Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Determinantes da Performance Empresarial associados a Capacidades e Comportamentos Organizacionais: O caso Português

Tese de Doutoramento em Gestão

Ricardo Jorge Vieira Correia

Orientadores:

Prof. Doutor Mário Sérgio Carvalho Teixeira

Prof. Doutor José Manuel Gonçalves Dias

Vila Real, janeiro de 2015

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Determinantes da Performance Empresarial associados a Capacidades e Comportamentos Organizacionais

Tese de Doutoramento em Gestão

Ricardo Jorge Vieira Correia

Orientadores:

Prof. Doutor Mário Sérgio Carvalho Teixeira

Prof. Doutor José Manuel Gonçalves Dias

Vila Real, janeiro de 2015

Tese apresentada à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Gestão.

À minha mãe e à Susana

Agradecimentos

Ao Prof. Doutor Mário Sérgio Teixeira e ao Prof. Doutor José Gonçalves Dias, orientadores desta tese, como referências académicas e pessoais incontornáveis, pelos constantes ensinamentos, disponibilidade, paciência, capacidade de incentivo, apoio e amizade demonstrados ao longo deste trabalho.

A todos os responsáveis das empresas que acederam amavelmente a colaborar neste trabalho, pois sem elas o mesmo não teria sido possível.

Aos amigos Fernando Lima, Ricardo Alexandre Correia, Miguel Rodrigues e Manuela Carneiro, pelo apoio e estímulo incondicional que sempre manifestaram ao longo da realização deste trabalho.

Ao Rui Barros, ao Paulo Guedes, ao Hélder Matos e ao Nelson Duarte, pela velha e grande amizade.

Ao António Mourão e ao Vítor Mendonça, pela preciosa ajuda no apoio informático ao contacto com as empresas.

Aos meus pais, Maria de Jesus e Manuel, pelo exemplo e princípios de vida que sempre me transmitiram e pela possibilidade que me deram de chegar a este ponto da minha formação.

À Susana, parte integrante deste trabalho, pelo grande amor, enorme dedicação e compreensão que sempre revelou em todos os momentos deste trabalho.

Resumo

Os graus de Orientação para o Mercado, de Orientação Empreendedora e de Orientação para a Aprendizagem do meio empresarial constituem um conjunto de capacidades e comportamentos organizacionais que têm suscitado grande debate científico nos últimos anos, ocupando um lugar de destaque ao nível da formulação da estratégia das empresas. A compreensão destes constructos e dos seus efeitos em termos de desenvolvimento de Vantagens Competitivas e de uma melhoria na Performance empresarial, sendo esta medida de várias formas, tem sofrido uma grande evolução ao longo dos anos. No entanto, alguns aspetos destas relações continuam a suscitar dúvidas conceptuais resultantes de várias lacunas da literatura existente. Com o intuito de compreender melhor este tema, o presente estudo analisa as relações entre estes constructos e a Performance das empresas portuguesas, bem como os efeitos mediadores de outros fatores nessas relações, nomeadamente das Capacidades Dinâmicas e dos Sistemas de Recompensa adotados pelas empresas. Para enquadrar a problemática de investigação, começámos por elaborar um artigo teórico sobre os constructos atrás referidos e as suas relações com a Performance empresarial, após o que elaborámos, de forma sequencial, um conjunto de três artigos empíricos para testar algumas relações ainda não comprovadas. Mais especificamente, procurou-se nesses artigos empíricos dar resposta às seguintes questões de investigação:

- Qual o efeito da Orientação para o Mercado no desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas e como é que estas contribuem para a criação de Vantagens Competitivas e para uma melhoria da Performance empresarial?
- Qual o efeito da Orientação para a Aprendizagem no desenvolvimento dos Sistemas de Recompensa e da Orientação Empreendedora e como é que estes contribuem para a criação de Vantagens Competitivas e para uma maior Performance da empresa?
- Como é que determinados comportamentos e capacidades da empresa (Orientação para a Aprendizagem, Orientação para o Mercado e Orientação Empreendedora) contribuem para o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas e qual é o efeito destas na criação de Vantagens Competitivas e numa maior Performance da empresa?

Foi efetuada a análise das relações entre estes constructos usando modelos de equações estruturais tendo por base uma amostra de 1 190 empresas, representativa do universo das empresas portuguesas.

Os resultados permitem verificar o papel mediador das Vantagens Competitivas diferenciação e liderança pelo custo ao nível das relações entre a Orientação para o Mercado e a Performance e entre as Capacidades Dinâmicas e a Performance. Por outro lado, verificou-se também que as Capacidades Dinâmicas medeiam a relação entre a Orientação para o Mercado e as Vantagens Competitivas estudadas.

Confirmámos também que a Orientação para a Aprendizagem e os Sistemas de Recompensa são antecedentes da Orientação Empreendedora e comprovámos o papel mediador das Vantagens Competitivas diferenciação e liderança pelo custo ao nível das relações entre a Orientação Empreendedora e a Performance. Além disso, os Sistemas de Recompensa são influenciados diretamente pela Orientação para a Aprendizagem, sendo também propulsores de Vantagens Competitivas.

Finalmente, constatou-se que as Capacidades Dinâmicas medeiam a relação entre qualquer uma das orientações empresariais referidas (para a Aprendizagem, para o Mercado e Empreendedora) com as Vantagens Competitivas diferenciação e liderança pelo custo. Estas Vantagens Competitivas conduzem também a uma maior Performance. Por outro lado, fica também evidenciado que a Orientação para a Aprendizagem funciona como antecedente da Orientação para o Mercado e da Orientação Empreendedora.

Palavras-chave: Orientação para o Mercado; Orientação Empreendedora; Orientação para a Aprendizagem; Capacidades Dinâmicas; Sistemas de Recompensa; Vantagens Competitivas; Performance

Abstract

Market Orientation, Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation are capabilities and organizational behaviors with impact on the formulation of corporate strategy. In recent years, the definition and measurement of these constructs and their impact on developing Competitive Advantages and on the improving business performance have been a topic of much debate. Despite the progress achieved, there are many open issues in the existing literature regarding these relationships. This study examines the relationships between these constructs and the Performance of Portuguese companies, as well as the mediating effects of other elements on these relations, such as the Dynamic Capabilities and Reward Systems adopted by these companies.

First, we develop a theoretical framework (theoretical article) that discusses the key constructs and their relationships with business Performance. After that, three empirical papers deal with unanswered research questions in the literature, namely:

- What is the impact of Market Orientation on the development of Dynamic Capabilities and how these contribute to the creation of Competitive Advantages and higher business Performance?
- What is the impact of Learning Orientation on the development of Reward Systems and Entrepreneurial Orientation and how these contribute to the creation of Competitive Advantages and higher Performance?
- How certain behaviors and capabilities of the company (Learning Orientation, Market Orientation and Entrepreneurial Orientation) contribute to the development of Dynamic Capabilities?; and what is the impact of these on the creation of Competitive Advantages and higher performance?

The study uses a sample of 1 190 firms, which is representative of the population of Portuguese companies. We analyze the relationships between these constructs using structural equation models.

Results show the mediating role of Competitive Advantages differentiation and cost leadership in the relation between Market Orientation and Performance and between Dynamic Capabilities and Performance. Moreover, Dynamic Capabilities mediate the relationship between Market Orientation and both Competitive Advantages. Third, Learning Orientation and Reward Systems are antecedents of Entrepreneurial Orientation and that Competitive Advantages differentiation and cost leadership are mediators of the relation between Entrepreneurial Orientation and Performance. Additionally, Reward Systems are directly influenced by Learning Orientation and directly affects Competitive Advantages.

Finally, Learning Orientation is an antecedent of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation. Dynamic Capabilities mediate the relationship between all of the Orientations (Learning, Market and Entrepreneurial) and Competitive Advantages differentiation and cost leadership.

Keywords: Market Orientation; Entrepreneurial Orientation; Learning Orientation; Dynamic Capabilities; Reward Systems; Competitive Advantages; Performance

ÍNDICE

Parte I 1

1 Introdução 3

1.1 Problema, objetivos e questões de investigação 8

1.2 Caracterização da amostra 10

1.3 Estrutura da tese 12

Parte II 15

Capítulo 1 17

Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora e Orientação para a Aprendizagem: efeitos ao nível das Vantagens Competitivas e da Performance empresarial 19

Resumo 19

1 – Introdução 19

2 - Fundamentação Teórica 21

2.1 - Orientação para o Mercado 21

2.2 - Orientação Empreendedora 30

2.3 – Orientação para a Aprendizagem 36

2.4 – Vantagens Competitivas 38

2.5 – Performance empresarial 39

2.6 – Propostas de investigação futura sobre as relações entre os constructos analisados 41

3 – Conclusão 44

Referências bibliográficas 44

Capítulo 2 53

O papel das Capacidades Dinâmicas e das Vantagens Competitivas como mediadoras da relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance empresarial 55

Resumo 55

1 – Introdução 55

2 - Enquadramento teórico e hipóteses de investigação 58

3 – Modelo de investigação 70

4 – Metodologia 71

4.1 – Escalas das variáveis 71

4.2 – População e caracterização da amostra 71

4.3 - Validação das escalas 72

4.4 - Variáveis de controlo....74
5 – Resultados....74
5.1 – Relações estruturais....74
5.2 - Efeitos das variáveis de controlo....77
6 – Conclusões....78
6.1 – Discussão dos resultados....78
6.2 - Limitações e propostas de investigação futura....80
Apêndice – Escalas de medida dos constructos....82
Referências bibliográficas....83
Capítulo 3....93
O papel dos Sistemas de Recompensa na sua relação com a Orientação para a Aprendizagem e com a Orientação Empreendedora: efeitos ao nível das Vantagens Competitivas e da Performance empresarial....95
Resumo....95
1 – Introdução....95
2 - Enquadramento teórico e hipóteses de investigação....98
3 – Modelo de investigação....109
4 – Metodologia....110
4.1 – Escalas das variáveis....110
4.2 – População e caracterização da amostra....110
4.3 - Validação das escalas....112
4.4 - Variáveis de controlo....113
5 – Resultados....114
5.1 – Relações estruturais....114
5.2 - Efeitos das variáveis de controlo....117
6 – Conclusões....118
6.1 – Discussão dos resultados....118
6.2 - Limitações e propostas de investigação futura....120
Apêndice – Escalas de medida dos constructos....122
Referências bibliográficas....123
Capítulo 4....133
Capacidades Dinâmicas: Antecedentes organizacionais e implicações em termos de Vantagens Competitivas e da Performance empresarial....135
Resumo....135
1 – Introdução....135
2 - Enquadramento teórico e hipóteses de investigação....138

3 – Modelo de investigação 149
4 – Metodologia 150
4.1 – Escalas das variáveis 150
4.2 – População e caracterização da amostra 151
4.3 - Validação das escalas 152
4.4 - Variáveis de controlo 154
5 – Resultados 155
5.1 – Relações estruturais 155
5.2 - Efeitos das variáveis de controlo 158
6 – Conclusões 160
6.1 – Discussão dos resultados 160
6.2 - Limitações e propostas de investigação futura 162
Apêndice – Escalas de medida dos constructos 164
Referências bibliográficas 166
Parte III 175
Conclusões 177
Limitações do estudo e sugestões de investigação futura 180
Referências bibliográficas 183
Anexos 187

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 – Orientação para o Mercado como um aspeto da cultura organizacional 22
Figura 1.2 – Antecedentes e consequências da Orientação para o Mercado 26
Figura 1.3 – Elementos da Orientação para o Mercado.....27
Figura 1.4 – Relação entre a Orientação para o Mercado, Estratégia de Mercado e a Performance.....28
Figura 1.5 – Relação Orientação para o Mercado – Performance 30
Figura 1.6 – Efeito da Orientação Empreendedora na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance 35
Figura 2.1 – Modelo concetual.....70
Figura 3.1 – Modelo concetual.....109
Figura 4.1 – Modelo concetual.....150

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1 – Diferenças entre a Orientação para o Mercado e a Orientação Empreendedora.....33
Quadro 1.2 – Medidas de Performance usadas na relação com a Orientação para o Mercado.....40
Quadro 2.1 – Definições de Capacidades Dinâmicas.....59
Quadro 2.2 – Definições de Orientação para o Mercado.....64
Quadro 3.1 – Definições de Orientação para a Aprendizagem.....100
Quadro 3.2 – Definições de Orientação Empreendedora.....103

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização da amostra 11
Tabela 2 – Estrutura da tese 12
Tabela 3 – Artigos a publicar e revistas alvo de publicação 13
Tabela 2.1 – Estimativas dos pesos fatoriais das variáveis latentes de segunda ordem 73
Tabela 2.2 – Fiabilidade dos constructos 73
Tabela 2.3 – Estimativas dos coeficientes do modelo estrutural 75
Tabela 2.4 – Resultados das hipóteses testadas 76
Tabela 2.5 – Estimativas dos coeficientes do modelo estrutural (efeitos das variáveis de controlo) 77
Tabela 3.1 – Estimativas dos pesos fatoriais das variáveis latentes de segunda ordem 112
Tabela 3.2 – Fiabilidade dos constructos 112
Tabela 3.3 – Estimativas dos coeficientes do modelo estrutural 114
Tabela 3.4 – Resultados das hipóteses testadas 116
Tabela 3.5 – Estimativas dos coeficientes do modelo estrutural (efeitos das variáveis de controlo) 117
Tabela 4.1 – Estimativas dos pesos fatoriais das variáveis latentes de segunda ordem 153
Tabela 4.2 – Fiabilidade dos constructos 153
Tabela 4.3 – Estimativas dos coeficientes do modelo estrutural 156
Tabela 4.4 – Resultados das hipóteses testadas 158
Tabela 4.5 – Estimativas dos coeficientes do modelo estrutural (efeitos das variáveis de controlo) 159

PARTE I

1 - Introdução

O atual contexto empresarial, caracterizado por uma grande competitividade, elevado dinamismo de mercado, instabilidade no comportamento de compra do consumidor, bem como a redução do seu poder de compra, obriga as empresas a desenvolverem Vantagens Competitivas para atingirem níveis de Performance maiores do que os seus concorrentes. Não existe uma definição única do conceito de Performance, já que segundo Baker e Sinkula (2005), a mesma pode ser vista como um constructo multidimensional que consiste em mais do que a simples abordagem financeira, podendo também ser analisada através de indicadores não financeiros. Por outro lado, Porter (1985) defende que uma Vantagem Competitiva sustentável terá como condição base a definição de uma estratégia de diferenciação ou de baixo custo. As Vantagens Competitivas funcionam como propulsoras de uma maior Performance, com especial incidência em conjunturas económicas e financeiras difíceis (Nasution, Mavondo, Matanda, & Ndubisi, 2011).

A investigação em marketing do lado da procura, em particular do consumidor, tem uma longa tradição de utilização de variáveis latentes ou constructos, representando conceitos e dimensões que não podem ser diretamente medidas, mas que são indiretamente inferidas através das suas manifestações. Esta abordagem teve um profundo impacto na investigação em marketing desde o trabalho de síntese de Churchill (1979). Com fortes raízes na Psicologia (e.g., medição do grau de inteligência), na Psicologia Social (e.g., medição de atitudes xenófobas) e no estudo do comportamento do consumidor, muitos constructos são vistos como atitudes face a um determinado objeto ou ideia. Exemplos tradicionais em marketing são a atitude face a uma determinada marca ou categoria de produto, podendo ser representada por diferentes dimensões como a satisfação e a Performance, entre outras.

Neste trabalho analisam-se três constructos atitudinais de comportamentos organizacionais que têm necessariamente implicações na estratégia empresarial: Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora e Orientação para a Aprendizagem. Como referem Cornelissen e Lock (2005), as implicações em termos de usos práticos de constructos são fundamentais no desenvolvimento e aperfeiçoamento da definição e operacionalização desses mesmos constructos.

Tanto em Portugal, como noutros países europeus, as micro e as pequenas e médias empresas (PME) têm um peso determinante na economia real, sendo agentes ativos na

mudança e intérpretes de uma cultura de empreendedorismo permanente. Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2012) referentes a 2010, esta categoria de empresas constitui 99.9% do tecido empresarial total nacional, são responsáveis por 77.6% do total de emprego criado pelas empresas e contribuem com 54.8% do total do volume de negócios empresarial.

O sucesso destas unidades empresariais depende da sua capacidade de posicionamento no mercado, a qual é fortemente influenciada pela atenção que dedicam às áreas do marketing e do empreendedorismo. Esta situação é particularmente verdadeira em regiões com baixa densidade populacional e um tecido empresarial débil e muito pouco ligado em rede.

Segundo Baker e Sinkula (2009), a cultura organizacional não é simplesmente um assunto das grandes empresas, sendo igualmente importante nas empresas de dimensão mais reduzida. Tendo por base esta premissa, procurar-se-á analisar neste trabalho os graus de Orientação para o Mercado, de Orientação Empreendedora e de Orientação para a Aprendizagem revelada pelos seus empresários e gestores, em termos do impacto ao nível do desenvolvimento de Vantagens Competitivas e da Performance das suas empresas. Assim, é nossa intenção analisar as relações assumidas pelos referidos constructos entre si, bem como explorar a possível existência de outras variáveis que possam influenciar essas relações.

Pode afirmar-se que o marketing se tem destacado na criação de Vantagens Competitivas para as empresas, configurada na criação de um valor superior para os clientes, condição fundamental para que as empresas, atuando num ambiente de alta competitividade, alcancem uma maior Performance. Este valor superior é obtido através da implementação de uma cultura organizacional que possa gerar comportamentos de alerta às necessidades dos clientes e, também, uma resposta adequada a essas necessidades.

Existe o reconhecimento, ao nível da literatura (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1995; Pitt, Caruana & Berthon, 1996; Baker & Sinkula, 2009; Verhoef & Leeflang, 2009), de que a implementação de uma orientação de marketing, na gestão de uma organização, permitirá:

- Melhorar a capacidade de adaptação a ambientes em constantes mudanças, em função de um melhor conhecimento dos *stakeholders*;

- Melhorar a Performance da empresa em termos de mercado, nomeadamente garantindo uma maior satisfação por parte dos clientes e o aumento da rentabilidade da empresa.

Os vários estudos existentes de análise da Orientação para o Mercado, sendo esta uma interpretação mais ampla da orientação de marketing, forneceram importantes contributos para o entendimento da Performance empresarial e de vários fatores que a influenciam. Uma Orientação para o Mercado pressupõe uma forte e constante aproximação das empresas em relação aos clientes, a qual se consubstancia pela identificação e atendimento das suas necessidades atuais e futuras.

