (1997), *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, 9^a ed., Prentice Hall International, Inc., New Jersey.
- KOTLER**, Philip (1998), *A Generic Concept of Marketing*, Marketing Management, 7, (3), 48-54.
- KOTLER**, Philip; **ANDREASEN**, Alan R. (1996), *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice Hall, 5^a ed. rev., (1^a ed. 1975).
- KOTLER**, Philip.; **CLARKE**, R. (1987), *Marketing for Health Care Organisations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- KOTLER**, Philip.; **LEVY**, Sidney J. (1969), *Broadening the Concept of Marketing*, Journal of Marketing, 33, January, 10-15.
- KOTLER**, Philip.; **LEVY**, Sidney J. (1971), *Demarketing, Yes, Demarketing*, Harvard Business Review, 49, November-December, 74-80.
- KOTLER**, Philip; **ROBERTO**, Eduardo L. (1989), *Social Marketing, Strategies for Changing Public Behavior*, The Free Press, New York.
- KOTLER**, Philip; **ZALTMAN**, Gerald (1971), *Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*, Journal of Marketing, 35, July, 3-12.
- KUMAR**, Kamalesh; **SUBRAMANIAN**, Ram; **YAUGER**, Charles (1998), *Examining The Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study*, Journal of Management, 24, (2), 201-233.

L

- LADO**, Nora; **MAYDEU-OLIVARES**, Albert (1999), *Market Orientation and Business Economic Performance: A Mediation Model*, 28ª EMAC Conference, Berlim.
- LADO**, Nora; **MAYDEU-OLIVARES**, Albert (2001), *Exploring the Link Between Market Orientation and Innovation in the European and US Insurance Markets*, *International Marketing Review*, 18, (2), 130-145.
- LADO**, Nora; **MAYDEU-OLIVARES**, Albert; **RIVERA**, Jaime (1998), *Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Model*, *European Journal of Marketing*, 32, (1/2), 23-39.
- LAFFERTY**, Barbara A.; **HULT**, G. Thomas M. (2001), *A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives*, *European Journal of Marketing*, 35, (1/2), 92-109.
- LAING**, Angus W.; **GALBRAITH**, Archie (1996), *Developing a Market Orientation in the Health Service: A Survey of Acute NHS Trusts in Scotland*, *Journal of Management in Medicine*, 10, (4), 24-35.
- LAMB**, Charles W. (1987), *Public Sector Marketing Is Different*, *Business Horizons*, 30, July-August, 56-60.
- LAMB**, Charles W.; **CROMPTON**, J. L. (1990), *Analysing Marketing Performance*, in: *Marketing the Public Sector: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*, Seymour H. Fine, (Ed.), 1992, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, 173-184.
- LAMBIN**, Jean-Jacques (1996), *The Misunderstanding About Marketing: Today, Marketing Is Too Important To Be Left to the Sole Marketing Function. An Empirical Study in the Private Insurance Sector*, *CEMS Business Review*, 1, (1/2), 37-56.
- LAMBIN**, Jean-Jacques (1998), *Le Marketing Stratégique*, 4ª ed., McGraw-Hill Portugal, tradução em 2000.

- LANCASTER**, Kelvin J. (1966), *A New Approach to Consumer Theory*, Journal of Political Economy, 14, 132-157.
- LAPIERRE**, Jozée; **OURY**, Véronique (1999), *Customer, Competitor and Technological Orientations: The Case of Information Technology Suppliers*, 28^a EMAC Conference, Berlim.
- LAWTON**, L.; **PARASURAMAN**, A. (1980), *The Impact of the Marketing Concept on New Product Planning*, Journal of Marketing, 44, Winter, 19-25.
- LEAR**, Robert W. (1963), *No Easy Road to Market Orientation*, Harvard Business Review, 41, September-October, 53-60.
- LEONARD-BARTON**, Dorothy (1992), *Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development*, Strategic Management Journal, 13, February, 111-125.
- LETTS**, Christine; **RYAN**, William P.; **GROSSMAN**, Allen (1999), *High Performance Nonprofit Organizations. Managing Upstream for Greater Impact*, John Wiley & Sons, Inc.
- LEVITT**, Theodore (1960), *Marketing Myopia*, Harvard Business Review, 38, July-August, 45-56.
- LEVY**, Sidney; **ZALTMAN**, Gerald (1975), *Marketing Society and Conflict*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- LI**, Tiger; **CALANTONE**, Roger J. (1998), *The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination*, Journal of Marketing, 62, October, 13-29.
- LIAO**, Mei-Na; **FOREMAN**, Susan; **SARGEANT**, Adrian (2001), *Market versus Societal Orientation in the Nonprofit Context*, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 6, (3), 254-268.
- LIEBERMAN**, M. B.; **MONTGOMERY**, D. B. (1988), *First-Mover Advantages*, Strategic Management Journal, 9, Summer, 41-58.
- LIU**, H. (1996), *Patterns of Market Orientation in UK Manufacturing Companies*, Journal of EuroMarketing, 5, (2), 77-100.