Por outro lado, o empreendedorismo é um dos temas prioritários de investigação na área de gestão, devido à sua importância para o desenvolvimento económico e social. Existem diferentes linhas temáticas na área do empreendedorismo (Shildt, Zahra & Sillanpaa, 2006; Grégoire, Noel, Dery & Bechard, 2006) e mesmo do microempreendedorismo (Portela, Hespanha, Nogueira, Teixeira & Baptista, 2008). Um aspeto de estudo que tem ganho relevância reside na compreensão e na medição da Orientação Empreendedora. Diversos autores têm sugerido que a Orientação Empreendedora pode influenciar positivamente a Performance de uma organização, apontando para o facto de que organizações com maior Orientação Empreendedora tendem a ser mais bem sucedidas do que as organizações com uma menor orientação a esse nível (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1991; Wiklund, 1999; Wiklund & Shepherd, 2005; Clercq, Dimov & Thongpapanl, 2010).

Segundo Baker e Sinkula (2009), as empresas com uma forte Orientação para o Mercado estabelecem como prioridade a aprendizagem sobre o comportamento de compra dos clientes. O estudo da Orientação para o Mercado gerou uma série de trabalhos de investigação neste âmbito, os quais desenvolveram a definição do tema, especificação de variáveis e operacionalização de medidas. Baker e Sinkula (2002) definem também a Orientação para a Aprendizagem como um conjunto de valores organizacionais relacionados com a propensão das empresas para criar e utilizar o conhecimento. Este conjunto de valores consiste no compromisso das empresas para a aprendizagem, visão partilhada, e abertura a novas ideias. Em coerência com esta visão, pode definir-se a Orientação para a Aprendizagem como o grau em que uma empresa adota a aprendizagem organizacional como um valor básico e necessário para a sua sobrevivência no futuro (Baker & Sinkula, 2002).

Num contexto de rápidas mutações ao nível do mercado e da inovação tecnológica, há que encontrar formas e técnicas de gestão que possibilitem às empresas criar aptidões para atuar no ambiente competitivo contemporâneo. Omar, Mears, Kurfess e Kiggans (2008) salientam a necessidade de adoção de novas estratégias, dado que as estratégias tradicionais não são normalmente compatíveis com os novos desafios, além de não oferecerem claras Vantagens Competitivas. Torna-se então necessário que os empresários, bem como todos os colaboradores das empresas, criem condições para sustentar e fomentar a sua posição concorrencial de mercado.

Desta forma, parece-nos pertinente a realização de uma investigação que permita alargar o conhecimento ao nível dos fatores influenciadores de constructos como a Orientação para o Mercado, a Orientação Empreendedora e a Orientação para a Aprendizagem enquanto comportamentos organizacionais, no sentido de melhor entender a forma como os mesmos poderão influenciar as Vantagens Competitivas e, consequentemente, a Performance das empresas, a vários níveis.

Desta forma, sugere-se que as relações entre a Orientação para o Mercado, a Orientação Empreendedora, a Orientação para a Aprendizagem, as Vantagens Competitivas e a Performance possam ser afetadas pelo efeito de outras variáveis. Neste campo, salientamos as Capacidades Dinâmicas e os Sistemas de Recompensa como duas variáveis menos estudadas na investigação destas relações, mas que consideramos terem potencial explicativo das mesmas.

O conceito de Capacidades Dinâmicas evoluiu a partir da teoria da Visão Baseada nos Recursos da empresa (Barney, 1991). Esta visão defende que os recursos que são simultaneamente valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis podem funcionar como causa de uma melhor Performance, permitindo à empresa alcançar uma vantagem competitiva sustentável. As Capacidades Dinâmicas representam a capacidade de uma empresa criar, ampliar ou modificar os seus recursos base de forma propositada (Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece, & Winter, 2007), sendo que se trata de um conceito que ao longo dos últimos anos tem recebido uma especial atenção em termos de literatura (Eisenhardt & Martin, 2000; Eriksson, 2014; Helfat & Peteraf, 2003; Li & Liu, 2014; Makkonen, Pohjola, Olkkonen, & Koponen, 2014; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Zollo & Winter, 2002).

Os Sistemas de Recompensa representam o principal meio de alcançar e enfatizar os comportamentos exigidos pelas empresas aos seus colaboradores, constituindo uma das práticas de recursos humanos mais eficazes para a gestão e manutenção de elevados níveis de desempenho dos colaboradores (Huselid 1995; Delery e Doty, 1996). Mais especificamente, as decisões ao nível dos Sistemas de Recompensa poderão afetar a Performance do negócio, pois podem ter uma influência positiva nas motivações dos colaboradores (Gerhart, 2000). Verifica-se, ao nível da literatura, uma necessidade de investigação sobre esta área no sentido de melhor entender a sua relação com determinadas capacidades e comportamentos organizacionais, que podem influenciar o desenvolvimento de Vantagens Competitivas e uma consequente melhor Performance empresarial.

Este trabalho propõe-se analisar a interseção entre estas três áreas de investigação (Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora e Orientação para a Aprendizagem), integrando conhecimento disperso e explorando novas abordagens sobre a relação entre estes três constructos e a Performance empresarial, bem como testar efeitos mediadores existentes nestas relações de outras variáveis ainda não estudadas ao na literatura existente, constituindo desta forma uma mais valia na compreensão dos fatores influenciadores das Vantagens Competitivas e da Performance empresarial.

Procuraremos desenvolver em detalhe cada um destes conceitos, bem como compreender a sua evolução e a forma como os mesmos foram já observados e trabalhados, no sentido de criar uma nova abordagem na forma como os mesmos se podem relacionar, pelo que faremos uma análise crítica da literatura com o intuito de identificar aspetos por explorar. Mais especificamente, este estudo centra-se nas empresas portuguesas, justificando-se esta opção pelo facto de, por um lado, existir uma insuficiente investigação sobre esta temática em Portugal e, por outro lado, à transversalidade dos objetivos e problema em estudo e da sua aplicabilidade a qualquer setor de atividade ou dimensão da empresa. Atendendo ao elevado número de empresas existentes que compõem o universo da investigação, que se traduz em 1 168 964 empresas, segundo dados do INE (2012), decidimos fazer incidir o estudo sobre empresas integradas numa base de dados nacional, amplamente representativa do universo em estudo.

Como resultados potenciais desta tese, espera-se obter a confirmação da influência sobre as Vantagens Competitivas e a consequente Performance empresarial do conjunto de dimensões associadas às variáveis Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora

e Orientação para a Aprendizagem identificados na literatura, bem como identificar eventuais efeitos mediadores que influenciem estas relações e que ainda não tenham sido empiricamente confirmados. Desta forma, no final do estudo espera-se ter formulado e verificado um conjunto de modelos concetuais com elementos que permitam uma melhor compreensão das relações entre estas variáveis e de efeitos mediadores que as influenciam. Com isso, pretendemos alcançar resultados científicos inovadores, aprofundando o conhecimento nesta área.

Em termos de prática de gestão, a verificação das relações entre estes constructos poderá orientar as organizações a desenvolverem comportamentos compatíveis com as variáveis estudadas e as relações comprovadas, no sentido de que os mesmos lhes possam trazer benefícios e, dessa forma, criar condições para que possam causar um impacto positivo nas várias medidas de Performance.

Para fundamentar a execução deste trabalho, começamos por enquadrar teoricamente a problemática em estudo, a qual nos permitiu definir os constructos a estudar e justificar a linha de investigação que nos propomos seguir, confrontando a abordagem teórica com a análise empírica a efetuar. De seguida, apresentamos o problema, os objetivos e as questões de investigação que nos vão nortear ao longo deste trabalho.

1.1 – Problema, objetivos e questões de investigação

O problema de investigação que nos propomos ajudar a resolver tem a ver com a necessidade das empresas terem uma elevada Performance para poderem competir eficazmente num meio envolvente que é cada vez mais exigente. Por isso, necessitam de identificar as capacidades e comportamentos organizacionais que deverão desenvolver para obterem essa maior Performance empresarial.

Porque este é um problema demasiado amplo para poder ser totalmente resolvido com a investigação que nos propomos realizar, importa selecionar as capacidades e comportamentos organizacionais a estudar. Após a revisão de literatura, entendemos que seria relevante considerar um conjunto de variáveis latentes associadas a capacidades e comportamentos organizacionais que pudessem ser analisadas e relacionadas entre si como eventuais determinantes da Performance empresarial. Assim, a Orientação para o Mercado, a Orientação Empreendedora, a Orientação para a Aprendizagem, as Vantagens Competitivas, as Capacidades Dinâmicas e os Sistemas de Recompensa são as variáveis

que nos propomos trabalhar para avaliar a forma como podem influenciar e contribuir para uma melhor Performance empresarial.

Como objetivo geral desta investigação, propomo-nos avaliar e testar algumas relações de causalidade e de mediação que possam existir entre estas variáveis e a Performance empresarial, no contexto das empresas portuguesas. É nossa intenção formular e verificar modelos concetuais com elementos que permitam uma melhor compreensão das relações entre estes constructos e dos efeitos mediadores que influenciam estas relações, explorando aspetos em aberto na literatura existente. Em termos de prática de gestão, a verificação das relações entre estes constructos será um importante contributo para o desenvolvimento de ferramentas de diagnóstico e de recomendações para o tecido empresarial português.

Os objetivos específicos desta investigação são os seguintes:

- Verificar se existem outras capacidades e comportamentos organizacionais que possam mediar a relação já comprovada empiricamente na literatura entre a Orientação para o Mercado e a Performance empresarial;
- Avaliar o efeito mediador dos Sistemas de Recompensa na relação entre a Orientação para a Aprendizagem e a Orientação Empreendedora e o seu papel no desenvolvimento de Vantagens Competitivas e uma maior Performance;
- Verificar um conjunto de capacidades e comportamentos organizacionais, tais como a Orientação para o Mercado, a Orientação Empreendedora e a Orientação para a Aprendizagem, como desencadeadores de Capacidades Dinâmicas e o efeito destas no desenvolvimento de Vantagens Competitivas e de uma maior Performance.

Apresentam-se de seguida as questões de investigação concretas a que nos propomos responder e cuja fundamentação será desenvolvida ao longo dos diversos artigos empíricos que compõem esta tese:

- Qual o efeito da Orientação para o Mercado no desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas e como é que estas contribuem para a criação de Vantagens Competitivas e para a melhoria da Performance empresarial?
- Qual o efeito da Orientação para a Aprendizagem no desenvolvimento dos Sistemas de Recompensa e da Orientação Empreendedora e como é que estes contribuem para a criação de Vantagens Competitivas e para uma maior Performance da empresa?

- Como é que determinados comportamentos e capacidades da empresa (Orientação para a Aprendizagem, Orientação para o Mercado e Orientação Empreendedora) contribuem para o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas e qual é o efeito destas na criação de Vantagens Competitivas e numa maior Performance da empresa?

1.2 - Caracterização da amostra

O foco do presente estudo incidiu de forma transversal sobre empresas portuguesas legalmente constituídas, sendo que a amostra a estudar é composta por um número de empresas representativo do universo do tecido empresarial português. Constata-se que em 2010, existiam em Portugal 1 168 964 empresas (INE, 2012). A amostra foi obtida através de uma base de dados de empresas nacionais adquirida para o efeito. Esta base de dados continha um total de aproximadamente 91 000 empresas.

Construído o questionário a utilizar para o trabalho empírico, realizámos o pré-teste[1] junto de nove empresas. Deste pré-teste decorreram algumas alterações ao questionário inicial em função de alguns comentários e sugestões dados pelos respondentes participantes no pré-teste.

Completado o processo de redação e validação do instrumento de recolha de dados (questionário) e com a definição da amostra, avançámos então para o trabalho de campo definitivo, onde foram recolhidos e, posteriormente, preparados os dados.

Todas as empresas constantes da base de dados foram contactadas por correio eletrónico, sendo aí informadas do âmbito e objetivos do estudo. No anexo 1 poder-se-á verificar uma cópia do e-mail enviado às empresas. O preenchimento do questionário, o qual está disponível no anexo 2, foi efetuado *online*, com recurso à plataforma *opensource Google Drive*, tendo sido requerido que fosse feito por um responsável pela gestão das empresas contactadas.

O trabalho de campo realizou-se entre fevereiro e agosto de 2013. Após a conclusão do referido trabalho, as informações constantes nos questionários foram convertidos num ficheiro de dados em formato SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) 19.0, após o

[1] O pré-teste constitui a aplicação do questionário junto de uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais (Malhotra, 2001).

que se começou por fazer uma validação lógica do conjunto do ficheiro, testando-se a consistência da informação. Foi usado para o tratamento dos dados o software Mplus 6.0. Ficámos assim com uma amostra validada composta por 1 190 empresas respondentes.

Passamos à análise da informação recolhida através da caracterização geral das empresas que compõem a nossa amostra. Os aspetos caracterizados são, em termos gerais, os seguintes: setor de atividade; dimensão; localização geográfica; idade; volume de vendas em 2012; desenvolvimento de atividade exportadora; desenvolvimento de atividades de investigação e desenvolvimento. Estes aspetos são apresentados, de forma sintética, nas tabelas que se seguem.

Tabela 1 – Caracterização da amostra

Setor de atividade da empresa	**Frequência**	**%**
Serviços	594	49.9
Comércio	283	23.8
Indústria	201	16.9
Construção	82	6.9
Sem resposta	30	2.5
Nº de funcionários da empresa		
Entre 1 e 9	698	58.7
Entre 10 e 49	355	29.8
50 ou mais	137	11.5
Localização geográfica da empresa		
Lisboa e Vale do Tejo	391	32.9
Norte	361	30.3
Centro	280	23.5
Sul	102	8.6
Ilhas	56	4.7
Idade da empresa		
Até 10 anos	297	25.0
Entre 11 e 20 anos	440	37.0
Mais de 20 anos	445	37.4
Sem resposta	8	0.6
Volume de vendas da empresa		
Menor que 50.000 euros	140	11.8
Entre 50.000 e 250.000 euros	353	29.7
Entre 250.001 e 1.000.000 euros	343	28.8
Maior que 1.000.000 euros	354	29.7
Atividade exportadora da empresa		
Sim	442	37.1
Não	748	62.9
Atividades de Investigação & Desenvolvimento da empresa		
Sim	346	29.1
Não	844	70.9

1.3 - Estrutura da tese

A presente tese está estruturada em três partes. A primeira parte é composta pela introdução, a qual fornece uma breve aproximação ao panorama da literatura transversal às temáticas investigadas no conjunto de artigos que compõem o corpo central da tese. Nesta parte evidencia-se também o problema de investigação, bem como o conjunto de objetivos e questões de investigação propostas. Apresenta-se ainda uma descrição da população e da amostra a analisar. A segunda parte é composta por quatro capítulos, os quais incluem um primeiro artigo que aborda teoricamente os constructos utilizados na tese, sendo que os restantes evidenciam os três estudos empíricos desenvolvidos. A terceira e última parte fornece as considerações finais da tese e apresenta as principais conclusões e contribuições geradas pela investigação realizada, bem como as suas limitações e um conjunto de sugestões para investigação futura. A Tabela 8 apresenta um resumo da estrutura da tese:

Tabela 2 – Estrutura da tese

Parte I	Introdução Problema de investigação Caracterização da amostra Estrutura da tese
Parte II	Capítulo 1: Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora e Orientação para a Aprendizagem: efeitos ao nível das Vantagens Competitivas e da Performance empresarial
	Capítulo 2: O papel das Capacidades Dinâmicas e das Vantagens Competitivas como mediadoras da relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance empresarial
	Capítulo 3: O papel dos Sistemas de Recompensa na sua relação com a Orientação para a Aprendizagem e com a Orientação Empreendedora: efeitos ao nível das Vantagens Competitivas e da Performance empresarial
	Capítulo 4: Capacidades Dinâmicas: Antecedentes organizacionais e implicações em termos de Vantagens Competitivas e da Performance empresarial
Parte III	Conclusões, limitações e sugestões de investigação futura

Todos os artigos que constituem esta tese serão traduzidos e submetidos para publicação. Na tabela seguinte, apresentamos as revistas internacionais indexadas que serão alvo da publicação dos artigos empíricos acima referidos, a selecionar de acordo com o conteúdo de cada artigo e as linhas editoriais de cada uma das revistas.

Tabela 3 – Artigos a publicar e revistas alvo de publicação

Capítulos	Artigos	Revistas alvo
Capítulo 1	Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora e Orientação para a Aprendizagem: efeitos ao nível das Vantagens Competitivas e da Performance empresarial	• Journal of World Business • Journal of Business Research • Journal of Business Venturing • Journal of International Marketing • International Marketing Review • International Entrepreneurship and Management Journal
Capítulo 2	O papel das Capacidades Dinâmicas e das Vantagens Competitivas como mediadoras da relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance empresarial	
Capítulo 3	O papel dos Sistemas de Recompensa na sua relação com a Orientação para a Aprendizagem e com a Orientação Empreendedora: efeitos ao nível das Vantagens Competitivas e da Performance empresarial	
Capítulo 4	Capacidades Dinâmicas: Antecedentes organizacionais e implicações em termos de Vantagens Competitivas e da Performance empresarial	

PARTE II

Capítulo 1

Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora e Orientação para a Aprendizagem: efeitos ao nível das Vantagens Competitivas e da Performance empresarial

Resumo

Este artigo assenta numa revisão da literatura existente sobre três constructos fundamentais para o desenvolvimento e definição da estratégia das empresas: Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora e Orientação para a Aprendizagem. É opinião geral que estes constructos, apesar de se revelarem como o centro de várias investigações, apresentam ainda um potencial científico baseado em lacunas e indefinições resultantes das conclusões dos estudos existentes. Neste âmbito, procurámos clarificar as relações entre estes constructos, bem como o seu impacto ao nível das Vantagens Competitivas e da Performance das empresas. Por fim, procurámos identificar, em termos teóricos, um conjunto de variáveis antecedentes, mediadoras ou moderadoras das relações entre estes constructos e as Vantagens Competitivas e uma maior Performance, tais como as Capacidades Dinâmicas e os Sistemas de Recompensa, que apresentamos como sugestões para investigação futura.

Palavras-chave: Orientação para o Mercado; Orientação Empreendedora; Orientação para a Aprendizagem; Vantagens Competitivas; Performance empresarial

1 - Introdução

As inter-relações entre a Orientação Empreendedora, a Orientação para o Mercado e a Orientação para a Aprendizagem, bem como a sua relação com a Performance empresarial, têm sido amplamente investigadas na literatura de gestão (Bhuian, Menguc, & Bell, 2005; Chen, Lin, & Chang, 2009). Slater e Narver (1995) sugerem que uma cultura empresarial promove uma Orientação para a Aprendizagem. As características da Orientação Empreendedora, como por exemplo, a pró-atividade, a inovação e a exposição ao risco estão fortemente relacionadas com a obtenção do conhecimento, bem como com o desenvolvimento de novos comportamentos para incentivar a aprendizagem (Slater & Narver, 1995) . Por outro lado, a Orientação para a Aprendizagem permite a adoção de características empreendedoras a nível individual por parte dos colaboradores, o que pode traduzir-se na criação de um clima empreendedor nas organizações. Da mesma forma, a Orientação para o Mercado complementada com uma atitude empreendedora fornece uma

base cultural para a Orientação para a Aprendizagem, o que permitirá à empresa alcançar um melhor nível de Performance e um valor superior para o cliente (Slater & Narver, 1995), ou seja, uma Vantagem Competitiva comparativamente aos concorrentes.

A Orientação para o Mercado sugere uma reflexão sobre a medida com que as empresas estabelecem a satisfação das necessidades dos clientes como um princípio da própria empresa (Jaworski & Kohli, 1993). O sucesso das empresas que operam num determinado ambiente de negócio depende da sua orientação estratégica e esse sucesso tem a ver com o grau de Orientação para o Mercado (Navarro, Acedo, Losada, & Ruzo, 2011). Por outro lado, a Orientação Empreendedora sugere uma reflexão sobre a medida com que as empresas estabelecem a identificação e exploração de oportunidades como um princípio da própria empresa (Lumpkin & Dess, 1996).

A Orientação para o Mercado e a Orientação Empreendedora são constructos de aprendizagem (Baker & Sinkula, 2002; Slater & Narver, 1995). As empresas que aprendem de forma mais eficaz do que os seus concorrentes possuem uma base para uma melhoria mais rápida, a qual se poderá traduzir em maior sucesso de novos produtos, maior rentabilidade, quota de mercado e uma vantagem competitiva sustentável (Day, 1994). Os esforços das empresas orientadas para o mercado representam recursos internos que poderão impulsionar o sucesso das empresas empreendedoras em ambientes dinâmicos (Lee, Lee, & Pennings, 2001; Webb, Ireland, Hitt, Kistruck, & Tihanyi, 2011). Vários autores argumentam que a Orientação Empreendedora e a Orientação para o Mercado são capacidades internas que poderão permitir a uma empresa alcançar sinergias entre os processos empresariais orientados para o mercado para melhorar a sua Performance (Atuahene-Gima & Ko, 2001; Lee *et al*., 2001). É normalmente reconhecido que a Orientação Empreendedora e a Orientação para o Mercado possam melhorar separadamente a Performance da empresa (Rodriguez Cano, Carrillat, & Jaramillo, 2004; Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005; Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009). No entanto, a investigação sobre estas orientações sugere que, quando as empresas procuram um alinhamento entre estes dois processos complementares, há uma maior probabilidade de que, neste cenário, a Performance seja melhor (Ennen & Richter, 2010; Hakala, 2011).

Este artigo propõe, como objetivos principais: (1) a análise da interseção entre estas três áreas de investigação, integrando conhecimento disperso e explorando novas abordagens à relação entre estes três constructos e a Performance; (2) promover a verificação de possíveis efeitos mediadores e moderadores existentes nestas relações, de variáveis ainda

não estudadas ao nível da literatura existente, constituindo desta forma uma mais valia na compreensão dos fatores influenciadores dos constructos e em termos da investigação nesta área; (3) promover a verificação dos constructos como potenciadores da criação de vantagens competitivas para a empresa e; (4) identificar antecedentes e consequências ao nível da Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora e Orientação para a Aprendizagem.

Procurar-se-á desenvolver em detalhe cada um destes conceitos, bem como compreender a sua evolução e a forma como os mesmos foram já definidos e operacionalizados ao nível da literatura existente, no sentido de criar uma nova abordagem na sua relação. Para isso, será necessária uma rigorosa análise crítica da literatura, identificando aspetos por explorar, o que será efetuado no ponto seguinte deste artigo.

2 - Fundamentação Teórica

2.1 - Orientação para o Mercado

Segundo Van Raaij e Stoelhorst (2008), a Orientação para o Mercado é a teoria mais próxima da área de marketing que pode explicar por que é que algumas empresas superam as outras. A Orientação para o Mercado não é um sinónimo de Orientação para o Marketing. Esta centra-se na equipa e nas atividades da função de marketing, enquanto a Orientação para o Mercado se revela como um conceito muito mais amplo que envolve todos os funcionários e que se concentra no ambiente de mercado, incluindo clientes, concorrentes e processos internos (Gounaris, 2008).

A extensa literatura existente sobre Orientação para o Mercado mostra-nos uma dicotomia existente, sendo a mesma consubstanciada em duas diferentes perspetivas sobre o conceito. Por um lado, temos um grupo de autores que o considera numa perspetiva comportamental (Kohli & Jaworski, 1990; Jaworski & Kohli, 1993) e, por outro lado, outros autores defendem o conceito como um fenómeno cultural (Narver & Slater, 1990). Essas duas perspetivas serão apresentadas de seguida.

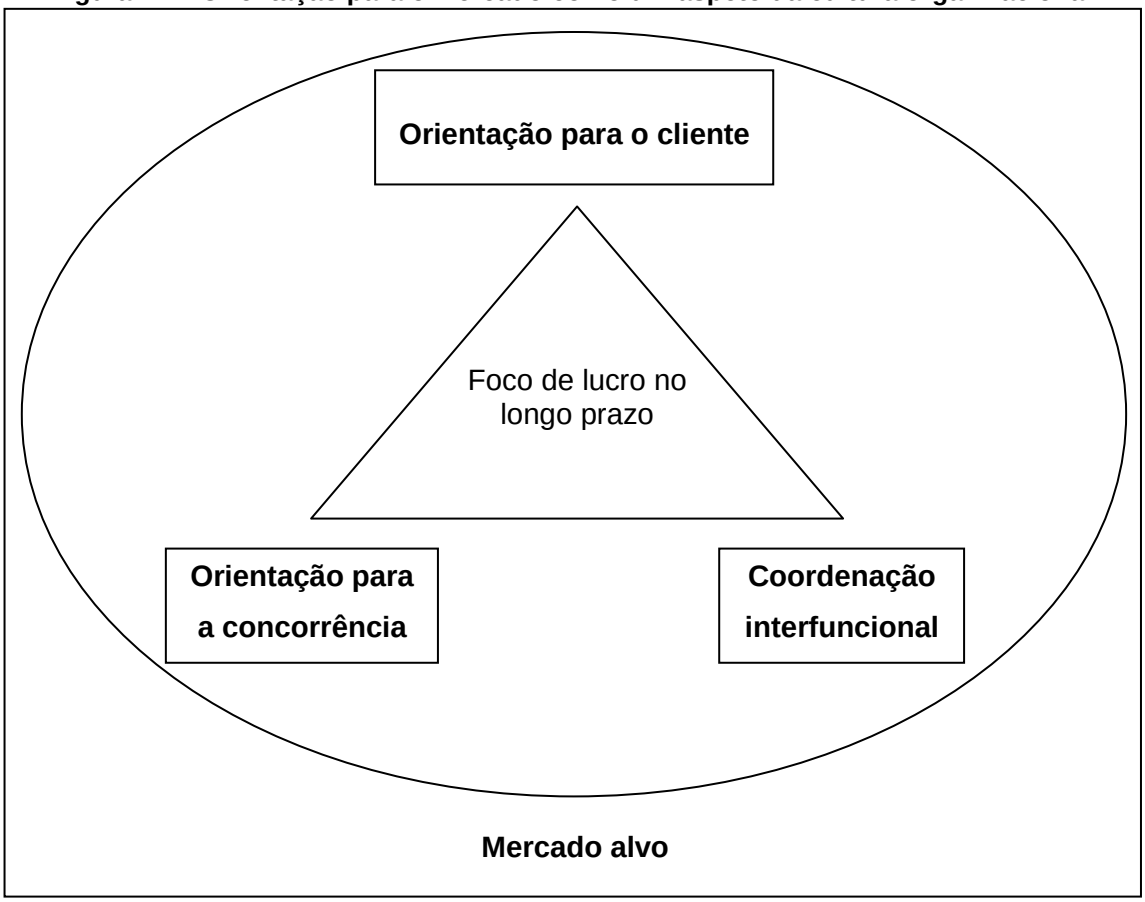
Ao definirem o domínio concetual da Orientação para o Mercado, Narver e Slater (1990) concluíram que a mesma consiste nas seguintes três componentes comportamentais (conforme Figura 1.1):

- **Orientação para o cliente**, que envolve um entendimento suficiente do mercado-alvo, de modo a que este esteja apto para criar um valor superior para os clientes de uma

forma contínua, sendo necessárias uma série de atividades que envolvem adquirir e disseminar informações sobre os compradores e os competidores; é importante aqui salientar a distinção feita entre a orientação para o mercado e a orientação para o cliente, sendo esta uma dimensão da outra;

- **Orientação para a concorrência,** bem como uma orientação que envolve a aquisição de informação sobre os concorrentes potenciais e a compreensão das forças e das fraquezas a curto prazo e as potencialidades a longo prazo dos principais concorrentes, atuais e potenciais. Compreender também as capacidades e estratégias de longo prazo dos concorrentes para que se consiga gerar melhor e maior satisfação aos clientes;
- **Coordenação interfuncional**, ou seja, a utilização coordenada de recursos da empresa na criação de valor superior para o público-alvo, como responsabilidade de toda a empresa e não só do departamento de marketing.

Figura 1.1 - Orientação para o Mercado como um aspeto da cultura organizacional



Fonte: Narver e Slater (1990)

A perspetiva cultural da Orientação para o Mercado refere-se a aspetos fundamentais e filosóficos da organização, que funcionarão como diretrizes para o estabelecimento efetivo e eficiente dos comportamentos necessários para fornecer um valor superior para os clientes.

Considerando-se a Orientação para o Mercado como um tipo de comportamento organizacional, torna-se importante a investigação dos traços de cultura, valores e crenças que sustentam esse comportamento, trabalho executado por Jaworski e Kohli (1993), onde também são desenvolvidos os antecedentes da Orientação para o Mercado. Em relação aos sistemas organizacionais, um conjunto de recompensas bem concebido e que valorize a relação com o cliente e a sua satisfação tem efeitos positivos sobre todos os elementos da Orientação para o Mercado e sobre os seus componentes, que são os seguintes:

- **Geração de informação**, que se traduz no grau com que a organização gera, formal ou informalmente, informação sobre os consumidores, os concorrentes e o mercado em geral, para utilizar nos seus planos de negócio e na identificação de possíveis mudanças a efetuar na sua oferta de produtos e serviços; realce-se que a geração de informação não deverá ser exclusiva do departamento de marketing;
- **Disseminação da informação**, ou seja, a forma como a organização se relaciona internamente ao nível da partilha da informação gerada, sendo uma medida de eficiência da comunicação interna; a empresa deve disseminar esta compreensão gerada como forma de promover a participação de toda a empresa para responder de forma efetiva às necessidades do mercado;
- **Capacidade de resposta e de decisão**, ou seja, a forma como a informação é usada em resposta ao mercado. A centralização das decisões pode ser considerada como um elemento que restringe a Orientação para o Mercado. Os vários departamentos da empresa devem estar sintonizados na resposta às necessidades dos clientes e na tomada de decisões em função da informação gerada e disseminada.

Kirca *et al*. (2005) retratam, na sua meta-análise sobre o constructo de Orientação para o Mercado, as relações entre os antecedentes e as consequências mais frequentemente investigados ao nível deste constructo.

Antecedentes da Orientação para o Mercado

De acordo com Jaworski e Kohli (1993), podemos classificar os antecedentes da Orientação para o Mercado em três grandes categorias:

- **Fatores de Gestão de Topo –** os gestores de topo definem os valores e a orientação da organização; desta forma, a ênfase que os mesmos colocam, pessoalmente, na Orientação para o Mercado, produzirá um impacto positivo no nível de Orientação para o Mercado da organização;
- **Fatores Interdepartamentais –** incluem a conetividade existente entre os vários departamentos, bem como os respetivos conflitos. A conetividade entre departamentos traduz a extensão dos contactos formais e informais entre os colaboradores dos vários departamentos, aumenta a Orientação para o Mercado, levando a uma maior partilha e utilização da informação. Os conflitos interdepartamentais refletem as tensões entre os departamentos que surgem a partir dos diferentes objetivos, o que inibe respostas concertadas às necessidades do mercado e, portanto, diminui a Orientação para o Mercado.
- **Sistemas Organizacionais –** consistem em duas variáveis estruturais, formalização e centralização, e em dois sistemas relacionados com os colaboradores: sistemas de recompensa baseados no mercado e formação orientada para o mercado.

  A **formalização** refere-se à definição de papéis, procedimentos e autoridade e está inversamente relacionada com a Orientação para o Mercado, dado que inibe a utilização da informação da empresa e, consequentemente, o desenvolvimento de respostas eficazes às mudanças do mercado.

  A **centralização**, que se refere a uma delegação limitada do poder de decisão numa organização, afeta negativamente a Orientação para o Mercado, pois inibe a disseminação e utilização da informação da empresa (Matsuno, Mentzer, & Özsomer, 2002).

  Os **sistemas de recompensa baseados no mercado** utilizam comportamentos orientados para o mercado como medidas para recompensar os funcionários, motivando as ações destes que melhoram a Orientação para o Mercado.

  A **formação orientada para o mercado** procura transmitir aos colaboradores sensibilidade para as necessidades dos clientes, estimulando as ações consistentes com os requisitos da Orientação para o Mercado.

Consequências da Orientação para o Mercado

Segundo Jaworski e Kohli (1993), as consequências da Orientação para o Mercado estão divididas em quatro categorias:

- **Performance Organizacional –** consiste, por um lado, em medidas de desempenho baseadas nos custos, as quais refletem a Performance da organização depois da implementação de uma estratégia (ex: medidas de rentabilidade) e, por outro lado,

em medidas baseadas nas receitas, as quais não consideram o custo de implementação da estratégia (ex: vendas ou quota de mercado);

- **Consequências ao nível do cliente –** incluem a perceção de qualidade dos produtos e serviços que a empresa oferece, a lealdade do cliente e a satisfação do cliente com os produtos e serviços da organização. A Orientação para o Mercado propõe melhorar a qualidade percebida por parte do cliente ajudando a criar e a manter um valor superior para o mesmo. A Orientação para o Mercado permitirá também aumentar a satisfação do cliente, bem como a sua lealdade, dado que as empresas orientadas para o mercado estarão bem posicionadas para antecipar as necessidades dos clientes, podendo oferecer produtos e serviços em condições de satisfazer essas necessidades;
- **Consequências ao nível da inovação –** incluem a capacidade das empresas para criar e implementar novas ideias, produtos e processos, bem como a performance de novos produtos (ex: sucesso de novos produtos em termos de quota de mercado, retorno do investimento e rentabilidade). A Orientação para o Mercado pode melhorar a capacidade de inovação de uma organização e da performance dos novos produtos, dado que possibilita uma disposição contínua e pró-ativa para o conhecimento das necessidades dos clientes e um maior uso dessa informação;
- **Consequências ao nível dos colaboradores –** Kohli e Jaworski (1990) argumentam que, ao incutir sentimentos de orgulho e de camaradagem entre os colaboradores, a Orientação para o Mercado reforça o comprometimento organizacional, o espírito de equipa, a orientação para o cliente (ou seja, a motivação dos colaboradores para satisfazer as necessidades dos clientes) e a satisfação no trabalho. Além disso, a Orientação para o Mercado pode reduzir o conflito de papéis, ou seja, a incompatibilidade das expetativas que dificultam o desempenho do colaborador.

Podemos verificar na Figura 1.2 a representação esquemática dos antecedentes e das consequências da Orientação para o Mercado segundo Kirca *et al*. (2005), na sua revisão meta-analítica do constructo.

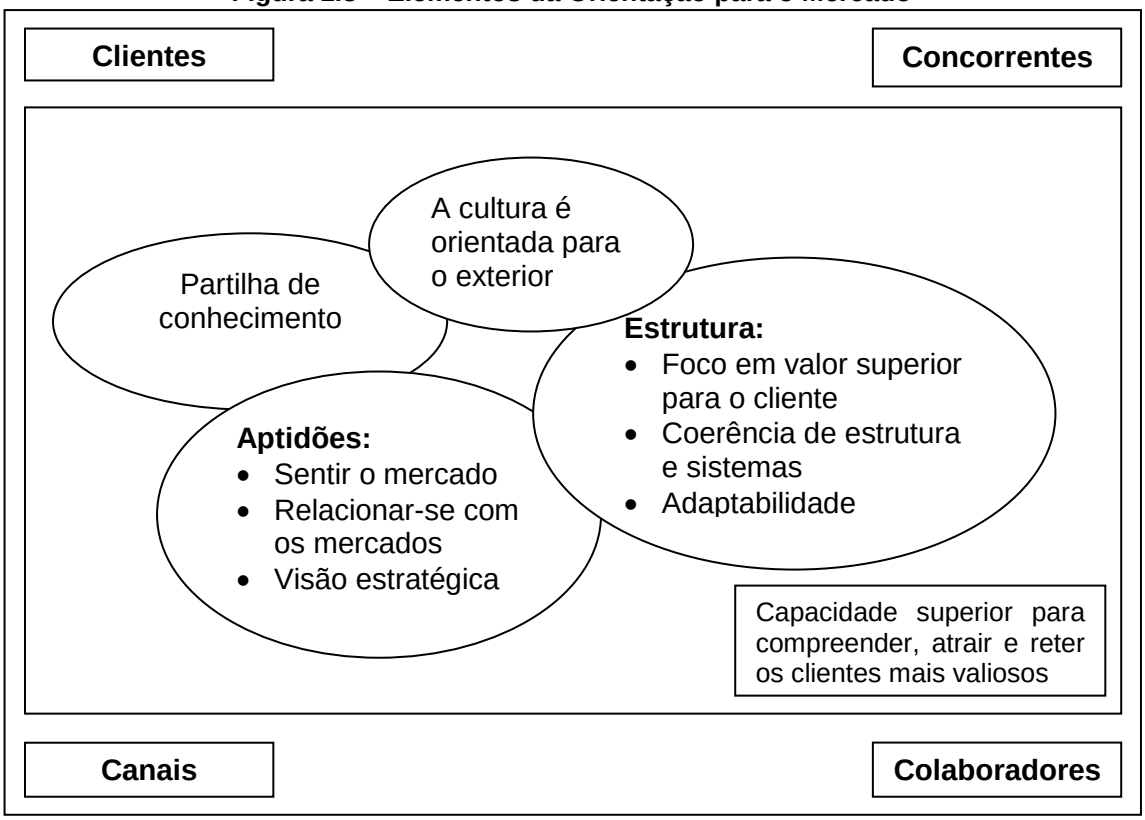
Figura 1.2 - Antecedentes e consequências da Orientação para o Mercado

Fonte: Adaptado de Kirca *et al*. (2005)

Day (1999) indica-nos que uma empresa orientada para o mercado detém uma maior capacidade face à concorrência, para compreender, atrair e manter os clientes importantes. Este autor afirma também que as empresas orientadas para o mercado mostram melhor capacidade para detetar a necessidade de manter clientes, aumentando o seu relacionamento com os clientes mais valiosos e secundarizando os clientes mais inconstantes e que constituem um nível de custos mais elevado. Na Figura 1.3 podemos verificar os elementos que, segundo Day (1999), fazem com que as empresas sejam orientadas para o mercado, ou seja, a cultura voltada para o exterior, a partilha de conhecimento, as aptidões específicas e a estrutura. Por outro lado, as empresas não orientadas para o mercado são aquelas que esquecem o mercado e vivem voltadas para si

próprias, não obedecem ao mercado mas apenas aos seus clientes e se sentem superiores face aos outros intervenientes no mercado.