- LIU**, Sandra S.; **LUO**, Xueming; **SHI**, Yi-Zheng (2002), *Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study*, International Journal of Research in Marketing, 19, (4), 367-382.
- LLONCH**, J. (1993), *Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa*, Eada Gestión, Barcelona.
- LOVELOCK**, Christopher H.; **WEINBERG**, Charles B. (1984), *Public and Nonprofit Marketing Comes of Age*, in: Review of Marketing, Gerald Zaltman, T. Bonoma, (Eds.), American Marketing Association, Chicago.
- LOVELOCK**, Christopher H.; **WEINBERG**, Charles B. (1989), *Marketing for Public and Nonprofit Managers*, 2ª ed., The Scientific Press, Redwood City, CA.
- LOVELOCK**, Christopher H.; **WEINBERG**, Charles B. (1990), *Public and Nonprofit Marketing: Readings & Cases*, 2ª ed., The Scientific Press, South San Francisco, CA.
- LUKAS**, Bryan A.; **MAIGNAN**, Isabelle (1996), *Striving for Quality: The Key Role of Internal and External Customers*, Journal of Market-Focused Management, 1, 175-187.

M

- MacCALLUM**, R. C.; **BROWNE**, M. W.; **SUGAWARE**, H. M. (1996), *Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling*, Psychological Methods, 1, (2), 130-149.
- MADHAVAN**, Ravindranath; **GROVER**, Rajiv (1998), *From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management*, Journal of Marketing, 62, October, 1-12.
- MANU**, F. A.; **SRIRAM**, V. (1996), *Innovation, Marketing Strategy, Environment and Performance*, Journal of Business Research, 35, 79-91.
- MARINOV**, M.; **COX**, T.; **AVLONITIS**, G.; **KONREMENOS**, T. (1993), *Marketing in Bulgaria*, European Journal of Marketing, 27, (11/12), 35-46.

- MARTIN**, Lawrence L.; **KETTNER**, Peter M. (1996), *Measuring the Performance of Human Service Programs*, Sage Publications.
- MATEAR**, Sheelagh; **OSBORNE**, Phil; **GARRETT**, Tony; **GRAY**, Brendan J. (2002), *How Does Market Orientation Contribute to Service Firm Performance?: An Examination of Alternative Mechanisms*, *European Journal of Marketing*, 36, (9), 1058-1075.
- MATSUNO**, Ken; **MENTZER**, John T. (2000), *The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship*, *Journal of Marketing*, 64, October, 1-16.
- MATSUNO**, Ken; **MENTZER**, John T.; **ÖZSOMER**, Ayşegül (2002), *The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance*, *Journal of Marketing*, 66, July, 18-32.
- MATTSSON**, L.-G. (1984), *An Application of a Network Approach to Marketing: Defending and Changing Market Positions*, in: *Research in Marketing. Changing the Course of Marketing: Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory*, N. Dholakia, J. Arndt, (Eds.), JAI Press Inc., London, 263-288.
- MATTSSON**, L.-G. (1987), *Management of Strategic Change in a "Market-as-Networks" Perspective*, in: *The Management of Strategic Change*, A. Pettigrew, (Ed.), Oxford, Blackwell.
- McCARTHY**, E. Jerome (1960), *Basic Marketing*, Irwin, Homewood.
- McCARTHY**, E. Jerome; **PERREAULT** Jr., William D. (1984), *Basic Marketing*, 8^a ed., Irwin, Homewood.
- McDANIEL**, Stephen W.; **KOLARI**, James W. (1987), *Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology*, *Journal of Marketing*, 51, October, 19-30.
- McGEE**, L. W.; **SPIRO**, R. L. (1988), *The Marketing Concept in Perspective*, *Business Horizons*, 31, (3), 40-45.
- McKENNA**, Regis (1991), *Marketing Is Everything*, *Harvard Business Review*, 69, January-February, 65-79.

- McKITTERICK**, John B. (1957), *What Is the Marketing Management Concept?*, in: The Frontiers of Marketing Thought and Action, American Marketing Association, Chicago, 71-82.
- McLAUGHLIN**, C. P. (1986), *The Management of Non-Profit Organisations*, John Wiley and Sons Editorial, New York.
- McLEISH**, Barry (1995), *Successful Marketing Strategies for Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons, Inc.
- McNAMARA**, C. P. (1972), *The Present Status of Marketing Concept*, Journal of Marketing, 36, January, 50-57.
- MENON**, Anil; **VARADARAJAN**, P. Rajan (1992), *A Model of Marketing Knowledge Use within Firms*, Journal of Marketing, 56, October, 53-71.
- MILES**, M. P.; **ARNOLD**, D. R. (1991), *The Relationship between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation*, Entrepreneurship Theory and Practice, Summer, 49-65.
- MILES**, Raymond E.; **SNOW**, Charles C. (1978), *Organizational Strategy Structure and Process*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- MILLER**, Danny; **FRIESEN**, Peter H. (1984), *Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data*, Organizational Studies, 7, (1), 37-55.
- MOILANEN**, Raili (2001), *Diagnostic Tools for Learning Organizations*, The Learning Organization, 8, (1), 6-20.
- MOKWA**, Michael P. (1990), *The Policy Characteristics and Organizational Dynamics of Social Marketing*, in: Marketing the Public Sector: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies, Seymour H. Fine, (Ed.), 1992, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, 43-55.
- MONROE**, K. B. (1991), *Pricing – Making Profitable Decisions*, McGraw-Hill, New York.