Figura 1.3 – Elementos da Orientação para o Mercado

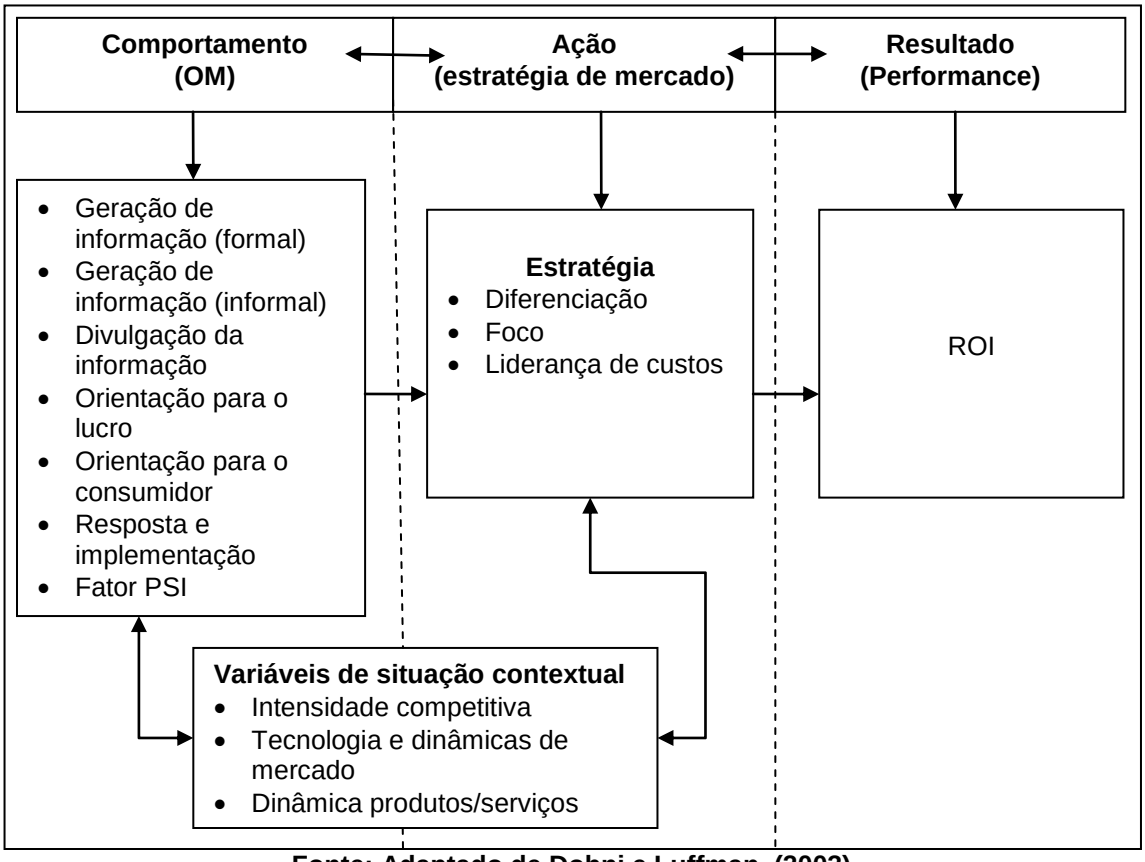


Fonte: Day (1999)

O modelo apresentado na Figura 1.4, baseado em Dobni e Luffman (2003), enfatiza o relacionamento entre o comportamento (Orientação para o Mercado), a ação (estratégia de mercado) e o resultado, o qual é medido pelo ROI (*Return of Investment*), que representa a relação entre o dinheiro ganho ou perdido através de um investimento e o montante de dinheiro investido. A expetativa deste modelo é que uma Orientação para o Mercado estará diretamente relacionada com as orientações estratégicas da empresa, e ainda com os contextos ambientais distintos tais como a intensidade competitiva, a turbulência tecnológica, a dificuldade de introdução de novos produtos ou serviços e a medida em que os avanços tecnológicos afetam a organização e as suas áreas de negócio (designada por fator PSI). Estas variáveis contextuais são geralmente incontroláveis pelas empresas, num ambiente de aguerrida competição, e são consideradas externas no que respeita ao seu controle. Sugere-se aqui que a Orientação para o Mercado necessita de ser considerada dentro de uma manifestação holística para que tenha implicações ao nível da gestão. Dada esta manifestação holística, dois importantes aspetos da pesquisa são apresentados:

- Os contextos de competitividade moldarão os perfis da orientação e da estratégia para o mercado. Especificamente, é sugerido que uma Orientação para o Mercado afeta diretamente o desempenho de um negócio, num pressuposto de que tudo o resto se mantém constante. Entretanto, quando considerado dentro da realidade imposta pelo contexto competitivo (isto é, em que diversas variáveis não são iguais ou controláveis), existem estratégias e orientações para o mercado a considerar adaptáveis ao contexto em que uma organização deve competir;
- Há uma associação entre comportamentos, ações e resultados no que respeita ao contexto de competitividade. Especificamente, o grau de aderência às exigências específicas do ambiente em função da orientação e da estratégia para o mercado, estará diretamente relacionado com a sua Performance.

Figura 1.4 - Relação entre a Orientação para o Mercado, Estratégia de Mercado e a Performance



Fonte: Adaptado de Dobni e Luffman (2003)

Pitt, Caruana e Berthon (1996) referem que a Orientação para o Mercado poderá ser vista como uma filosofia que consiste em três componentes: (1) Orientação para o consumidor, que passa pelo conhecimento das suas necessidades no sentido de ajustar o negócio para que as possa satisfazer; (2) Promover um esforço de coordenação com o objetivo de criar

valor para o consumidor e (3) Cumprimento das condições para atingir os objetivos organizacionais a longo prazo.

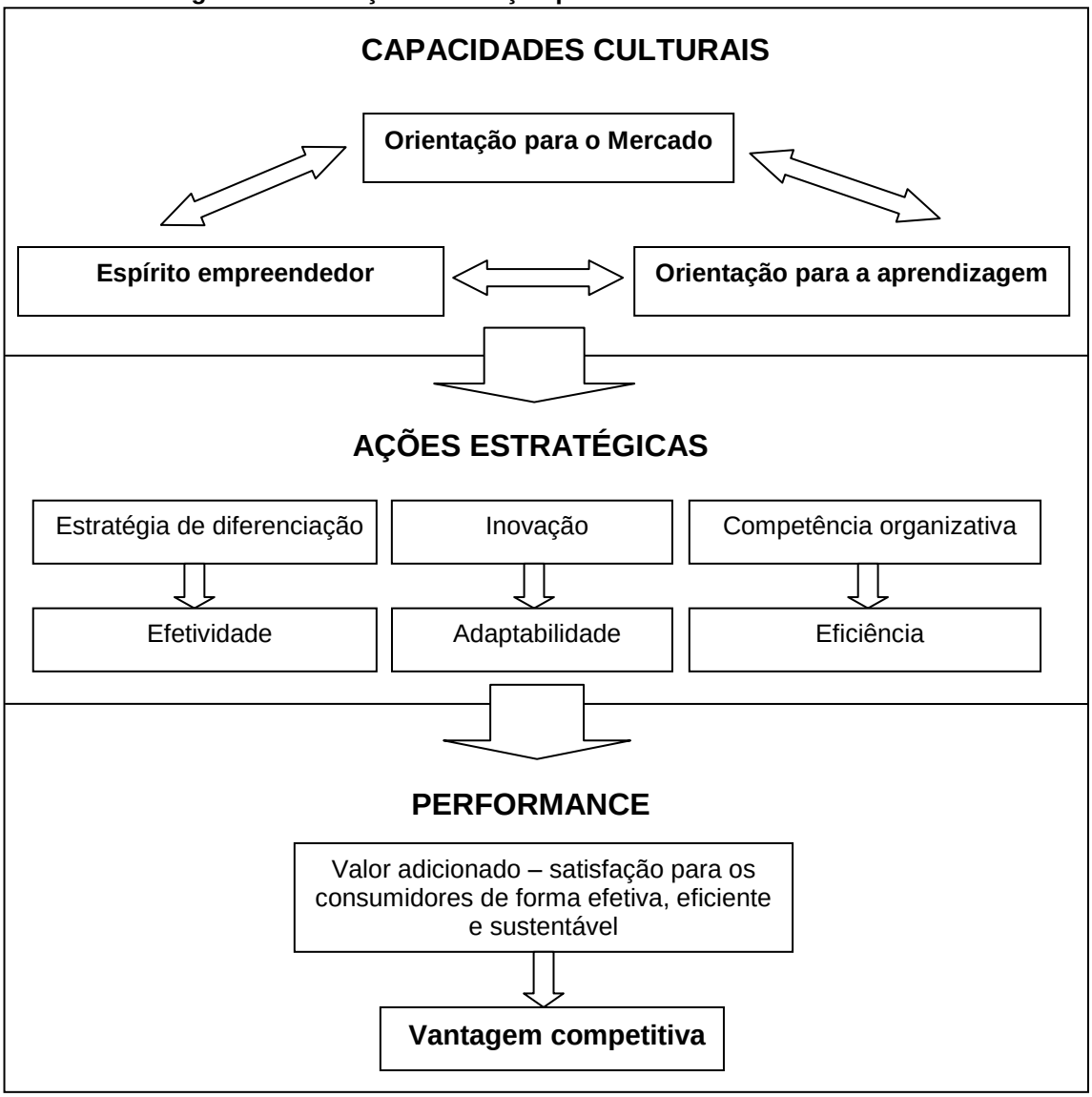
Segundo Baker e Sinkula (2009), as empresas com uma forte Orientação para o Mercado estabelecem como prioridade a aprendizagem sobre: (1) clientes (por exemplo, gostos, satisfação, perceções, etc.), (2) os vários fatores que influenciam os clientes (por exemplo, concorrência, a economia, tendências socioculturais, etc.), e (3) os fatores que afetam a capacidade da empresa para influenciar e satisfazer os clientes (por exemplo, tecnologia, legislação, etc.). As empresas fazem-no porque acreditam na primazia da satisfação do cliente como um objetivo fulcral de uma organização.

Na Figura 1.5, representa-se esquematicamente a relação existente entre a Orientação para o Mercado e a Performance organizacional segundo González-Benito e González-Benito (2005), salientando-se aqui os aspetos que mais contribuem para a sua relação positiva. A figura resume a justificação teórica desta relação. A Orientação para o Mercado é um recurso da organização que permite alcançar uma vantagem competitiva baseada na compreensão das necessidades dos consumidores e das ações dos concorrentes, bem como na configuração de uma estratégia coordenada e adaptada às circunstâncias. A fonte da vantagem assenta na criação de valor para os consumidores, a qual se deverá apoiar fundamentalmente numa estratégia que inclua diferenciação e inovação. Este estudo aborda a questão através da consideração de três aspetos chave:

- As perspetivas cultural e comportamental na medição da Orientação para o Mercado;
- A medição da Performance de forma objetiva e atitudinal;
- A fonte de informação no interior da organização, concretamente a perspetiva da produção e das operações.

Os resultados mostram que existe uma relação positiva, sendo especialmente evidente para a perspetiva comportamental da Orientação para o Mercado e para níveis de Performance subjetivos. Concluem também que a adoção de medidas comportamentais de Orientação para o Mercado pode contribuir para uma melhor Performance empresarial, sem que exista um suporte cultural.

Figura 1.5 - Relação Orientação para o Mercado - Performance



Fonte: Adaptado de González-Benito e González-Benito (2005)

Concluindo, segundo Urde, Baumgarth e Merrilees (2013), a Orientação para o Mercado refere-se à mentalidade de uma empresa ou a instrumentos concretos que dizem respeito às necessidades atuais e latentes, bem como aos gostos dos consumidores. O núcleo central deste tipo de orientação identifica-se com a satisfação das necessidades de cada cliente.

2.2 - Orientação Empreendedora

Quando se olha para o que faz uma empresa empreendedora, os investigadores tendem a concordar com Miller (1983), que defende que a Orientação Empreendedora traduz um conceito multidimensional que engloba a inovação da empresa, a sua atitude pró-ativa e a

assunção de riscos. A inovação refere-se à tendência de apoio para ideias novas, experimentação e processos criativos, partindo da prática estabelecida. A pró-atividade é a propensão para antecipar e agir sobre as necessidades futuras do mercado, enquanto a assunção de riscos é a vontade de alocar grandes quantidades de recursos para os projetos caracterizados por resultados altamente incertos. No entanto, Lumpkin e Dess (1996) acrescentaram a estes pontos a agressividade competitiva e a autonomia. Assim, estes autores concetualizaram a Orientação Empreendedora em cinco dimensões. O debate sobre se a Orientação Empreendedora é definida de uma forma mais apropriada como um constructo composto pelos primeiros três elementos ou se o mesmo deve incorporar também a sugestão de Lumpkin e Dess (1996) ainda não foi resolvido (Covin & Wales, 2012).

Apresenta-se de seguida uma breve descrição de cada uma destas cinco dimensões:

- **Autonomia -** caracteriza-se por um comportamento independente do empreendedor e pela prática de uma forte liderança por parte deste, resultando num comportamento autocrático. Tem como objetivo avançar com um conceito de negócio ou uma visão e completá-la (Lumpkin & Dess, 1996);
- **Inovação** - na sua dupla forma de produto/mercado e inovação tecnológica, é uma importante componente da competitividade empresarial e do sucesso, pois representa um caminho fundamental para as empresas na busca de novas oportunidades. Trata-se da manifestação da vontade do empreendedor em introduzir novidades por meio da experimentação e de processos criativos com o objetivo de desenvolver novos produtos, serviços ou processos (Miller, 1983). Representa igualmente um importante aspeto da orientação empreendedora por se tratar de uma via capaz de criar novas oportunidades de negócios para o empreendedor (Lumpkin & Dess, 1996);
- **Pró-atividade -** capacidade das empresas para apreender e agir nas oportunidades. Está associada à iniciativa do indivíduo na busca de oportunidades. Na prática, é como olhar em frente e agarrar as oportunidades como forma de antecipar a procura futura. Para explorar as oportunidades existentes, a visão pró-ativa representa, na maioria das vezes, a possibilidade de ganhos extraordinários para o empreendedor, dado o sentido de pioneirismo na ação. Em suma, esta característica pode ser entendida como a antecipação do indivíduo em relação às necessidades e problemas futuros (Miller, 1983);
- **Exposição ao Risco -** é possivelmente a principal qualidade e característica para descrever o empreendedorismo. O risco assumido pode ser entendido como o nível

até ao qual o empreendedor aceita comprometer os recursos; significa, adicionalmente, tomar decisões e ações sem o conhecimento seguro dos resultados (Miller, 1983);

- **Agressividade Competitiva -** relaciona-se com os esforços do empreendedor em ter melhor desempenho que a concorrência, estando relacionado com a disputa com os rivais por posições e parcelas de mercado. Na maioria das vezes, a competitividade agressiva reflete-se na opção por métodos não tradicionais de competição e disputa (Lumpkin & Dess, 1996).

A Orientação Empreendedora permite às empresas criar condições de revigorar e melhorar a gestão dos seus recursos (Knight, 1997). De acordo com Covin e Slevin (1991), o empreendedorismo apresenta grande impacto na Performance empresarial e é uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva. Diversos estudos empíricos verificaram a relação positiva entre a Orientação Empreendedora e várias medidas de Performance empresarial (Miller & Friesen, 1982; Morris & Sexton, 1996; Hughes & Morgan, 2007; Lee & Sukoco, 2007; Lee & Lim, 2009). Pearce II, Fritz e Davis (2010) e Jogaratnam e Tse (2006) confirmaram ainda essa relação em organizações sem fins lucrativos.

Alguns autores acreditam que existe uma correlação entre a Orientação para o Mercado e a Orientação Empreendedora (Baker & Sinkula, 2009; González-Benito, González-Benito, & Muñoz-Gallego, 2009; Morris, Coombes, Schindehutte, & Allen, 2007). Alguns estudos mostram que a Orientação para o Mercado afeta a Orientação Empreendedora (Liu, Luo, & Shi, 2003; Sciascia, Naldi, & Hunter, 2006), sendo que Hult, Snow e Kandemir (2003) indicam que esta relação existe em grandes empresas. Por outro lado, outros estudos apresentam resultados opostos, evidenciando o efeito da Orientação Empreendedora na Orientação para o Mercado (Baker & Sinkula, 2009; Kyriakopoulos, Meulenberg, & Nilsson, 2004; Matsuno *et al*., 2002; Wagener, Gorgievski, & Rijsdijk, 2010; Wood, Bhuian, & Kiecker, 2000). Hult *et al*. (2003) indicam ainda que esta relação existe em pequenas empresas ou nas mais antigas. Outro ponto de vista sugere que não existe uma correlação ou relação causal entre Orientação para o Mercado e a Orientação Empreendedora (Li, Liu, & Zhao, 2006). Estes diferentes pontos de vista, bem como os vários tipos de resultados encontrados na literatura justificam uma reflexão sobre as principais diferenças entre a Orientação para o Mercado e a Orientação Empreendedora, as quais são evidenciadas, segundo a meta-análise desenvolvida por Chen e Hsu (2013), no Quadro 1.1.

Quadro 1.1 - Diferenças entre a Orientação para o Mercado e a Orientação Empreendedora

	OM	OE	Autores
Necessidades do cliente	Necessidades expressas	Necessidades latentes	Li *et al*., 2006), Slater e Narver (1995)
	Atender às necessidades atuais	Prever as necessidades futuras Novo conceito de produto / serviço	Atuahene-Gima e Ko (2001), Baker e Sinkula (2009)
	Capacidade da empresa em dar prioridade às necessidades e satisfação dos clientes	Capacidade da empresa de introduzir novos produtos	Liu *et al*. (2003)
Inovação	Exploração da inovação	Exploração da inovação	Atuahene-Gima e Ko (2001), Li *et al*. (2006)
	Menor capacidade de inovação	Maior grau de inovação	Baker e Sinkula (2009)
	Aumento da inovação do produto	Aumento da inovação do produto ou identificar o segmento de mercado não atendido	Slater e Narver (2000)
Aprendizagem Organizacional	Aprendizagem adaptativa	Aprendizagem generativa	Atuahene-Gima e Ko (2001), Baker e Sinkula (2009), Slater e Narver (1995)
Análise ambiental	Orientação para o cliente da informação de mercado sobre clientes, concorrentes e outros fatores ambientais (ex: regulação, governo, ...)	Procura de novas oportunidades para renovar o ambiente operacional atual	Baker e Sinkula (2009), Hult, Hurley e Knight (2004), Hult e Ketchen (2001)
Resposta às mudanças no ambiente	Reativa	Pró-ativa	Atuahene-Gima e Ko (2001), Baker e Sinkula (2009), Hult *et al*. (2004)
Performance	Através da criação de valor para o cliente	Através de uma inovação de produto agressiva	Atuahene-Gima e Ko (2001)
Cultura organizacional	Um tipo de cultura organizacional	Um tipo de cultura organizacional	Liu *et al*. (2003), Slater e Narver (1995)
		Uma atividade	Hult *et al*. (2004)
Aquisição de conhecimento	O limite original	Novos limites	Slater e Narver (1995)
	Aprendendo com o cliente e os concorrentes	Aprender com a experimentação	Slater e Narver (2000)
Exposição ao risco	Desencorajada	Encorajada	Slater e Narver (1995)

Fonte: Adaptado de Chen e Hsu (2013)

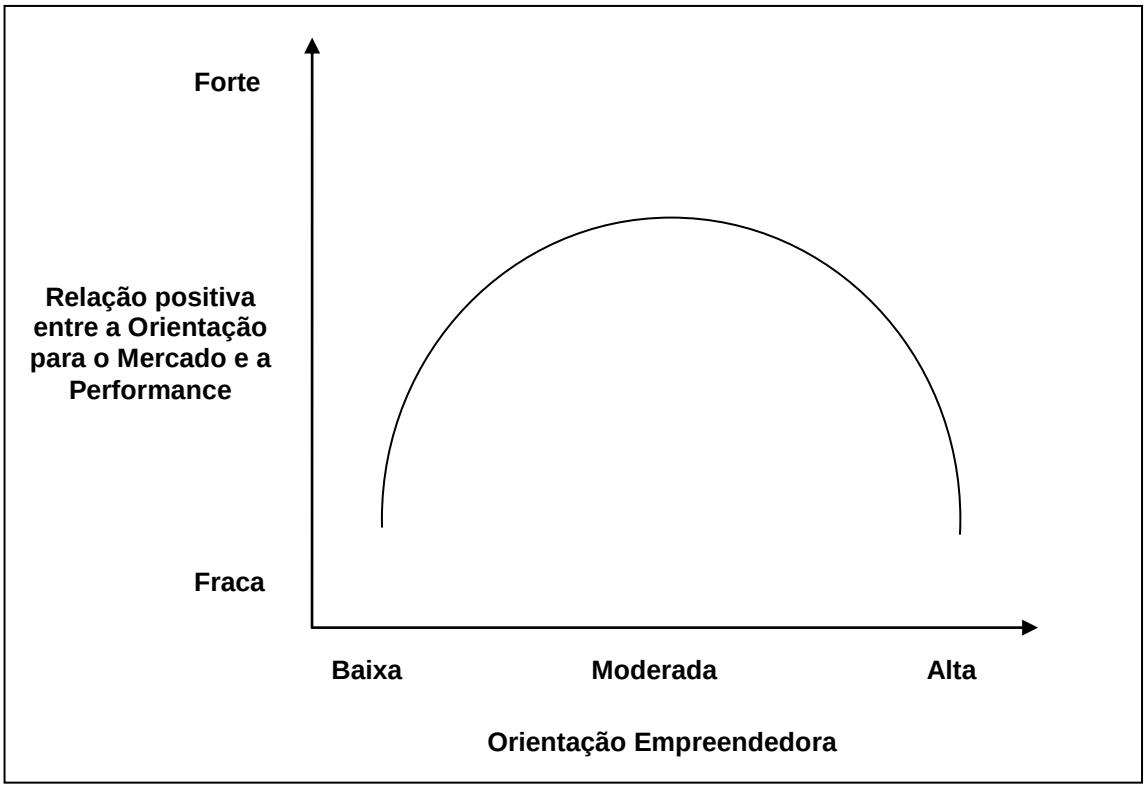
Slater e Narver (1995) defendem que a conjugação da Orientação para o Mercado com valores empreendedores fornece o foco necessário aos esforços de processamento de informação na empresa, encorajando ações arrojadas. Para estes autores, a Orientação para o Mercado, por si só, pode não encorajar a tomada de ações de risco, pelo que deve ser complementada com uma cultura empreendedora, que desenvolva um ambiente no qual a exploração e a experimentação tenham mais probabilidade de acontecer.

Pelham (1999) refere também que a Orientação para o Mercado deve ser complementada por valores empreendedores para que seja mais eficaz. Vários estudos mostram que a Orientação para o Mercado e a Orientação Empreendedora estão diretamente relacionadas (Boso, Story e Cadogan, 2013; Chen e Hsu, 2013; Nasution, Mavondo, Matanda, & Ndubisi, 2011).

Atuahene-Gima e Ko (2001) sustentam que, ao adquirirem uma Orientação Empreendedora e uma Orientação para o Mercado, as empresas tenderão a ter um melhor desempenho em termos de: (1) quota de mercado, (2) rapidez de entrada no mercado, e (3) nível de qualidade do produto, entre outros. Por outro lado, com o crescente interesse que a Orientação Empreendedora tem suscitado e com a relação atribuída entre a mesma e a Orientação para o Mercado, comprova-se a hipótese, segundo Li *et al.* (2006), de que a Orientação Empreendedora funciona como moderadora na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance.

Bhuian *et al*. (2005) chegam à mesma conclusão dos autores anteriores mas representando a relação através de um efeito curvilíneo, conforme podemos observar na figura 1.6. Mais especificamente, o modelo sustentado por estes autores indica-nos que o efeito da Orientação Empreendedora na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance é maior quando as atividades empreendedoras da empresa se situam num nível moderado. Já nos casos em que essas mesmas atividades são muito baixas ou muito altas, esse efeito revela-se mais fraco.

Figura 1.6 – Efeito da Orientação Empreendedora na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance



Fonte: Adaptado de Bhuian *et al.* (2005)

Tajeddini (2010) sugere, numa aplicação à indústria hoteleira, que a inovação, bem como a orientação para o cliente e a Orientação Empreendedora devem ser encorajadas no sentido de possibilitar uma melhoria da Performance. Segundo Michael e Pearce (2009), a inovação é considerada como central em termos da noção de empreendedorismo.

Por outro lado, De Clercq, Dimov e Thongpapanl (2010) estudaram o efeito moderador dos processos de troca internos, tais como a justiça procedimental, a confiança e o compromisso organizacional na relação entre a Orientação Empreendedora e a Performance, ou seja, enfatizando o papel das relações sociais entre os gerentes funcionais e o seu compromisso com a organização. Estes autores sustentam a hipótese de que as trocas sociais são fundamentais para a capacidade da empresa combinar o conhecimento através de diferentes áreas funcionais que podem interferir no sucesso da postura empresarial. Verificaram que a relação entre a Orientação Empreendedora e a Performance só é positiva em elevados níveis de justiça processual, confiança e compromisso organizacional, chamando a atenção e fornecendo uma elaboração teórica sobre a forma como o contexto social interno afeta a Performance da empresa.

Merlo e Auh (2009) referem que a interação positiva entre a Orientação para o Mercado e a influência da subunidade de marketing tem um efeito mais fraco na Performance, em condições de altos níveis de Orientação Empreendedora.

2.3 – Orientação para a Aprendizagem

Day (1994) afirma que as empresas, para serem orientadas para o mercado, necessitam antes de ser orientadas para a aprendizagem, pois só assim os seus processos serão controlados e alterados de maneira a tornar possível às empresas a compreensão do mercado. Por outro lado, Farrell e Oczkowski (2002) verificaram empiricamente que a Orientação para a Aprendizagem antecede a Orientação para o Mercado e tem pouca ligação com a Performance empresarial.

Além disso, outros estudos, dos quais se destacam Baker e Sinkula (1999), têm também proposto teoricamente que a Orientação para a Aprendizagem de uma empresa é suscetível de afetar a Performance organizacional através da melhoria da qualidade dos seus comportamentos orientados para o mercado, facilitando o tipo de aprendizagem generativa que leva a inovações ao nível dos produtos, processos e sistemas. Desta forma, sugere-se que o desenvolvimento dos processos de aprendizagem pode ser fundamental na criação de uma vantagem competitiva sustentável das empresas.

As empresas que têm reforçado a sua Orientação para a Aprendizagem estão normalmente mais dispostas a questionar os pressupostos em que assenta a sua filosofia de funcionamento (Slater & Narver, 1995). Estas empresas terão uma maior propensão para questionar a lógica de uma aproximação orientada para o mercado como tendo valor *per si*. Slater e Narver (1995) dizem que "para uma empresa maximizar a sua capacidade de aprender sobre os mercados, criar uma orientação para o mercado é apenas um começo". As empresas com menores capacidades de aprendizagem terão uma conceção rígida da Orientação para o Mercado. A Orientação para a Aprendizagem pode ser vista como o motor qualitativo por trás da Orientação para o Mercado que impede essa rigidez, sendo reforçada a qualidade dos comportamentos orientados para o mercado (Baker & Sinkula, 1999), criando, por inerência, condições para uma melhor Performance organizacional.

A aprendizagem organizacional é um conceito dinâmico; as ações das organizações levam a interações destas com o ambiente organizacional; o ambiente responde de várias formas, sendo que estas respostas são interpretadas pelos indivíduos, que as aprendem,

atualizando o seu conhecimento sobre relações causa-efeito (Lee, Courtney Jr, & O'Keefe, 1992). A aprendizagem organizacional ocorre através da deteção de uma discordância com os resultados esperados, que provoca a possibilidade de colocar em causa os hábitos normais de ações da organização (Argyris & Schön, 1978). Quando isto ocorre, a empresa envereda os seus esforços para a correção dos erros, o que resulta numa mudança de atitude. A maior parte da aprendizagem organizacional é adaptativa. Se, no entanto, a correção leva a uma mudança nas normas de organização e se a aprendizagem resultar de um comportamento organizacional pró-ativo, que não apenas em resposta direta a situações relacionadas com a sua envolvente, então a aprendizagem é classificada como geradora (Argyris & Schon, 1978; Sinkula, 1994).

A Orientação para a Aprendizagem vai para além de um foco do mercado. Pode-se definir como um conjunto de valores que influenciam o grau em que uma organização está satisfeita com as suas práticas (Argyris & Schon, 1978), modelos mentais (De Geus, 1988), e lógica dominante (Bettis & Prahalad, 1995), que pode ou não ter as suas bases no mercado. As empresas com uma forte Orientação para a Aprendizagem incentivam, exigindo mesmo de uma forma constante, a atenção dos funcionários em relação às normas organizacionais que orientam as suas atividades e ações (Garvin, 1993; Sinkula 1994; Sinkula, Baker, & Noordewier, 1997). Neste âmbito, a Orientação para a Aprendizagem afeta o grau com que os membros da organização são encorajados a desenvolverem-se mais e melhor. Os valores que são normalmente associados às capacidades de aprendizagem de uma organização giram em torno do seu: (1) compromisso para a aprendizagem, (2) abertura de espírito, e (3) visão partilhada (Day, 1992). As empresas dever-se-ão comprometer a aprender e a interiorizar as causas e os efeitos das suas ações (Shaw & Perkins, 1991), o que é necessário para que possam detetar e corrigir erros nas ações que desenvolvem. A Orientação para a Aprendizagem é suscetível de aumentar as dinâmicas internas e externas de uma empresa, mas o processo de estabelecer uma orientação para a aprendizagem leva algum tempo. As alterações na Orientação para a Aprendizagem de uma empresa, como Garvin (1993) observa, são "produto de atitudes cuidadosamente cultivadas", compromissos e, ainda, uma gestão de processos que se vai acumulando lenta e progressivamente ao longo do tempo.

Antonacopoulou e Chiva (2007) definem a aprendizagem organizacional como o fluxo de possibilidades de aprendizagem decorrentes da multiplicidade de conexões profissionais da empresa com a comunidade, permitindo reconfigurar constantemente as suas práticas. Segundo Day (1994) é a combinação de uma forte Orientação para o Mercado e uma forte

Orientação para a Aprendizagem que é suscetível de conduzir a um tipo de aprendizagem que tem sido citado como a verdadeira fonte de uma vantagem competitiva sustentável. Lin, Peng e Kao (2008) defendem que a Orientação para o Mercado requer uma extensa aprendizagem organizacional e concluem que esta tem um papel moderador na relação entre a Orientação para o Mercado e a inovação.

Os valores de uma Orientação Empreendedora, ao focarem as necessidades latentes dos clientes, auxiliam a empresa no combate à estagnação e a aperfeiçoar um conjunto de ações coordenadas e, dessa forma, a potenciar a Orientação para a Aprendizagem (Slater & Narver, 1995).

Baker e Sinkula (2002) definem a Orientação para a Aprendizagem como um conjunto de valores organizacionais que estão relacionados com a propensão das empresas para criar e utilizar conhecimentos. Este conjunto de valores consiste no compromisso das empresas para a aprendizagem, visão partilhada e mente aberta. Pretende-se abordar a Orientação para a Aprendizagem do ponto de vista do compromisso para com a aprendizagem, porque esse compromisso reflete valores positivos de uma organização em direção aos resultados da aprendizagem. Omar, Mears, Kurfess e Kiggans (2011) salientam a necessidade de adoção de novas estratégias, dado que as estratégias tradicionais não são normalmente compatíveis com os novos desafios, além de não oferecerem claras vantagens competitivas. Segundo estes autores, podemos definir a Orientação para a Aprendizagem como a medida em que uma organização adota a aprendizagem organizacional como um valor básico necessário para a sua sobrevivência futura.

2.4 – Vantagens Competitivas

Porter (1985) definiu dois tipos básicos de estratégias competitivas das empresas:

- Estratégia de baixo custo, ou seja, quando a empresa opera a um custo menor do que os seus concorrentes, mas oferecendo um produto ou serviço comparável;
- Estratégia de diferenciação, ou seja, quando os clientes percebem de forma consistente as ofertas de uma empresa como superiores aos dos seus concorrentes, sendo que uma empresa se poderá diferenciar de várias maneiras, tais como através do fornecimento de serviços de qualidade superior, da oferta de recursos inovadores, do desenvolvimento de uma marca forte, da promoção eficaz, entre outras.

Estas estratégias são definidas como as condições base para alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Por outro lado, Barney (1991) sugere que uma empresa possui uma vantagem competitiva sustentável quando implementa uma estratégia de criação de valor que os concorrentes atuais ou potenciais não são capazes de imitar, não podendo desta forma aceder aos benefícios que a mesma poderá permitir. De acordo com a Visão Baseada nos Recursos, a vantagem competitiva de uma empresa deriva dos seus ativos e das suas capacidades distintivas (Barney, 2001). No entanto, por si só, os recursos de uma empresa não se traduzem automaticamente em melhores resultados. Os recursos poderão ajudar a melhorar o posicionamento no mercado, o qual consequentemente, poderá levar a uma melhor Performance (Zhou, Li, Zhou, & Su, 2008).

Este artigo promove a ideia de que o conjunto dos comportamentos, recursos e capacidades organizacionais, tais como a Orientação para a Aprendizagem, a Orientação para o Mercado e a Orientação Empreendedora são potenciais geradores de Vantagens Competitivas, quer de forma direta, quer de forma indireta, através de efeitos mediadores ou moderadores. Por seu turno, as Vantagens Competitivas, de acordo com a literatura, funcionam como propulsoras de uma maior Performance, com especial incidência em conjunturas económicas e financeiras difíceis (Nasution *et al*., 2011).

2.5 – Performance empresarial

Não tem sido fácil, ao nível da literatura, encontrar uma clara definição para o conceito de "Performance", quer o tratemos em termos teóricos ou em termos empíricos. De facto, a operacionalização deste conceito apresenta-nos uma dificuldade que advém da sua complexidade, sendo que o mesmo, segundo Thorpe e Beasley (2004), depende de uma dimensão económica. No entanto, a importância da avaliação da Performance empresarial tem sido atestada pela sua aplicação numa multiplicidade de estudos na qual é utilizada como indicador comparativo na avaliação dos resultados de vários constructos que medeiam variáveis latentes na área da gestão. Richard, Devinney, Yip e Johnson (2009) sugerem que, para medir a Performance empresarial, os investigadores devem selecionar as medidas mais apropriadas ao contexto da investigação e verificar a teoria para orientar a natureza das medidas usadas. É, portanto, desta forma, incentivada a formulação de alternativas metodológicas teoricamente suportadas no sentido de adequar a forma de medição da Performance empresarial no contexto da investigação.

Constata-se de facto que, na sua mensuração, os investigadores têm abordado a Performance de diferentes formas, dependendo das questões de investigação, do foco disciplinar e da disponibilidade de dados.

No Quadro 1.2 podemos verificar alguns exemplos de variáveis utilizadas para medir a Performance, sendo esta dependente da Orientação para o Mercado:

Quadro 1.2 – Medidas de Performance usadas na relação com a Orientação para o Mercado

Autores	Variáveis de Performance utilizadas
Avlonitis e Gounaris (1997)	Lucro, Volume de Vendas, Quota de Mercado
Guo (2002)	Qualidade do Serviço
Hult, Ketchen e Slater (2005)	ROI[2], ROA[3], ROE[4]
Dobni e Luffman (2003)	ROI
Kyriakopoulos, Meulenberg e Nilsson (2004)	Margem de Lucro, Crescimento e Quota de Mercado
Lin e Germain (2003)	Crescimento relativo à concorrência
Xie, Liu e Chen (2007)	Crescimento das vendas, Quota de Mercado, *Cash-flow*, Desenvolvimento de Novos Produtos, Capacidade de Inovação, Imagem pública e social

Fonte: Elaboração própria

Quanto à medição da Performance empresarial como consequência da Orientação Empreendedora, verifica-se também, de acordo com a meta-análise desenvolvida sobre esta temática por Rauch, Wiklund, Lumpkin e Frese (2009), o uso de três tipos de indicadores de Performance empresarial: indicadores de perceção não financeiros (ex: satisfação no trabalho, imagem pública, cumprimento de objetivos), indicadores de perceção financeiros (ex: evolução de indicadores financeiros num determinado período de tempo) e indicadores financeiros absolutos (ex: crescimento das vendas, ROI, ROA).