- MOORMAN**, Christine (1995), *Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes*, Journal of Marketing Research, 32, September, 318-335.
- MOORMAN**, Christine; **MINER**, Anne S. (1997), *The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity*, Journal of Marketing Research, 34, February, 91-106.
- MORGAN**, Robert M.; **HUNT**, Shelby D. (1994), *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, Journal of Marketing, 58, July, 20-38.
- MORGAN**, Robert E.; **STRONG**, Carolyn A. (1998), *Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation*, European Journal of Marketing, 32, (11/12), 1051-1073.
- MORGAN**, Robert E.; **TURNELL**, Christopher R.; **STRONG**, Carolyn A. (1999), *Market-Based Organizational Learning and Business Performance*, 28^a EMAC Conference, Berlim.
- MORRELL**, Louis R. (1986), *Yardsticks for Performance of Nonprofit Management*, Directors and Boards, Winter, 37-39.
- MORRIS**, John R.; **HELBURN**, Suzanne W. (2000), *Child Care Center Quality Differences: The Role of Profit Status, Client Preferences, and Trust*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 29, (3), September, 377-399.
- MORRIS**, M. H.; **PAUL**, G. W. (1987), *The Relationship between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms*, Journal of Business Venturing, 2, (3), 247-259.
- MORRIS**, Susannah (2000), *Defining the Nonprofit Sector: Some Lessons from History*, Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 11, (1), 25-43.
- MURPHY**, Patrick E. (1980), *Marketing Nonprofit Organizations: Problems and Prospects for the 1980's*, in: Proceedings of the American Marketing Association Conference, Richard Bagozzi e outros, (Eds.), 278-281.

MURPHY, Patrick E.; **BLOOM**, Paul N. (1992), *Ethical Issues in Social Marketing*, in: *Marketing the Public Sector – Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*, Seymour Fine, (Coord.), Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, 68-78.

MURRAY, J. A. (1981), *Marketing Is Home for the Entrepreneurial Process*, *Industrial Marketing Management*, 10, (2), 93-99.

N

NAMAN, John L.; **SLEVIN**, Dennis P. (1993), *Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests*, *Strategic Management Journal*, 14, 137-153.

NARVER, John C.; **JACOBSON**, Robert L.; **SLATER**, Stanley (1999), *Market Orientation and Business Performance: An Analysis of Panel Data*, in: *Developing a Market Orientation*, Rohit Deshpandé, Sage Publications, 195-216.

NARVER, John C.; **SLATER**, Stanley F. (1990), *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, *Journal of Marketing*, 54, October, 20-35.

NARVER, John C.; **SLATER**, Stanley F. (1998), *Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpandé and Farley*, *Journal of Market-Focused Management*, 2, (3), 233-236.

NARVER, John C.; **SLATER**, Stanley F.; **TIETJE**, B. (1998), *Creating a Market Orientation*, *Journal of Market-Focused Management*, 2, (3), 241-255.

NAUDÉ, Pete; **HOLLAND**, Christopher P. (1998), *Marketing in the Information Domain*, 14ª Conferência IMP, Turku, Suécia.

NEVES, João Luís César das (2000), *Introdução à Economia*, 5ª ed., Editorial Verbo.

NGAI, Jimmy Chan Hung; **ELLIS**, Paul (1998), *Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong Kong*, *International Marketing Review*, 15, (2), 119-139.

NOBLE, Charles H.; **SINHA**, Rajiv K.; **KUMAR**, Ajith (2002), *Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications*, *Journal of Marketing*, 66, October, 25-39.

NORBURN, D.; BIRLEY, S.; DUNN, M. G.; PAYNE, A. (1990), *A Four Nation Study of the Relationship Between Marketing Effectiveness and Business Performance*, Journal of International Business Studies, 21, 451-468.

NUNNALLY, Jum C.; BERNSTEIN, Ira H. (1994), *Psychometric Theory*, 3ª ed., McGraw Hill, Inc.

O

OCZKOWSKI, Edward; FARRELL, Mark 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, October, 349-366.

ODOM, R. Y.; BOXX, W. R. (1988), *Environment, Planning Processes, and Organizational Performance of Churches*, Strategic Management Journal, 9, 197-205.

OLKKONEN, Rami (1998), *Splitting Hairs: Notes on The Nature of The Exchange Concept*, 14ª Conferência IMP, Turku, Suécia.

ÖRTENBLAD, Anders (2001), *On Differences between Organizational Learning and Learning Organization*, The Learning Organization, 8, (3), 125-133.

OSTROFF, Cheri; SCHMITT, Neal (1993), *Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency*, Academy of Management Journal, 36, (6), 1345-1361.

OTTUM, Brian D.; MOORE, William L. (1997), *The Role of Market Information in New Product Success/Failure*, Journal of Product Innovation Management, 14, (4), 258-273.

OXENFELDT, A. R.; MOORE, W. L. (1978), *Customer or Competitor: Which Guideline for Marketing?*, Management Review, August, 43-48.

P

- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L.** (1988), *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, Journal of Retailing, 64, 12-40.
- PARK, C. Whan; ZALTMAN, Gerald** (1987), *Marketing Management*, Dryden Press, Chicago.
- PATON, Rob** (2003), *Managing and Measuring Social Enterprises*, Sage Publications.
- PAWLOWSKI, Peter** (2001), *The Treatment of Organizational Learning in Management Science*, in: Handbook of Organizational Learning & Knowledge, Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child, Ikujiro Nonaka, (Eds.), Oxford University Press.
- PEARCE, J. A.** (1982), *The Company Mission as a Strategic Tool*, Sloan Management Review, Spring, 15-24.
- PEARCE, J. A.; ROBBINS, D. K.; ROBINSON, R. B.** (1987), *The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance*, Strategic Management Journal, 8, March-April, 125-134.
- PECK, Helen; PAYNE, Adrian; CHRISTOPHER, Martin; CLARK, Moira** (1999) *Relationship Marketing, Strategy and Implementation*, Butterworth-Heinemann.
- PELHAM, Alfred M.** (1993), *Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Marketing Orientation and Performance*, Tese de Doutorado, The Pennsylvania State University.
- PELHAM, Alfred M.** (1997), *Mediating Influences on the Relationship Between Marketing Orientation and Profitability in Small Industrial Firms*, Journal of Marketing Theory and Practice, 55-76.
- PELHAM, Alfred M.; WILSON, David 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.