Baker e Sinkula (2005) referem que a Performance empresarial pode ser vista como um constructo multidimensional que consiste em mais do que a simples abordagem financeira, podendo desta forma inferir-se que para se obter uma conceção ampla da Performance organizacional será necessário utilizar indicadores financeiros e não financeiros.

Em termos de indicadores financeiros absolutos, verifica-se por vezes uma baixa convergência entre os mesmos. Em termos concetuais, há que distinguir entre medidas de

[2] ***Return on Investment (ROI)*** - Representa a relação entre o dinheiro ganho ou perdido através de um investimento e o montante de dinheiro investido.
[3] ***Return on Assets (ROA)*** **–** Também conhecido como Rendibilidade Líquida do Ativo, representa uma avaliação da eficiência e capacidade de gestão dos ativos detidos por uma empresa em termos de reflexos nos seus resultados.
[4] ***Return on Equity*** **(ROE)** - mede a capacidade de geração de lucro, mostrando a capacidade da empresa em poder aplicar em investimentos para aumentar as suas capacidades e recursos internos de forma a incrementar os seus resultados financeiros.

crescimento e medidas de rentabilidade. Por exemplo, as empresas poderão investir mais fortemente no crescimento de longo prazo, sacrificando dessa forma os lucros a curto prazo.

É menos evidente a relação entre a Orientação Empreendedora e a Performance empresarial, sendo esta medida através de indicadores de perceção não financeiros, como por exemplo, a satisfação do proprietário da empresa. Uma explicação aventada por Rauch *et al.* (2009) reside no facto das incertezas associadas às medidas não financeiras levar a um estado de ansiedade e a uma possível menor satisfação.

Yang (2008) indica-nos que, em relação aos indicadores financeiros, será necessária atenção a problemas como a indisponibilidade dos dados e a confidencialidade das informações, dado que as empresas podem mostrar-se relutantes em fornecer informações. Daí a necessidade de recorrer a outro tipo de medidas de Performance empresarial, ou seja, medidas atitudinais. Enquanto que as medidas financeiras se referem aos índices de Performance exatos, apurados numericamente pelas empresas, sendo por isso objetivos, as medidas atitudinais são recolhidas através da perceção de um elemento da empresa em relação à Performance em causa, sendo comummente utilizadas para obviar os problemas atrás descritos. Adicionalmente, Dess e Robinson Jr. (1984) argumentam que se trata de medidas que apresentam uma forte fiabilidade e validade. Venkatraman e Ramanujam (1986) relatam uma forte relação entre medidas objetivas e atitudinais. Kohli, Jaworski e Kumar (1993) utilizaram métodos objetivos e atitudinais e obtiveram respostas fiáveis em ambos.

2.6 – Propostas de investigação futura sobre as relações entre os constructos analisados

É suposta a existência de vários fatores que possam exercer algum impacto na relação da Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora, Orientação para a Aprendizagem e Vantagens Competitivas com a Performance empresarial, mas em que a literatura não apresenta resultados conclusivos, quer pela não verificação empírica dessas relações, quer pela não exploração de todas as possibilidades de inter-relacionamento com os constructos referidos ou, ainda, pela não verificação de relacionamentos em função de diferentes perspetivas de medição da Performance empresarial. O impacto em causa poderá traduzir-se em termos de moderação ou de mediação.

Baron e Kenny (1986) definem uma variável moderadora, como uma variável qualitativa ou quantitativa que afeta a direção e/ou a força da relação entre uma variável independente e uma variável dependente. Em moderação, o efeito de um preditor (X) num resultado (Y) varia dependendo do nível ou valor do moderador (Mo) (Hopwood, 2007). Num determinado modelo, tanto a variável independente como a variável moderadora são antecedentes ou exógenas em relação às variáveis dependentes, pelo que as variáveis moderadoras estão sempre no mesmo nível que as variáveis independentes no que diz respeito ao seu papel como variáveis causais (Kim, Kaye, & Wright, 2001).

Para Abbad e Torres (2002), o conceito de mediação implica uma suposição de relação entre as variáveis envolvidas. Uma variável mediadora é aquela que, ao estar presente numa equação de regressão, diminui a magnitude da relação entre uma variável independente e uma variável dependente. Portanto, uma variável pode ser considerada mediadora no momento em que a sua inserção na equação estrutural reduz, ou mesmo neutraliza, a força do impacto da variável independente sobre a dependente. A mediação envolve uma terceira variável que representa um passo temporal entre X e Y numa cadeia de causalidade (Hopwood, 2007). A variável mediadora (Me) desempenha um duplo papel numa relação causal (Wu & Zumbo, 2008), pois por um lado, Me é a variável dependente para X, enquanto, por outro lado, atua como uma variável independente para Y. A ideia central da mediação é a de que vários processos de transformação internos medeiam os efeitos de uma variável independente sobre a variável dependente (Baron & Kenny, 1986).

Pela leitura de outros estudos, percebe-se que é possível explorar a complexidade das relações em causa, sendo esta uma das tarefas que sugerimos. Por exemplo, a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance pode ser afetada pelo efeito moderador de outras variáveis, tais como as Capacidades Dinâmicas ou as Vantagens Competitivas, bem como de outras que possam vir a surgir e que podem lançar formas adicionais de compreensão sobre este tema. Armario, Ruiz e Armario (2008) sugerem o interesse de testar o papel moderador de fatores ambientais na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance. Por exemplo, Song e Parry (2009) afirmam que a importância das variáveis ambientais para o nível desejado de Orientação para o Mercado é evidenciada pelas discussões sobre o impacto da instabilidade ambiental na Performance da empresa. A instabilidade decorre de mudanças não antecipadas em variáveis como as preferências dos consumidores, atividades dos concorrentes, disposições legais ou tecnologia. Embora os efeitos complementares da Orientação para o Mercado, da Orientação Empreendedora e da Orientação para a Aprendizagem na rendibilidade já tenham sido amplamente

demonstrados, podem os mesmos ser contingência de outros fatores, tais como a envolvente da empresa (por exemplo, indústria ou setor a que pertencem), a demografia organizacional (por exemplo, a dimensão e a estrutura da empresa), a localização, a atividade exportadora, as atividades de Investigação & Desenvolvimento, a estrutura concorrencial, o dinamismo tecnológico ou ambiental, a envolvente legal e regulamentar, a incerteza, os sistemas de recompensas aos colaboradores, as políticas de preço, distribuição e comunicação, o acesso aos recursos, a experiência e formação dos colaboradores, a intensidade competitiva, as vantagens competitivas, as capacidades dinâmicas, a estratégia de negócio, entre outros.

Sciascia *et al.* (2006) estudam o efeito de diversos fatores ao nível da Orientação Empreendedora, tais como a dinâmica e a heterogeneidade ambiental, informação organizacional, Sistemas de Recompensa aos colaboradores com base na criação de valor para a empresa, acesso aos recursos, experiência e formação dos administradores, tendo confirmado um efeito estatisticamente significativo em todos eles, exceto na questão da experiência dos administradores; pensamos ser pertinente a averiguação destes e de outros fatores como potenciadores também de um comportamento orientado para o mercado e de uma predisposição das empresas para a aprendizagem e, por inerência, com efeitos positivos ao nível da Performance empresarial.

Adicionalmente, a investigação que tem estudado a Orientação para o Mercado, a Orientação Empreendedora e a Performance, moderadas por variáveis de *marketing-mix*, tem incidido essencialmente sobre o efeito do produto, o que implica que pouco se saiba sobre os outros elementos de marketing operacional. Uma questão que aqui se poderá colocar é a de como é que a Orientação para o Mercado e a Orientação Empreendedora influenciam a Performance empresarial sendo moderadas pelas estratégias de preços, distribuição e de comunicação das empresas, ou seja, como é que as várias combinações de estratégias afetam as relações entre os diferentes constructos. Além disso, na sequência da sugestão de Schindehutte, Morris e Kocak (2008), seria útil analisar os possíveis fatores que causam a transição bem sucedida entre diferentes orientações estratégicas bem como a duração dos principais processos de transformação.

Outra das questões que se poderá colocar refere-se à verificação dos efeitos do estudo de De Clercq *et al*. (2010) já enunciados, mas examinando a Performance empresarial através de várias perspetivas diferentes, tais como, por exemplo, ao nível financeiro, operacional e de marketing.

Grande parte dos estudos argumenta que as variáveis de contexto externo das empresas, como são os casos da turbulência de mercado, a intensidade competitiva, o crescimento de mercado, etc., desempenham um papel moderador na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance empresarial; no entanto, as conclusões têm sido inconsistentes. A introdução nos modelos existentes de uma variável, como o tipo de estratégia de negócio adotada pelas empresas, poderia ajudar a compreendê-los de uma forma mais efetiva.

3 - Conclusão

Consideramos que será relevante confirmar a influência na Performance empresarial do conjunto de dimensões associadas às variáveis Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora e Orientação para a Aprendizagem identificados na literatura, bem como identificar eventuais efeitos mediadores que influenciem estas relações e que ainda não tenham sido empiricamente confirmados. Desta forma, sugere-se a formulação e verificação de modelos concetuais com elementos que permitam uma melhor compreensão das relações entre estas variáveis e dos elementos que as influenciam. Com isso, pretende-se alcançar resultados científicos inovadores, contribuindo com a criação de novo conhecimento nesta área.

Em termos de práticas de gestão, a verificação das relações entre estes constructos poderá orientar as organizações a desenvolverem comportamentos e capacidades compatíveis com as variáveis estudadas e as relações comprovadas, no sentido de que os mesmos lhes possam trazer benefícios e, dessa forma, criar condições para que possam causar um impacto positivo nas várias medidas de Performance empresarial.

Referências bibliográficas

Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia 7,* 19-29.

Antonacopoulou, E., & Chiva, R. (2007). The Social Complexity of Organizational Learning: The Dynamics of Learning and Organizing. *Management Learning 38 (3)*. 277-295.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. *The Journal of Applied Behavioral Science 15,* 542–548.

Armario, J. M., Ruiz, D. M., & Armario, E. M. (2008). Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, *46*, 485–511.

Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization Science 12 (1)*. 54-74.

Avlonitis, G. J., & Gounaris, S. P. (1997). Marketing orientation and company performance: Industrial vs. consumer goods companies. *Industrial Marketing Management 26*. 385-402.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science 27 (4)*. 411-427.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2002). Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box. *Journal of Market-Focused Management*, *5*, 5–23.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Market Orientation and the New Product Paradox. *Journal of Product Innovation Management*, *22*, 483–502.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses{*}. *Journal Of Small Business Management*, *47*, 443–464.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management 17*. 99-120.

Barney, J. B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review 26*. 41-56.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1173–1182.

Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, *16*, 5–14.

Bhuian, S. N., Menguc, B., & Bell, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough: The moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, *58*, 9–17.

Boso, N., Story, V., & Cadogan, J. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing 28(6),* 708-727

Chen, H., & Hsu, C. (2013). Entrepreneurial orientation and firm performance in non-profit service organizations: contingent effect of market orientation. *The Service Industries Journal*, *33*, 37–41.

Chen, Y. S., Lin, M. J. J., & Chang, C. H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, *38*, 152–158.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice 16 (1)*, 7–25.

Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *36*, 677–702.

Day, G. S. (1992). Continuous learning about markets. *Strategy & Leadership 20 (5)*. 47-49.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, *58*, 37-52.

DAY, G. S. (1999). *The Market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers.* New York: The Free Press.

De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. (Tek). (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, *25*, 87–103.

De Geus, A. P. (1988). Planning as Learning. *Harvard Business Review*, *66*, 70–74.

Dess, G. G., & Robinson Jr., R. 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*, 265–273.

Dobni, C. B., & Luffman, G. (2003). Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic Management Journal*, *24*, 577–585.

Ennen, E., & Richter, A. (2010). The Whole Is More Than the Sum of Its Parts-- Or Is It? A Review of the Empirical Literature on Complementarities in Organizations. *Journal of Management 36 (1),* 207-233.

Farrell, M., & Oczkowski, E. (2002). Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance? *Journal of Market-Focused Management*, *5*, 197–217.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, *71*, 78–91.

González-Benito, Ó. , & González-Benito, J. (2005). Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations. *Industrial Marketing Management 34 (8),* 797-829.

González-Benito, Ó., González-Benito, J., & Muñoz-Gallego, P. A. (2009). Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success. *European Journal of Marketing 43,* 500-522.

Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management 19 (3),* 400-434.

Guo, C. (2002). Market orientation and business performance: A framework for service organizations. *European Journal of Marketing 36,* 1154-1163.

Hakala, H. (2011). Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. *International Journal of Management Reviews*, *13*, 199–217.

Hopwood, C. J. (2007). Moderation and Mediation in Structural Equation Modeling: Applications for Early Intervention Research. *Journal of Early Intervention 29 (3),* 262-272.

Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, *36*, 651–661.

Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, *33*, 429–438.

Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, *22*, 899–906.

Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, *26*, 1173–1181.

Hult, G. T. M., Snow, C. C., & Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of Management 29 (3),* 401-426.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation : Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, *57*, 53–70.

Jogaratnam, G., & Tse, E. C.-Y. (2006). Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations: Performance evidence from the Asian hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management 18 (6),* 454-468.

Kim, J., Kaye, J., & Wright, L. K. (2001). Moderating and mediating effects in causal models. *Issues in Mental Health Nursing*, *22*, 63 – 75.

Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing 69 (2),* 24-41.

Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing 12 (3),* 213-225.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, *54*, 1–18.

Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, *30*, 467–477.

Kyriakopoulos, K., Meulenberg, M., & Nilsson, J. (2004). The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance. *Agribusiness*, *20*, 379–396.

Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures. *Strategic Management Journal*, *22*, 615-640.

Lee, L. T., & Sukoco, B. M. (2007). The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in Taiwan: The Moderating Role of Social Capital. *International Journal of Management*, *24*, 549–572.

Lee, S., Courtney Jr, J. F., & O'Keefe, R. M. (1992). A system for organizational learning using cognitive maps. *Omega 20 (1),* 23-36.

Lee, S. M., & Lim, S. (2009). Entrepreneurial orientation and the performance of service business. *Service Business 3 (1),* 1-13.

Li, Y., Liu, Y., & Zhao, Y. (2006). The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of Chinese firms. *Industrial Marketing Management*, *35*, 336–347.

Lin, C.-H., Peng, C.-H., & Kao, D. T. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International Journal of Manpower 29 (8),* 752-772.

Lin, X., & Germain, R. (2003). Organizational structure, context, customer orientation, and performance: lessons from Chinese state-owned enterprises. *Strategic Management Journal*, *24*, 1131–1151.

Liu, S. S., Luo, X., & Shi, Y. Z. (2003). Market-oriented organizations in an emerging economy. A study of missing links. *Journal of Business Research 56 (6),* 481-491.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review 21 (1),* 135-172.

Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Özsomer, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing 66 (3),* 18-32.

Merlo, O., & Auh, S. (2009). The effects of entrepreneurial orientation, market orientation, and marketing subunit influence on firm performance. *Marketing Letters 20 (3),* 295-311.

Michael, S. C., & Pearce, J. A. (2009). The need for innovation as a rationale for government involvement in entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development 21 (3),* 285-302.

Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science 29 (7),* 770-791.

Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, *3*, 1–25.

Morris, M. H., Coombes, S., Schindehutte, M., & Allen, J. (2007). Antecedents and Outcomes of Entrepreneurial and Market Orientations in a Non-profit Context: Theoretical and Empirical Insights. *Journal of Leadership & Organizational Studies 13 (4),* 12-39.

Morris, M. H., & Sexton, D. L. (1996). The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance. *Journal of Business Research 36 (1),* 5-13.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Ortentatton on Business Profrtabitity. *Journal of Marketing 54 (4)*, 20–35.

Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, *40*, 336–345.

Navarro, A., Acedo, F. J., Losada, F., & Ruzo, E. (2011). Integrated Model of Export Activity: Analysis of Heterogeneity in Managers' Orientations and Perceptions on Strategic Marketing Management in Foreign Markets. *The Journal of Marketing Theory and Practice 19(2),* 187-204.

Omar, M., Mears, L., Kurfess, T., & Kiggans, R. (2011). Organizational learning in automotive manufacturing: a strategic choice. *Journal of Intelligent Manufacturing 22(5),* 709-715.

Pearce II, J. a., Fritz, D. a., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *34*, 219–248.

Pelham, A. (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of Business Research*, *45*, 33–46.

Pitt, L., Caruana, A., & Berthon, P. R. (1996). Market orientation and business performance: some European evidence. *International Marketing Review 13(1),* 5-18.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. *Management Information Systems 19*, 487–505.

Van Raaij, E. M., & Stoelhorst, J. W. (2008). The implementation of a market orientation: A review and integration of the contributions to date. *European Journal of Marketing 42,* 1265-1293.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33*, 761–787.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management 35(3),* 1265-1293.

Rodriguez Cano, C., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing 21(2),* 179-200.

Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kocak, A. (2008). Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, *46*, 4–26.

Sciascia, S., Naldi, L., & Hunter, E. (2006). Market orientation as determinant of entrepreneurship: An empirical investigation on SMEs. *The International Entrepreneurship and Management Journal 2(1),* 21-38.

Shaw, R. B., & Perkins, D. N. (1991). Teaching organizations to learn. *Organization Development Journal*, *9*(4), 1–12.

Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, *58*, 35–45.

Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science 25(4),* 305-318.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Business Research 48(1),* 69-73.

Slater, S., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, *59*, 63–74.

Song, M., & Parry, M. E. (2009). The desired level of market orientation and business unit performance. *Journal of the Academy of Marketing Science 37(2)*, 144-160.

Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, *31*, 221–231.

Thorpe, R., & Beasley, T. (2004). The characteristics of performance management research: Implications and challenges. International Journal of Productivity and Performance Management, 53, 334 - 344.

Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation - From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, *66*, 13–20.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review, 11(4),* 801-814.

Wagener, S., Gorgievski, M., & Rijsdijk, S. (2010). Businessman or host? Individual differences between entrepreneurs and small business owners in the hospitality industry. *The Service Industries Journal, 30,* 1513-1527.

Webb, J. W., Ireland, R. D., Hitt, M. A., Kistruck, G. M., & Tihanyi, L. (2011). Where is the opportunity without the customer? An integration of marketing activities, the entrepreneurship process, and institutional theory. *Journal of the Academy of Marketing Science 39(4),* 537-554.