- PELHAM**, Alfred M.; **WILSON**, David T. (1999), *Does Market Orientation Matter for Small Firms?*, in: *Developing A Market Orientation*, Rohit Deshpandé, (Ed.), Sage Publications, 167-194.
- PERRY**, Monica L.; **SHAO**, Alan T. (2002), *Market Orientation and Incumbent Performance in Dynamic Market*, *European Journal of Marketing*, 36, (9/10), 1140-1153.
- PETER**, J. Paul (1979), *Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices*, *Journal of Marketing Research*, 16, February, 6-17.
- PETER**, J. Paul (1981), *Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices*, *Journal of Marketing Research*, 18, 133-145.
- PETERS**, T. J.; **WATERMAN**, R. H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York.
- PETERSON**, R. T. (1989), *Small Business Adoption of the Marketing Concept versus Other Business Strategies*, *Journal of Small Business Management*, January, 38-46.
- PIERCY**, Nigel F. (1985), *Marketing Organization: An Analysis of Information Processing, Power and Politics*, Allen and Unwin, London.
- PIERCY**, Nigel. F. (1992), *Market-Led Strategic Change*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- PIERCY**, Nigel. F.; **MORGAN**, N. (1989), *Marketing Organisation in the UK Financial Services Industry*, *International Journal of Bank Marketing*, 7, (4), 3-10.
- PITT**, Leyland; **CARUANA**, Albert; **BERTHON**, Pierre R. (1996), *Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence*, *International Marketing Review*, 13, (1), 5-18.
- PITT**, Leyland; **JEANTROUT**, B. (1994), *Management of Expectations: A Study and Checklist*, *Services Industries Journal*, 14, (2), 170-189.
- PORTER**, Michael (1980), *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press.

PORTER, Michael (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press.

POWELL, T. C. (1992), *Organizational Alignment as Competitive Advantage*, Strategic Management Journal, 13, 119-134.

PRIBILOVICS, Rosanna M. G. (1985), *Marketing Mix Case Study: Family Service Agency of San Francisco*, in: Marketing Strategies for Human and Social Service Agencies, William J. Winston, (Ed.), The Haworth Press, New York, 75-87.

PROCHASKA, J. O.; **DICLEMENTE**, C. C. (1983), *Stages and Processes of Self-Change of Smoking: Toward an Integrative Model of Change*, Journal of Consulting and Clinical Psychology, 51, 390-395.

PUTNAM, R. D. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

PUTNAM, R. D. (1995), *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*, Journal of Democracy, 6, 65-78.

Q

QUINN, Robert E. (1988), *Beyond Rational Management*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

QUINN, Robert E.; **ROHRBAUGH**, John (1983), *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis*, Management Science, 29, March, 363-377.

R

RADOS, David L. (1981), *Marketing for Non-Profit Organisations*, Auburn House Publishing Editorial, Boston.

RAFIQ, Mohammed; **AHMED**, Pervaiz K. (2000), *Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension*, Journal of Services Marketing, 14, (6), 449-462.

- RAJU**, P. S.; **LONIAL**, Subhash C. (2002), *The Impact of Service Quality and Marketing on Financial Performance in the Hospital Industry*, Journal of Retailing and Consumer Services, 9, 335-348.
- RAJU**, P. S.; **LONIAL**, Subhash C.; **GUPTA**, Yash P. (1995), *Market Orientation and Performance in the Hospital Industry*, Journal of Health Care Marketing, 15, (4), 34-41.
- RAMANUJAM**, V.; **VENKATRAMAN**, N. (1987), *Planning System Characteristics and Planning Effectiveness*, Strategic Management Journal, 8, 453-468.
- RAMANUJAM**, V.; **VENKATRAMAN**, N.; **CAMILLUS**, J. C. (1986), *Multi-Objective Assessment of Effectiveness of Strategic Planning: A Discriminant Analysis Approach*, Academy of Management Journal, 29, (2), 347-372.
- RANGAN**, V. Kasturi; **KARIM**, Soheli; **SANDBERG**, Sheryl K. (1996), *Do Better at Doing Good*, in: Harvard Business Review on Nonprofits, Harvard Business School Press, 1999, 167-190.
- RAVALD**, Annika; **GRÖNROOS**, Christian (1996), *The Value Concept and Relationship Marketing*, European Journal of Marketing, 30, (2), 19-30.
- REDDY**, N. Mohan; **RAO**, M. V. Hayagreeva (1990), *The Industrial Market as an Interfirm Organization*, Journal of Management Studies, 27, (1), 43-60.
- REMENYI**, Dan; **WILLIAMS**, Brian; **MONEY**, Arthur; **SWARTZ**, Ethné (1998), *Doing Research in Business and Management. An Introduction to Process and Method*, Sage Publications.
- RITTER**, Thomas; **WILKINSON**, Ian F.; **JOHNSTON**, Wesley J. (2002), *Measuring Network Competence: Some International Evidence*, Journal of Business & Industrial Marketing, 17, (2/3), 119-138.
- RIVERA**, J. (1995), *The Market Orientation: Competitive Organizational Strategy*, Working Paper 95-60 Business Economics, Series 09, December, Universidad Carlos III de Madrid.
- ROCHET**, Claude (1992), *Management das Associações*, Instituto Piaget, 1995.

- ROSE**, Gregory M.; **SHOHAM**, Aviv (2002), *Export Performance and Market Orientation: Establishing an Empirical Link*, Journal of Business Research, 55, (3), 217-225.
- ROSE-ACKERMAN**, Susan (1996), *Altruism, Nonprofits, and Economic Theory*, Journal of Economic Literature, 34, June, 701-728.
- ROSEMBAUM**, Nelson (1984), *The Competitive Market Model: Emerging Strategy for Nonprofits*, The Nonprofit Executive, July, 4-5.
- RUEKERT**, Robert W. (1992), *Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective*, International Journal of Research in Marketing, 9, 225-245.
- RUEKERT**, Robert W.; **WALKER** Jr., Orville C. (1987), *Marketing's Interaction with other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence*, Journal of Marketing, 51, January, 1-19.
- RUEKERT**, Robert W.; **WALKER** Jr., Orville C.; **ROERING**, K. J. (1985), *The Organisation of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance*, Journal of Marketing, 49, October, 13-25.

S

- SALAMON**, L. M.; **ANHEIER**, H. K. (1992), *In Search of the Nonprofit Sector. I: The Question of Definitions*, Voluntas, 3, 125-151.
- SALAMON**, L. M.; **ANHEIER**, H. K. (1997), *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*, University Press, Manchester.
- SARGEANT**, Adrian (1999), *Marketing Management for Nonprofit Organizations*, Oxford University Press.
- SARGEANT**, Adrian; **FOREMAN**, S.; **LIAO**, M. (1999), *Market and Societal Orientation in the Nonprofit Sector*, Working Papers Series, Henley Management College, Greenlands, Henley-on-Thames, Oxon.
- SATORRA**, A.; **BENTLER**, P. M. (1988), *Scaling Corrections for Chi-square Statistics in Covariance Structure Analysis*, Proceedings of the Business and Economic Statistics Section of the American Statistical Association, 308-313.

- SAWHILL**, John C.; **WILLIAMSON**, David (2001), *Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations*, *Nonprofit Management & Leadership*, 11, (3), 371-386.
- SCHEIN**, Edgar H. (1984), *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, *Sloan Management Review*, 26, Winter, 3-16.
- SCHEIN**, Edgar H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- SCHEIN**, Edgar H. (1990), *Organizational Culture*, *American Psychologist*, 45, February, 109-119.
- SELNES**, Fred; **JAWORSKI**, Bernard J.; **KOHLI**, Ajay K. (1996), *Market Orientation in United States and Scandinavian Companies: A Cross-Cultural Study*, *Scandinavian Journal of Management*, 12, (2), 139-157.
- SENGE**, P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York.
- SHAMA**, A. (1978), *Management and Consumers in an Era of Stagflation*, *Journal of Marketing*, 42, July, 43-52.
- SHAPIRO**, Benson P. (1973), *Marketing for Nonprofit Organizations*, *Harvard Business Review*, 51, September-October, 123-132.
- SHAPIRO**, Benson P. (1988), *What the Hell Is Market Oriented?*, *Harvard Business Review*, 66, November-December, 119-125.
- SHARMA**, S.; **NETMEYER**, R. G.; **MAHAJAN**, V. (1990), *In Search of Excellence Revisited: An Empirical Evaluation of Peters and Waterman's Attributes of Excellence*, in: *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, 1, W. O. Bearden, A. Parasuraman, (Eds.), American Marketing Association, Chicago, 322-328.
- SHARP**, B. (1991), *Marketing Orientation: More Than Just Customer Focus*, *International Marketing Review*, 8, (4), 20-25.
- SHAW**, Vivienne (2000), *The Successful Marketing Strategies of German Companies in the UK*, *European Journal of Marketing*, 34, (1/2), 91-106.

- SHETH**, Jagdish N.; **GARDNER**, David M.; **GARRETT**, Dennis E. (1988), *Marketing Theory. Evolution and Evaluation*, John Wiley & Sons, New York.
- SHETH**, Jagdish N.; **PARVATIYAR**, A. (1995), *The Evolution of Relationship Marketing*, *International Business Review*, 4, (4), 397-418.
- SHOHAM**, Aviv (1999), *Firm Orientations: The Five Orientations Revisited*, *Journal of Global Marketing*, 13, (1), 45-70.
- SHOHAM**, Aviv (2000), *Firm Orientations: Do the Five Orientations Affect Export Performance?*, *Journal of Global Marketing*, 14, (3), 31-47.
- SHORTELL**, Stephen M.; **ZAJAC**, Edward J. (1990), *Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity*, *Academy of Management Journal*, 33, (4), 817-832.
- SHRIVASTAVA**, P. (1983), *A Typology of Organizational Learning Systems*, *Journal of Management Studies*, 20, 7-28.
- SICILIANO**, Julie I. (1997), *The Relationship between Formal Planning and Performance in Nonprofit Organizations*, *Nonprofit Management & Leadership*, 7, (4), 387-403.
- SIGUAW**, Judy A.; **BROWN**, Gene; **WIDING II**, Robert E. (1994), *The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes*, *Journal of Marketing Research*, 31, February, 106-116.
- SIGUAW**, Judy A.; **DIAMANTOPOULOS**, Adamantios (1995), *Measuring Market Orientation: Some Evidence on Narver and Slater's Three-Component Scale*, *Journal of Strategic Marketing*, 3, 77-88.
- SIGUAW**, Judy A.; **SIMPSON**, Penny M.; **BAKER**, Thomas L. (1998), *Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective*, *Journal of Marketing*, 62, October, 99-111.
- SIN**, Leo Y. M.; **TSE**, Alan C. B. (2000), *How Does Marketing Effectiveness Mediate the Effect of Organizational Culture on Business Performance? The Case of Service Firms*, *Journal of Services Marketing*, 14, (4), 295-309.