Wood, V. R., Bhuian, S., & Kiecker, P. (2000). Market Orientation and Organizational Performance in Not-for-Profit Hospitals. *Journal of Business Research 48(3),* 213-226.

Wu, A. D., & Zumbo, B. D. (2008). Understanding and Using Mediators and Moderators. *Social Indicators Research 87(3),* 367-392.

Xie, H., Liu, C., & Chen, C. (2007). Relationships among market orientation, learning orientation, organizational innovation and organizational performance: An empirical study in the Pearl River Delta region of China. *Frontiers of Business Research in China 1(2),* 222-253.

Yang, C. W. (2008). The relationships among leadership styles, entrepreneurial orientation, and business performance. *Managing Global Transitions*, *6*, 257–275.

Zhou, K. Z., Li, J. J., Zhou, N., & Su, C. (2008). Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: evidence from China. *Strategic Management Journal*, *29*, 985–1000.

Capítulo 2

O papel das Capacidades Dinâmicas e das Vantagens Competitivas como mediadoras da relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance empresarial

Resumo

Este artigo contribui para uma melhor compreensão da relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance empresarial, analisando as Capacidades Dinâmicas e as Vantagens Competitivas como variáveis mediadoras dessa relação. Estas últimas variáveis revestem-se de enorme importância, por um lado, devido ao facto das Capacidades Dinâmicas terem um papel crítico ao nível da eficiência em ambientes de negócio altamente dinâmicos e, por outro lado, devido às Vantagens Competitivas serem vistas como uma das principais variáveis explicativas da heterogeneidade em termos de Performance das empresas. Com base nos resultados do inquérito aplicado a uma amostra de 1 190 empresas portuguesas, foi testado um modelo de equações estruturais, onde foi possível verificar o papel mediador das Vantagens Competitivas diferenciação e liderança pelo custo ao nível das relações entre a Orientação para o Mercado e a Performance e entre as Capacidades Dinâmicas e a Performance. Por outro lado, verificou-se também que as Capacidades Dinâmicas medeiam a relação entre a Orientação para o Mercado e as Vantagens Competitivas estudadas. Por fim, são discutidas as conclusões e limitações do estudo e analisadas as suas implicações ao nível da investigação e da gestão, bem como enunciadas propostas de investigação futura.

Palavras-chave: Orientação para o Mercado; Vantagem Competitiva; Diferenciação; Liderança pelo Custo; Capacidades Dinâmicas; Performance.

1 - Introdução

A temática do grau de Orientação para o Mercado do meio empresarial e a sua relação com a Performance tem suscitado nos últimos anos um grande interesse científico, ocupando um lugar de destaque ao nível da investigação em marketing. Independentemente desse facto, persistem ainda muitas dúvidas ao nível desta relação. Em termos gerais, a investigação ao nível do marketing indica-nos que a Orientação para o Mercado é uma fonte de Vantagem Competitiva para as empresas dado que lhes permite compreender e responder às exigências do mercado de forma eficaz (Morgan, Vorhies, & Mason, 2009). Vários estudos

defendem fortemente que as empresas devem adotar uma Orientação para o Mercado para alcançar uma Vantagem Competitiva e uma melhor Performance (Hult, Ketchen, & Slater, 2005; Zhou, Li, Zhou, & Su, 2008). Narver e Slater (1990) referem-se à Orientação para o Mercado como uma espécie de valor organizacional, o que ajuda as empresas a criar um valor importante para os seus clientes. A criação de valor difícil de imitar pode ser uma fonte sustentável de vantagem competitiva, a qual permitirá às empresas ter condições de superar os seus concorrentes menos orientados para o mercado (Liao, Chang, Wu, & Katrichis, 2011). Segundo Wang, Chen e Chen (2012), para criar Vantagens Competitivas, as empresas necessitam de um grande esforço para servir os clientes, entender a cultura de Orientação para o Mercado dos concorrentes, bem como de criar um sistema organizacional que promova uma disposição dos colaboradores para informar os clientes e alcançar a qualidade do serviço e a satisfação do cliente. Os mesmos autores sugerem que o estudo das necessidades dos clientes envolve que as operações da empresa se foquem na compreensão, partilha e resposta aos mesmos através do conceito de marketing, sendo que a adoção e aplicação deste conceito evidencia a Orientação para o Mercado.

A Orientação para o Mercado tem sido, nos últimos anos, o foco de um grande número de trabalhos de investigação ao nível do marketing, resultando estes em numerosas análises deste constructo, bem como dos seus antecedentes, consequências e possíveis relações de mediação e de moderação associadas ao mesmo (Mavondo, Chimhanzi, & Stewart, 2005; Menguc & Auh, 2006; Tsai, Chou, & Kuo, 2008; Zahra, 2008). A relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance empresarial tem recebido particular atenção, com a maior parte dos estudos a confirmarem essa relação (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005; Lado, Duque, & Alvarez Bassi, 2013; Navarro, Acedo, Losada, & Ruzo, 2011; Rodriguez Cano, Carrillat, & Jaramillo, 2004). Apesar do reconhecimento generalizado da relação direta que liga os dois constructos, há estudos que não comprovam esta relação (Caruana, Pitt, & Berthon, 1999; Lonial, Tatoglu, Zaim, & Zaim, 2008), para além de que a compreensão da contribuição da Orientação para o Mercado para a Performance das empresas ainda apresenta algumas lacunas. Esta situação poderá dever-se, por um lado, às várias escalas utilizadas para medir a Performance empresarial (Shoham, Rose, & Kropp, 2005), mas também, por outro lado, à presença e interação entre uma série de fatores moderadores ou mediadores (Matsuno & Mentzer, 2000) ou mesmo na verificação da relação em contexto de crise económica (Lettice, Tschida, & Forstenlechner, 2014). Desta forma, pretendemos com este estudo contribuir para uma melhor compreensão da relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance, incluindo a avaliação das Vantagens

Competitivas de diferenciação e de liderança pelo custo, bem como das Capacidades Dinâmicas, como mediadoras desta relação.

Numa era em que a economia se baseia no conhecimento, as rápidas mudanças e a incerteza no ambiente de negócio significam que o maior desafio para as empresas é a forma como as mesmas exploram o mercado atual e ganham uma Vantagem Competitiva. No entanto, em contexto de crise financeira global, as empresas consideram cada vez mais difícil obter e manter Vantagens Competitivas, sendo que apenas será possível manter vantagens temporárias (Aveni, Dagnino, & Smith, 2010). Porter (1991) explica que as diferenças na Performance das empresas estão diretamente relacionadas com a posse de Vantagens Competitivas, o que é comprovado por vários estudos (Li & Zhou, 2010; Naidoo, 2010). Por outro lado, Murray, Gao e Kotabe (2011) defendem que a Orientação para o Mercado e a Performance não estão diretamente relacionadas, pelo que consideramos relevante avaliar um eventual efeito de mediação que as Capacidades Dinâmicas e as Vantagens Competitivas possam ter sobre esta relação.

De acordo com a teoria da Visão Baseada nos Recursos, a Vantagem Competitiva de uma empresa deriva dos seus ativos únicos e das suas capacidades distintivas (Barney, 2001). Por outro lado, segundo Chen, Lee e Lay (2009), esta teoria oferece uma explicação preliminar para a heterogeneidade competitiva de uma empresa que se baseia essencialmente nos seus recursos próprios e exclusivos, sendo que estes recursos exclusivos derivam das capacidades ou propriedades específicas, as quais geralmente não poderão ser adquiridas, evoluindo internamente na empresa. As Capacidades Dinâmicas constituem então a causa de um tipo de Vantagem Competitiva assente nas rotinas organizacionais, as quais permitem um aumento em termos de valor sustentável (Prahalad & Hamel, 1990). Certos estudos defendem que as Capacidades Dinâmicas são a chave para a Vantagem competitiva (Li & Liu, 2014; Helfat & Peteraf, 2009), enquanto que outros argumentam que as Capacidades Dinâmicas não evidenciam as características de heterogeneidade, pelo que não poderão constituir uma fonte de Vantagem Competitiva (Arend & Bromiley, 2009).

Este estudo contribui para a literatura ao analisar o possível efeito mediador das Capacidades Dinâmicas na relação entre a Orientação para o Mercado e as Vantagens Competitivas ou com a Performance das empresas. Neste caso, além dessa contribuição, mostra-se a aplicação empírica a empresas portuguesas, ou seja, num contexto de uma economia débil em termos europeus e que estava sujeita a um programa de financiamento

por instituições internacionais. Neste contexto em particular, conceitos como Orientação para o Mercado, Vantagens Competitivas e Capacidades Dinâmicas poderão mesmo assumir uma maior importância no processo de sustentabilidade do negócio, sendo fundamentais para a criação de valor.

Este artigo é constituído por seis secções. Após a introdução, a segunda secção propõe o enquadramento teórico e a definição das hipóteses de investigação empírica. Os objetivos da investigação são enquadrados na literatura ao nível destes constructos, resultando no modelo concetual apresentado na terceira secção. Segue-se, na quarta secção, a metodologia de recolha de dados, bem como a população e caracterização da amostra, as escalas utilizadas e os procedimentos de verificação da fiabilidade e validade dos instrumentos de medição dos constructos. A quinta secção apresenta os resultados da análise de dados. Finalmente, a sexta secção discute os resultados da investigação e as suas implicações para a gestão, bem como as limitações do estudo e propostas de investigação futura.

2 - Enquadramento teórico e hipóteses de investigação

Capacidades Dinâmicas

O conceito de Capacidades Dinâmicas foi introduzido na literatura pela primeira vez por Teece e Pisano (1994) e Teece, Pisano e Shuen (1997), que afirmaram que num ambiente dinâmico, a Vantagem Competitiva de uma empresa assenta sobre as suas rotinas internas, permitindo-lhe renovar e desenvolver as capacidades organizacionais. As Capacidades Dinâmicas podem, desta forma, ser entendidas como o conjunto de rotinas de uma organização que orientam e facilitam o desenvolvimento das capacidades organizacionais (Eisenhardt & Martin, 2000).

Apresentam-se no Quadro 2.1 um conjunto de definições retiradas da literatura sobre o conceito de Capacidades Dinâmicas.

Quadro 2.1 – Definições de Capacidades Dinâmicas

Autores	Definições
Collis (1994)	A capacidade de inovar melhor ou mais rapidamente, de forma duradoura.
Helfat (1997)	O subconjunto de competências e capacidades que permitem à empresa criar novos produtos e processos, bem como responder às novas circunstâncias do mercado.
Teece, Pisano e Schuen (1997)	A capacidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas, para enfrentar um ambiente em rápida mudança.
Eisenhardt e Martin (2000)	As rotinas organizacionais e estratégicas, com as quais as empresas atingem novas configurações de recursos enquanto os mercados emergem, colidem, evoluem e morrem.
Griffith e Harvey (2001)	A criação de uma combinação de recursos difíceis de imitar, incluindo uma coordenação eficaz das relações inter-organizacionais numa base global que fornece uma vantagem competitiva à empresa.
Macpherson e Jones (2004)	A capacidade dos gestores para criar respostas inovadoras para um ambiente de negócios em constante mudança.
Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece e Winter (2007)	A capacidade de uma organização para, de forma propositada, criar, aumentar ou modificar a sua base de recursos.

Fonte: Elaboração própria, baseado em Hsu e Wang (2012)

Embora não seja clara a exata relação entre as capacidades internas de uma empresa e o seu ambiente externo, a capacidade de uma empresa é normalmente influenciada pelo dinamismo do seu ambiente externo. As empresas, ao analisar essas capacidades, tentam geralmente identificar e compreender as suas vantagens sobre os concorrentes. Segundo Hsu e Wang (2012), as capacidades competitivas de uma empresa resultam da aplicação dos recursos desenvolvidos num determinado período de tempo, pelo que se tende a considerar as capacidades de uma empresa como respostas passivas ao ambiente externo. No entanto, uma empresa confrontada com uma crise competitiva necessitará de utilizar as capacidades acumuladas da empresa para a enfrentar. Desta forma, será fundamental uma análise da estratégia dinâmica da empresa, a qual poderá e deverá passar pelo estudo das suas Capacidades Dinâmicas.

Embora as empresas possam ser confrontadas com muitas ameaças emergentes de um ambiente dinâmico, são criadas, simultaneamente, muitas oportunidades de crescimento e rentabilidade (Utterback, 1996). Consequentemente, as empresas integradas num ambiente dinâmico precisam de desenvolver novos produtos para garantir uma boa Performance. No entanto, a exploração dessas oportunidades requer Capacidades Dinâmicas fortes e pacientes para potenciais investimentos em investigação & desenvolvimento (I&D), bem como na inovação contínua (Blonigen, Taylor, Borenstein, Branstetter, Greenstein, & Hall, 2000). Quando as empresas investem fortemente e numa perspetiva de longo prazo em

atividades de I&D, é expectável uma melhoria da Performance a longo prazo (Lantz & Sahut, 2005).

Segundo Jantunen, Ellonen e Johansson (2012), as capacidades de uma empresa podem ser classificadas, em termos gerais, em capacidades de primeira ordem ou operacionais e em capacidades de segunda ordem ou dinâmicas. As atividades mais básicas (Winter, 2003) são baseadas nas Capacidades Operacionais da empresa, enquanto que as Capacidades Dinâmicas são necessárias para o desenvolvimento e reconfiguração do recurso base da empresa, bem como para construir ou modificar as capacidades de nível operacional (Helfat *et al.*, 2007; Teece, 2007).

O desenvolvimento de capacidades é fortemente dependente da aprendizagem. O conhecimento organizacional incluído nas capacidades acumuladas ao longo do tempo, bem como a taxa de aprendizagem num determinado momento depende do conhecimento base previamente acumulado (Cohen & Levinthal, 1990; Nelson & Winter, 1982).

As Capacidades Dinâmicas baseiam-se em rotinas organizacionais, as quais representam os seus "blocos de construção", ou seja, os mecanismos pelos quais são colocadas em prática (Parmigiani & Howard-Grenville, 2011). Isso não implica que as Capacidades Dinâmicas sejam simplesmente rotinas. Como um constructo de ordem superior, as Capacidades Dinâmicas não só englobam várias rotinas interligadas, mas também requerem o uso de diferentes recursos como o conhecimento armazenado ou outros fatores para atingir os objetivos pretendidos (Dosi, Faillo, & Marengo, 2008).

Feldman e Pentland (2003) definem as rotinas organizacionais como um padrão repetitivo e identificável de ações interdependentes, envolvendo múltiplos atores, podendo também ser descrita como a forma como as coisas são feitas numa organização (Teece *et al.*, 1997). Feldman (2000) sugere no seu estudo que as rotinas são realizações de esforço. Feldman e Pentland (2003) indicam que as rotinas abrangem dois aspetos: por um lado, abrange a estrutura ou a ideia abstrata da rotina; por outro lado, abrange um aspeto performativo que é a rotina na prática. Desta forma, a mesma rotina permite uma variedade de apresentações dependendo da maneira pela qual os membros da organização decretam a rotina.

Contudo, segundo Helfat *et al.* (2007), a noção de Capacidades Dinâmicas como um conjunto de rotinas baseia-se na premissa de que uma atividade deve ter alcançado algum nível de rotina, ou seja, o trabalho deverá ser de tal forma confiável para que se possa

qualificar como uma capacidade. Desta forma, estes autores defendem que uma brilhante improvisação ou uma mudança casual não é uma Capacidade Dinâmica. Conforme afirmam Teece *et al.* (1997), as Capacidades Dinâmicas são baseadas em rotinas para integração e coordenação, aprendizagem e reconfiguração. As rotinas de integração e coordenação envolvem a combinação de recursos. Exemplos destas rotinas incluem o desenvolvimento de novos produtos em que os gestores formam equipas multifuncionais que combinam várias competências, experiência e recursos a fim de criar novos produtos (Bowman & Ambrosini, 2003). Estas atividades exigem uma coordenação eficaz de uma variedade de tarefas e recursos, bem como a sincronização de diferentes atividades. De seguida, a aprendizagem permite que as tarefas sejam realizadas de forma mais eficaz e eficiente como resultado da experimentação. Finalmente, a reconfiguração refere-se à transformação e recombinação dos recursos da empresa (Teece *et al.*, 1997).

Eisenhardt e Martin (2000) defendem que, apesar de grande parte da literatura sobre gestão estratégica ser vaga no que diz respeito às Capacidades Dinâmicas, existem alguns exemplos específicos de outras áreas de investigação, como sejam as rotinas associadas ao desenvolvimento de produtos estratégicos, à tomada de decisão e à alocação de recursos. Estas rotinas referem-se a padrões estáveis de comportamento que caracterizam as reações organizacionais aos mais variados estímulos internos ou externos, procurando trazer mudanças desejáveis no conjunto existente de operações.

A literatura sugere também que o desempenho das Capacidades Dinâmicas é moderado por fatores contextuais, principalmente o dinamismo do mercado (Eisenhardt & Martin, 2000). Desta forma, presume-se que a utilização e utilidade das Capacidades Dinâmicas é maior em ambientes dinâmicos do que em ambientes estáveis (Zahra, Sapienza, & Davidsson 2006). Para dar conta desse contexto de dependência, Helfat *et al.* (2007) propõem dois critérios para medir como é que as Capacidades Dinâmicas se comportam. Por um lado, a análise evolutiva mede o benefício que uma Capacidade Dinâmica oferece a uma empresa através da criação ou modificação das suas Capacidades Operacionais. Por outro lado, a análise técnica fornece uma medida interna do grau de eficiência com que uma Capacidade Dinâmica desempenha a função pretendida. Este critério depende não só da qualidade de uma capacidade, mas também dos custos do seu desenvolvimento e implementação.

Em vários estudos existentes, as Capacidades Dinâmicas são representadas normalmente pelos recursos humanos de uma empresa ou pela interação dos recursos humanos com outros recursos. Fahy (1997) salienta a distinção entre as capacidades pessoais e as

capacidades organizacionais de uma empresa. As capacidades pessoais referem-se ao conhecimento de um funcionário ou à experiência acumulada através do trabalho desempenhado, enquanto as capacidades organizacionais se referem à capacidade da empresa para implantar ou integrar dois ou mais recursos na realização de uma tarefa. Como resultado, estas últimas capacidades da empresa podem ser consideradas como sinónimo de Capacidades Dinâmicas, caso as mesmas possam ser colocadas em prática quando o ambiente externo colocar pressão sobre a empresa.