- SIN**, Leo Y. M.; **TSE**, Alan, C. B.; **YAU**, Oliver H. M.; **LEE**, Jenny S. Y.; **CHOW**, Raymond; **LAU**, Loretta B. Y. (2000), *Market Orientation and Business Performance: An Empirical Study in Mainland China*, Journal of Global Marketing, 14, (3), 5-29.
- SINHA**, D. K. (1990), *The Contribution of Formal Planning to Decisions*, Strategic Management Journal, 11, 479-492.
- SINKULA**, James M. (1994), *Market Information Processing and Organizational Learning*, Journal of Marketing, 58, January, 35-45.
- SINKULA**, James M.; **BAKER**, William E.; **NOORDEWIER**, Thomas (1997), *A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior*, Journal of The Academy of Marketing Science, 25, (4), 305-318.
- SIU**, N. Y. M.; **WILSON**, R. M. S. (1988), *Modelling Market Orientation: An Application in the Education Sector*, Journal of Marketing Management, 14, 293-323.
- SLATER**, Stanley F. (1996), *The Challenge of Sustaining Competitive Advantage*, Industrial Marketing Management, 25, 79-86.
- SLATER**, Stanley F. (2001), *Market Orientation at the Beginning of a New Millennium*, Managing Service Quality, 11, (4), 230-233.
- SLATER**, Stanley F.; **NARVER**, John C. (1993), *Product-Market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types*, European Journal of Marketing, 27, (10), 33-51.
- SLATER**, Stanley F.; **NARVER**, John C. (1994a), *Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?*, Journal of Marketing, 58, January, 46-55.
- SLATER**, Stanley F.; **NARVER**, John C. (1994b), *Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance*, Business Horizons, March-April, 22-28.
- SLATER**, Stanley F.; **NARVER**, John C. (1995), *Market Orientation and the Learning Organization*, Journal of Marketing, 59, July, 63-74.

- SLATER**, Stanley F.; **NARVER**, John C. (1996), *Competitive Strategy in the Market-Focused Business*, Journal of Market-Focused Management, 1, (2), 159-174.
- SLATER**, Stanley F.; **NARVER**, John C. (1998), *Customer-Led and Market Oriented: Let's Not Confuse the Two*, Strategic Management Journal, 19, 1001-1006.
- SLATER**, Stanley F.; **NARVER**, John C. (1999), *Market Oriented Is Not Enough: Build a Learning Organization*, in: Developing a Market Orientation, Rohit Deshpandé, (Ed.), Sage Publications, 237-266.
- SMEDSLUND**, G. (1997), *Some Psychological Theories Are Not Empirical: A Conceptual Analysis of the "Stages of Change" Model*, Theory and Psychology, 7, (4), 529-544.
- SMIRCICH**, Linda (1983), *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly, 28, September, 339-358.
- SMITH**, Adam (1776), *Riqueza das Nações*, 4ª ed., Fundação Calouste Gulbenkian, 1999.
- SMITH**, G. Stevenson (1988), *Performance Evaluation for Nonprofits*, Nonprofit World, 6, January-February, 24-26.
- SMITH**, L. R.; **BALDWIN**, B. R.; **WHITE**, E. D. (1988), *The Non-Profit Sector*, in: The Non-Profit Organisation Handbook, T. D. Connors, (Ed.), McGraw-Hill Editorial, 3ª ed., New York.
- SMITH**, **BUCKLIN & ASSOCIATES** (1994), *The Complete Guide to Nonprofit Management*, Robert H. Wilbur, Susan Kudla Finn, Carolyn M. Freeland, (Eds.), John Wiley & Sons, Inc.
- SNOW**, C. C.; **HREBINIAK**, L. G. (1980), *Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance*, Administrative Science Quarterly, 25, (2), 317-336.
- SRIVASTAVA**, Rajendra K.; **SHERVANI**, Tasadduq A.; **FAHEY**, Liam (1998), *Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis*, Journal of Marketing, 62, January, 2-18.
- STEWART**, K. L. (1991), *Applying a Marketing Orientation to a Higher Education Setting*, Journal of Professional Services Marketing, 7, (2), 117-124.

SUBRAMANIAN, Ram; **GOPALAKRISHNA**, Pradeep (2001), *The Market Orientation-Performance Relationship in the Context of a Developing Economy*, Journal of Business Research, 53, (1), 1-13.

SUJAN, Harish; **WEITZ**, Barton A.; **KUMAR**, Nirmalya (1994), *Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling*, Journal of Marketing, 58, July, 39-52.

T

TELLEFSEN, Brynjulf (1999), *Constituent Market Orientation*, Journal of Market-Focused Management, 4, (2), 103-124.

THÉVENET, Maurice (1986), *Audit de la Culture d'Entreprise*, Les Éditions d'Organisation, Paris.

THOMAS, M. J. (1976), *Marketing: Not for Profit?*, in: Marketing in Adversity, J. Baker, (Ed.), McMillan Press Editorial, London.

THORELLI, Hans B. (1986), *Networks: Between Markets and Hierarchies*, Strategic Management Journal, 7, 37-51.

TROUT, J.; **RIES**, A. (1985), *Marketing Warfare*, McGraw-Hill, New York.

TSE, Alan C. B.; **SIN**, Leo Y. M.; **YAU**, Oliver H. M.; **LEE**, Jenny S. Y.; **CHOW**, Raymond (2003), *Market Orientation and Business Performance in a Chinese Business Environment*, Journal of Business Research, 56, (3), 227-239.

TUOMINEN, Matti (1997), *Marketing Capability and Market Orientation in Strategy Interface. A Conceptual Analysis*, Research Report, B-1, Hensinki School of Economics.

TUOMINEN, Matti; **MOLLER**, Kristian (1996), *Market Orientation: State of the Art Review*, 25^a EMAC Conference, Budapeste.

TUOMINEN, Matti; **MOLLER**, Kristian; **ANTTILA**, Mai (1999), *Marketing Capability of Market Oriented Organizations*, 28^a EMAC Conference, Berlim.

TUOMINEN, Matti; **RAJALA**, Arto; **ANTTILA**, Mai; **MOLLER**, Kristian (2002), *Market Adaptation through Market Orientation: The Role of Corporealization and Commercialization of Product Innovations*, 31^a EMAC Conference, Braga.

TZOKAS, Nikolaos; **CARTER**, Sara; **KYRIAZOPOULOS**, Panagiotis (1999), *Marketing and Entrepreneurial Orientation in Small Firms: A Study in Greek Manufacturing*, 28^a EMAC Conference, Berlim.

U

UNTERMAN, Israel; **DAVIS**, Richard H. (1984), *Strategic Management of Not-For-Profit Organizations*, Praeger, New York.

V

VAN BRUGGEN, Gerrit; **SMIDTS**, Ale (1995), *The Measurement of Market Orientation: A Promising Tool for Management?*, Proceedings CEMS Academic Conference, Viena.

VAN de VEN, Andrew H. (1980), *Problem Solving, Planning, and Innovation: Test of the Program Planning Model*, Human Relations, 33, (10), 711-740.

VAN de VEN, Andrew H. (1986), *Central Problems in the Management of Innovation*, Management Science, 32, (5), 590-608.

VAN de VEN, Andrew H.; **FERRY**, Diane L. (1980), *Measuring and Assessing Organization*, John Wiley & Sons, New York.

VAN EGEREN, Marsha; **O'CONNOR**, Stephen (1998), *Drivers of Market Orientation and Performance in Service Firms*, Journal of Services Marketing, 12, (1), 39-58.

VÁZQUEZ, Rodolfo; **ÁLVAREZ**, Luis Ignacio; **SANTOS**, María Leticia (2002), *Market Orientation and Social Services in Private Non-Profit Organisations*, European Journal of Marketing, 36, (9/10), 1022-1046.

- VENKATRAMAN**, N. (1989), *Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement*, Management Science, 25, (8), 942-962.
- VENKATRAMAN**, N. (1990), *Performance Implications of Strategic Coalignment: A Methodological Perspective*, Journal of Management Studies, 27, 19-41.
- VENKATRAMAN**, N.; **RAMANUJAM**, V. (1986), *Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*, Academy of Management Review, 11, (4), 801-814.
- VERHAGE**, B. J.; **WAARTS**, E. (1988), *Marketing Planning for Improved Performance: A Comparative Analysis*, International Marketing Review, 5, (2), 21-30.
- VOSS**, Glenn B.; **VOSS**, Zannie Giraud (2000), *Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment*, Journal of Marketing, 64, January, 67-83.

W

- WEBB**, Dave; **WEBSTER**, Cynthia; **KREPAPA**, Areti (2000), *An Exploration of the Meaning and Outcomes of a Customer-Defined Market Orientation*, Journal of Business Research, 48, 101-112.
- WEBSTER**, Cynthia (1990), *Toward the Measurement of the Marketing Culture of a Service Firm*, Journal of Business Research, 21, 345-362.
- WEBSTER**, Cynthia (1991), *A Note on Cultural Consistency Within the Service Firm: The Effects of Employee Position on Attitudes Toward Marketing Culture*, Journal of the Academy of Marketing Science, 19, (4), 341-346.
- WEBSTER**, Cynthia (1992), *What Kind of Marketing Culture Exists in Your Service Firm? An Audit*, Journal of Services Marketing, 6, (2), 54-67.
- WEBSTER**, Cynthia (1993), *Refinement on the Marketing Culture Scale and the Relationship Between Marketing Culture and Profitability of a Service Firm*, Journal of Business Research, 26, 111-131.

- WEBSTER** Jr., Frederick E. (1981), *Top Management's Concerns about Marketing: Issues for the 1980's*, Journal of Marketing, 45, Summer, 9-16.
- WEBSTER** Jr., Frederick E. (1992a), *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, Journal of Marketing, 56, 1-17.
- WEBSTER** Jr., Frederick E. (1992b), *Executing The New Marketing Concept*, Marketing Management, 3, (1), 91-96.
- WEBSTER** Jr., Frederick E. (1994a), *Defining The New Marketing Concept*, Marketing Management, 2, (4), 22-31.
- WEBSTER** Jr., Frederick E. (1994b), *Executing The New Marketing Concept*, Marketing Management, 3, (1), 8-16.
- WEICK**, Karl E. (1985), *The Significance of Corporate Culture*, in: Organizational Culture, P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, J. Martin, (Eds.), Sage Publications, 381-390.
- WEINREICH**, Nedra Kline (1999), *Hands-On Social Marketing, A Step-by-Step Guide*, Sage Publications, Inc.
- WEINREICH**, Nedra Kline (2000), *Hands-On Social Marketing*, American Journal of Health Behaviour, Vol. 24, Iss:1, 75-76.
- WEISBROD**, Burton A. (1975), *Toward a Theory of The Voluntary Nonprofit Sector in a Three-Sector Economy*, in: Altruism, Morality and Economic Theory, E. Phelps, (Ed.), Russel Dage Foundation, New York.
- WEISBROD**, Burton A. (1977), *The Voluntary Nonprofit Sector: An Economic Analysis*, Lexington, Mass. DC Heath.
- WEISBROD**, Burton A. (1988), *The Nonprofit Economy*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- WHEELEN**, J. D.; **HUNGER**, T. L. (1988), *Strategic Management and Business Policy*, 3^a ed., Reading, MA: Addison-Wesley.
- WIEBE**, G. D. (1952), *Merchandising Commodities and Citizenship on Television*, Public Opinion Quarterly, 15, Winter, 679-691.

- WILLIAMSON**, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- WILLIAMSON**, Oliver E. (1979), *Transaction Costs Economics: The Governance of Contractual Relations*, *Journal of Law and Economics*, 22, October, 223-261.
- WIND**, Yoram; **ROBERTSON**, Thomas S. (1983), *Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research*, *Journal of Marketing*, 47, April, 12-25.
- WINSTON**, William J. (1985), *Preface*, in: *Marketing Strategies for Human and Social Service Agencies*, William J. Winston, (Ed.), The Haworth Press, New York.
- WONG**, Veronica; **SAUNDERS**, J. (1993), *Business Orientations and Corporate Success*, *Journal of Strategic Marketing*, 1, 20-40.
- WONG**, Veronica; **SAUNDERS**, J.; **DOYLE**, Peter (1989), *The Barriers to Achieving Stronger Market Orientation in British Companies: An Exploratory Study*, *Proceedings of the 22nd Marketing Education Group Conference*, 35-64.
- WOOD**, Van R.; **BHUIAN**, Shahid N. (1993), *Market Orientation and Nonprofit Organizations: Performance Associations and Research Propositions*, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 1, (1), 7-32.
- WOOD**, Van R.; **BHUIAN**, Shahid N.; **KIECKER**, Pamela (2000), *Marketing Orientation and Organizational Performance in Not-for-Profit Hospitals*, *Journal of Business Research*, 48, (3), 213-226.
- WOODRUFF**, R. B. (1997), *Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage*, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 25, (2), 139-153.

Y

- YAU**, Oliver H. M.; **McFETRIDGE**, Peter R.; **CHOW**, Raymond P. M.; **LEE**, Jenny S. Y. (2000), *Is Relationship Marketing for Everyone?*, *European Journal of Marketing*, 34, (9/10), 1111-1127.

YAU, Oliver H. M.; **SIN**, L. Y. M.; **LEE**, J. S. Y.; **TSE**, A. C. B. (1998a), *The Development of a Scale for Measuring Relationship Marketing Orientation*, Working Paper RCCM99-01-0, Chinese Management Research Centre, City University of Hong Kong.

YAU, Oliver H. M.; **SIN**, L. Y. M.; **LEE**, J. S. Y.; **TSE**, A. C. B. (1998b), *An Empirical Investigation of the Relationship Between Market Orientation and Business Performance*, Working Paper RCCM99-02-0, Chinese Management Research Centre, City University of Hong Kong.

Z

ZAHRA, Shaker A.; **PEARCE II**, John A. (1990), *Research Evidence on the Miles-Snow Typology*, *Journal of Management*, 16, (4), 751-768.

ZALTMAN, Gerald; **JACOBS**, Pol (1977), *Social Marketing and a Consumer-Based Theory of Marketing*, in: *Consumer and Industrial Buying Behavior*, Arch G. Woodside, Jagdish N. Seth, Peter D. Bennett, (Eds.), Elsevier North-Holland Inc., New York.

ZEITHAML, V. A. (1988), *Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, *Journal of Marketing*, 52, July, 2-22.

ZEITHAML, V. A.; **VARADARAJAN**, P.; **ZEITHAML**, C. P. (1988), *The Contingency Approach: Its Foundation and Relevance to Theory Building and Research in Marketing*, *European Journal of Marketing*, 22, (7), 37-64.

ZEITHAML, V. A.; **ZEITHAML**, C. P. (1984), *Environmental Management: Revising the Marketing Perspective*, *Journal of Marketing*, 48, Spring, 46-53.

ZERBE, Richard O.; **McCURDY**, Howard E. (1999), *The Failure of Market Failure*, *Journal of Policy Analysis and Management*, 18, (4), 558-578.

ZIKMUND, William G. (2000), *Business Research Methods*, 6^a ed., The Dryden Press Harcourt College Publishers.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.