As Capacidades Dinâmicas permitirão às empresas a criação de novos produtos e processos que lhes possibilitem responder às mudanças das condições de mercado. Huang, Wu, Dyerson e Chen (2012) defendem que a I&D, complementada com o *know-how* e outros ativos, representa a principal fonte de recursos dinâmicos para criar novos produtos e processos e responder a ambientes em rápida mudança. As empresas podem alavancar a sua vantagem competitiva através do investimento em atividades de I&D internas, colaborações de I&D externas ou ambas.

Através de Capacidades Dinâmicas eficazes, as empresas são capazes de transformar a informação em produtos, serviços e processos inovadores, originando melhores resultados. Isto é evidenciado em vários estudos sobre as Capacidades Dinâmicas (Jiao, Alon, Koo, & Cui, 2013). Zott (2003) mostra que as Capacidades Dinâmicas em novos negócios criam e moldam os seus recursos, que por sua vez determinam o seu desempenho. Jantunen, Puumalainen, Saarenketo e Kyläheiko (2005) analisam a relação entre Orientação Empreendedora, Capacidades Dinâmicas e a Performance no mercado externo, concluindo que as Capacidades Dinâmicas têm um forte efeito sobre este desempenho. Por outro lado, Wu (2007) conclui que as Capacidades Dinâmicas são importantes para alavancar recursos empresariais, evidenciando benefícios ao nível do desempenho das *start-up*. Barreto (2010) identifica as Capacidades Dinâmicas como o potencial das empresas para resolver sistematicamente os problemas, formada pela sua propensão para identificar oportunidades e ameaças, para tomar atempadamente decisões orientadas para o mercado.

Zollo e Winter (2002) e Winter (2003) estabelecem uma diferenciação entre Capacidades Operacionais e Capacidades Dinâmicas, argumentando que as Capacidades Operacionais se reportam ao presente, enquanto que as Capacidades Dinâmicas têm a ver com a reconfiguração de Capacidades Operacionais, de modo a adaptar-se ao ambiente em mudança no longo prazo. Desta forma, os novos negócios poderão desenvolver uma

capacidade de deteção de oportunidades e de resposta rápida para se adaptarem rapidamente a ambientes mais complexos.

Segundo Hsu e Wang (2012), as Capacidades Dinâmicas emergiram como um complemento para a Visão Baseada nos Recursos com o objetivo de explicar a Vantagem Competitiva em ambientes de rápida mudança. Há uma grande dose de preocupação com o dinamismo, que procura averiguar a forma como as competências são renovadas ao longo do tempo de modo a fornecer respostas inovadoras para as mudanças no mercado.

Orientação para o Mercado

A importância do conceito de Orientação para o Mercado na investigação em marketing é, atualmente, inquestionável. Em 1988, o *Marketing Science Institute* estabeleceu como uma das suas linhas de análise o estudo da orientação das empresas para os seus clientes e para os seus mercados, assim como as possíveis consequências daí inerentes. A Orientação para o Mercado converteu-se então num eixo central de estudo científico e empresarial (Gonzalez Bañales & Rodenes Adam, 2008).

A extensa literatura existente sobre Orientação para o Mercado mostra-nos diferentes perspetivas sobre o conceito, apresentando-se no Quadro 2.2 algumas das principais definições encontradas.

Quadro 2.2 – Definições de Orientação para o Mercado

Autores	Definições
Saunders (1965)	A Orientação para o Mercado envolve estruturar o planeamento, a decisão e os pontos de controlo, para assegurar que os responsáveis para o estudo do mercado, têm as ferramentas e recursos para cumprir essa responsabilidade.
Narver e Slater (1990)	A cultura organizacional que cria mais eficaz e eficientemente os comportamentos necessários para a criação de um valor superior para os compradores e, assim, um desempenho superior continuo para o negocio.
Kohli e Jaworski (1990)	A geração da informação de mercado referente às atuais e futuras necessidades dos clientes, a divulgação dessa informação entre os departamentos da organização e o grau de resposta à mesma.
Deshpande, Farley e Webster (1993)	O jogo de opinião que coloca prioritariamente o interesse do cliente, não excluindo atenção aos outros *stakeholders*, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de potenciar o lucro da empresa a longo prazo.
Deng e Dart (1994)	A apropriada geração da informação sobre o mercado inerente às necessidades dos clientes atuais e futuros, e a capacidade de satisfazer essas necessidades melhor do que a concorrência; a integração e a disseminação da informação através dos departamentos; e o projeto e a execução coordenados da resposta estratégica da organização às oportunidades do mercado.
Day (1994)	A Orientação para o Mercado representa uma capacidade superior no entendimento e satisfação dos clientes.
Dickson (1996)	É um conjunto de processos que habilitam uma empresa a aprender e a responder ao mercado.

Fonte: Elaboração própria

De entre os vários estudos desenvolvidos sobre o tema destacam-se as linhas de orientação de Narver e Slater (1990), Jaworski e Kohli (1993) e Deshpande *et al.* (1993), as quais apresentamos de seguida.

Narver e Slater (1990) concluíram que o domínio concetual da Orientação para o Mercado se concentra nas normas e valores que favorecem o desenvolvimento de um conjunto de três tipos de comportamentos: orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional.

Por outro lado, a perspetiva cultural da Orientação para o Mercado refere-se então aos aspetos fundamentais e filosóficos da organização, que funcionarão como diretrizes para o estabelecimento efetivo e eficiente dos comportamentos necessários para fornecer um valor superior aos clientes. Os traços de cultura, valores e crenças necessários a esses comportamentos foram a base de trabalho de Jaworski e Kohli (1993), os quais desenvolvem também os antecedentes da Orientação para o Mercado, bem como os seus componentes, como sejam: geração de informação, disseminação da informação e a capacidade de resposta e decisão.

Segundo Gonzalez Bañales e Rodenes Adam (2008), qualquer uma destas visões do conceito de Orientação para o Mercado são necessárias e não mutuamente exclusivas.

Destas duas correntes, surgiram duas escalas: a escala MARKOR (Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993) e a escala MKTOR (Narver & Slater, 1990). Rodriguez Cano *et al.* (2004) referem que a escala MARKOR é a que maior percentagem de utilização apresenta em estudos empíricos relacionados com a Orientação para o Mercado (utilizada em 47% dos estudos, seguida por 30% com a escala MKTOR, utilizando os restantes escalas mistas). Evidenciam ainda que a relação verificada entre a Orientação para o Mercado e os resultados é mais forte quando se utiliza a escala MARKOR do que quando se utiliza a escala MKTOR.

Deshpande *et al.* (1993) estudaram a Orientação para o Mercado considerando a cultura, inovação e Performance empresarial, desenvolvendo uma escala de 9 itens para medir a orientação para o cliente. Definem a Orientação para o Mercado como sendo um conjunto de crenças da organização que integram, em primeiro lugar, o interesse dos clientes, sem no entanto excluir os interesses dos outros *stakeholders*, com o objetivo de criar condições para o lucro. No seu estudo aplicado a empresas japonesas, concluíram que havia uma relação positiva entre a orientação para o cliente e a Performance, mas apenas quando a avaliação era feita pelos clientes e não pelos gestores das empresas, o que mostra a importância que os clientes dão a uma orientação em função de si próprios. No entanto, Deshpandé e Farley (1998) revêm o conceito de Orientação para o Mercado, passando a defini-lo como o conjunto de processos e de atividades interfuncionais direcionados para a criação e satisfação dos clientes, mostrando desta forma uma abordagem comportamental. Segundo Hou (2008), o conjunto de rotinas orientadas para o mercado criam uma sensibilidade de resposta, permitindo uma melhor compreensão do mesmo, assim como diminuir a incerteza e aumentar a probabilidade de resposta adequada para as mudanças no mercado. Portanto, parece-nos lógico que a Orientação para o Mercado possa ser considerada como uma importante capacidade em mercados dinâmicos.

Embora existam numerosas interpretações sobre a Orientação para o Mercado, todas mostram uma especial atenção nas atividades de processamento da informação de mercado através da observação de consumidores e concorrentes, particularmente nas questões relacionadas com a aquisição, a divulgação e a capacidade para responder comportamentalmente à informação que se recebe. A Orientação para o Mercado poderá

então ser vista, segundo Baker e Sinkula (1999), como a característica de uma organização que determina que a sua prioridade esteja centrada na informação de mercado, a qual será usada em todo o seu processo estratégico. Isto fará com que as empresas estejam mais habilitadas para se adaptarem às constantes mudanças das condições de mercado. Segundo estes autores é, no entanto, importante perceber que a Orientação para o Mercado reflete a quantidade de atividades de processamento de informação sobre o mercado pelas empresas e não o peso que essas mesmas atividades têm no processo de planeamento estratégico.

As correntes de pesquisa desenvolvidas após os estudos de Narver e Slater (1990) e de Kohli e Jaworski (1990) têm assumido que a Orientação para o Mercado está positivamente relacionada com a Performance empresarial a vários níveis. Em termos gerais, existe uma base teórica consistente para essa associação, pois vários estudos levam a essa conclusão (Ellis, 2006; Matsuno, Mentzer, & Özsomer, 2002; Deshpande *et al.*, 1993). Jaworski & Kohli (1993) referem que os gestores devem procurar aperfeiçoar a orientação dos seus negócios para o mercado no intuito de alcançar uma melhor Performance empresarial. Existem, no entanto, outros estudos que não conseguiram comprovar essa relação como o de Han, Kim e Srivastava (1998). Por exemplo, Pelham e Wilson (1995) concluíram que a Orientação para o Mercado influencia o sucesso de novos produtos, mas não produz impacto em outros indicadores, como por exemplo o crescimento ou a quota de mercado. Por outro lado, Liu (1995) defende que o grau de Orientação para o Mercado aumenta em função da dimensão da empresa, enquanto um estudo mais recente de Laforet (2008) defende que esta relação não existe. Este conflito de resultados indica claramente que é necessária uma maior pesquisa nesta área, mostrando que existem aspetos desta relação ainda por compreender. Além disso, vários autores têm revelado preocupações sobre as medidas que são comummente utilizadas pelos investigadores, mas raramente utilizada pelos gestores no desenvolvimento organizacional. Por outro lado, e de acordo com Kumar, Jones, Venkatesan e Leone (2011), os investimentos em capacidades como a aquisição de informação através de vários canais (ex: força de vendas, fornecedores, etc.), a atenção dada aos consumidores em todos os aspetos relacionados com as atividades das empresas e uma rápida partilha de conhecimento relacionado com os consumidores e concorrentes, necessitam de tempo para que possam gerar retorno, pelo que benefícios como a satisfação dos consumidores são mais visíveis a longo do que a curto prazo.

Naidoo (2010) conclui também que a Orientação para o Mercado pode ter um impacto positivo sobre a inovação de marketing, a qual poderá, por sua vez, afetar a Vantagem

Competitiva em condições económicas adversas. Segundo Naidoo (2010) e Ottesen e Gronhaug (2004), uma investigação mais aprofundada nesta área poderá esclarecer o papel da Orientação para o Mercado em contexto de crise económica.

Numa análise efetuada às PME portuguesas, Correia, Teixeira e Rebelo (2012) verificaram uma relação positiva da geração de informação de mercado com os indicadores financeiros Rendibilidade do Ativo e Rotação do Ativo, tendo sido recomendado às empresas para identificar que produtos ou serviços necessitarão no futuro, efetuando uma boa pesquisa de mercado para detetar rapidamente as possíveis mudanças nas preferências dos clientes e avaliar periodicamente, junto dos mesmos, a qualidade dos produtos vendidos e dos serviços prestados.

Jimenez-Jimenez e Cegarra-Navarro (2007) consideram a Orientação para o Mercado como uma fonte de Vantagem Competitiva que permite a identificação da informação sobre os clientes. Segundo Verhoef e Leeflang (2009), uma efetiva estratégia de marketing requer uma coordenação e integração de todos os instrumentos de marketing, a gestão e conhecimento dos clientes e a existência de meios de apoio ao consumidor. Por outro lado, realça-se também a importância da envolvente ambiental em que as empresas estão inseridas.

Orientação para o Mercado e Capacidades Dinâmicas

Segundo Martelo, Barroso e Cepeda (2013), a descrição mais adequada para a Orientação para o Mercado é como sendo uma capacidade organizacional. De acordo com Kaur e Gupta (2010), a fim de criar uma capacidade de Orientação para o Mercado, os gestores necessitam de estimular comportamentos orientados para o mercado, através da conceção de processos que sejam para este orientados.

Grewal e Tansuhaj (2001) referem-se à Orientação para o Mercado como uma importante capacidade organizacional de gestão das crises económicas. Da mesma forma, Tuominen, Rajala e Möller (2004) veem a Orientação para o Mercado como uma capacidade que permite às empresas desenvolver atividades que possibilitem o processamento e a resposta às informações de mercado.

Segundo Day (1994), uma melhor compreensão das necessidades dos clientes, das ações dos concorrentes e das tendências de mercado permite que uma empresa orientada para o mercado identifique e desenvolva as necessárias capacidades para um bom desempenho

de longo prazo. De acordo com estes preceitos, propomos a verificação da seguinte hipótese:

Hipótese 1: A Orientação para o Mercado influencia positivamente as Capacidades Dinâmicas.

Vantagens Competitivas

Segundo Porter (1985), uma Vantagem Competitiva refere-se a uma posição comparativa de superioridade em termos de mercado que leva a empresa a superar os seus concorrentes. Uma empresa pode alcançar uma Vantagem Competitiva ao nível do custo quando a empresa opera com um custo menor que os seus concorrentes e, mesmo assim, consegue oferecer um produto comparável. Por outro lado, uma empresa pode alcançar uma Vantagem Competitiva em termos de diferenciação, quando os clientes percebem que a sua oferta é superior à dos seus concorrentes. Miller (1988) distingue ainda dois tipos de Vantagens Competitivas de diferenciação: de mercado e de inovação. A diferenciação de mercado ocorre quando uma empresa cria uma imagem única no mercado e consegue fidelizar os clientes através da identificação das suas necessidades especiais; a diferenciação da inovação surge quando uma empresa consegue aumentar a atratividade dos seus produtos através da qualidade, eficiência, inovações no *design* e estilo.

Uma estratégia de diferenciação implica o desenvolvimento de produtos com vantagens acrescidas, percebidos como sendo únicos ou diferentes ao nível do mercado e oferecendo maiores benefícios para o cliente. Por outro lado, uma estratégia de liderança de custo visa alcançar custos mais baixos do que os concorrentes sem comprometer a qualidade, o serviço ou outros aspetos relevantes. Esta estratégia tenta transformar a eficiência interna em baixos custos ou preços reduzidos para os clientes (Santos-Vijande, López-Sánchez, & Trespalacios, 2012).

Vantagem Competitiva é também definida por Barney (1991) como uma estratégia de criação de valor que não poderá ser implementada por qualquer concorrente, atual ou potencial. Uma empresa atinge, portanto, uma Vantagem Competitiva sustentável quando retira benefícios da sua estratégia de valor, não correndo o risco de esta ser replicada pelos seus competidores. Ser capaz de identificar o que os clientes querem de um produto ou serviço ajudará a empresa a formular a sua proposta de valor. Porter (1985) indica que a Vantagem Competitiva de uma empresa advém da sua capacidade para criar valor para os clientes que exceda o custo da criação desse valor. A criação de valor para o cliente resulta

da capacidade de uma empresa usar os seus recursos para alcançar um objetivo desejado (Amit & Schoemaker, 1993). Martelo, Barroso e Cepeda (2013) demonstram que a capacidade da empresa para criar valor superior para o cliente depende da recombinação dos seus recursos e capacidades.

Naidoo (2010) estuda e comprova as Vantagens Competitivas como sendo mediadoras na relação da inovação com a Performance. Por outro lado, Zhou, Brown e Dev (2009) concluem que o desenvolvimento de uma Vantagem Competitiva de diferenciação assente no mercado e na inovação é uma consequência de uma orientação para o consumidor.

Segundo Brandenburger e Stuart (1996), o valor criado não é necessariamente a mesma coisa que valor apropriado, pois enquanto o custo de oportunidade e a disposição para pagar definem o valor criado, o preço e o custo definem o valor apropriado. A parte apropriada pela empresa é materializada em lucro, ou seja, a manifestação mais direta da criação de valor.

Capacidades Dinâmicas e Vantagens Competitivas

Segundo Piening (2013), a literatura existente mostra que as Capacidades Dinâmicas têm-se revelado como causas diretas de Vantagens Competitivas, sendo estas consideradas como moderadoras ou mediadoras, entre diversas variáveis e a Performance da empresa. Lee, Lee e Rho (2002) defendem que as Capacidades Dinâmicas são uma fonte de Vantagens Competitivas sustentáveis. Zahra e George (2002) salientam que as Capacidades Dinâmicas influenciam a natureza e a sustentabilidade das Vantagens Competitivas de uma empresa. Li e Liu (2014) concluem que existe uma relação entre as Capacidades Dinâmicas e as Vantagens Competitivas, sendo esta relação moderada pelo dinamismo ambiental. Hou (2008) indica que, nos mercados dinâmicos atuais, a vantagem competitiva baseia-se na capacidade de uma empresa para desenvolver continuamente um conjunto de capacidades organizacionais que formam a base para os produtos e serviços oferecidos. Desta forma, acreditamos que existe uma sustentação para testar as seguintes hipóteses:

Hipótese 2: As Capacidades Dinâmicas influenciam positivamente a Vantagem Competitiva diferenciação.

Hipótese 3: As Capacidades Dinâmicas influenciam positivamente a Vantagem Competitiva liderança pelo custo.

Vantagens Competitivas e Performance

Os efeitos da Vantagem Competitiva sobre a Performance dependerão de aspetos e decisões de gestão estratégica (Coff, 2010). Além de se manifestar em lucro, a Vantagem Competitiva pode afetar a quota de mercado e a Performance operacional da empresa em diferentes momentos e situações. Nesse aspeto, é fundamental a intervenção do gestor, que tem que maximizar os resultados e, ao mesmo tempo, ajustar a função utilidade dos parceiros envolvidos na partilha de valor (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010). Propomos então a verificação das seguintes hipóteses:

Hipótese 4: A Vantagem Competitiva diferenciação influencia positivamente a Performance.
Hipótese 5: A Vantagem Competitiva liderança pelo custo influencia positivamente a Performance.

3 – Modelo de investigação

Tendo em conta a revisão da literatura efetuada e para efetivar esta investigação, desenvolvemos um modelo concetual (Figura 2.1), no sentido de verificar de que forma é que a Orientação para o Mercado influencia as Capacidades Dinâmicas da empresa e, consequentemente, as Vantagens Competitivas diferenciação e liderança pelo custo e a Performance. Foram ainda introduzidas no modelo sete variáveis de controlo das empresas: idade, dimensão, volume de vendas, localização, tipo de atividade, a existência de atividade exportadora e o desenvolvimento de atividades de Investigação & Desenvolvimento (I&D).

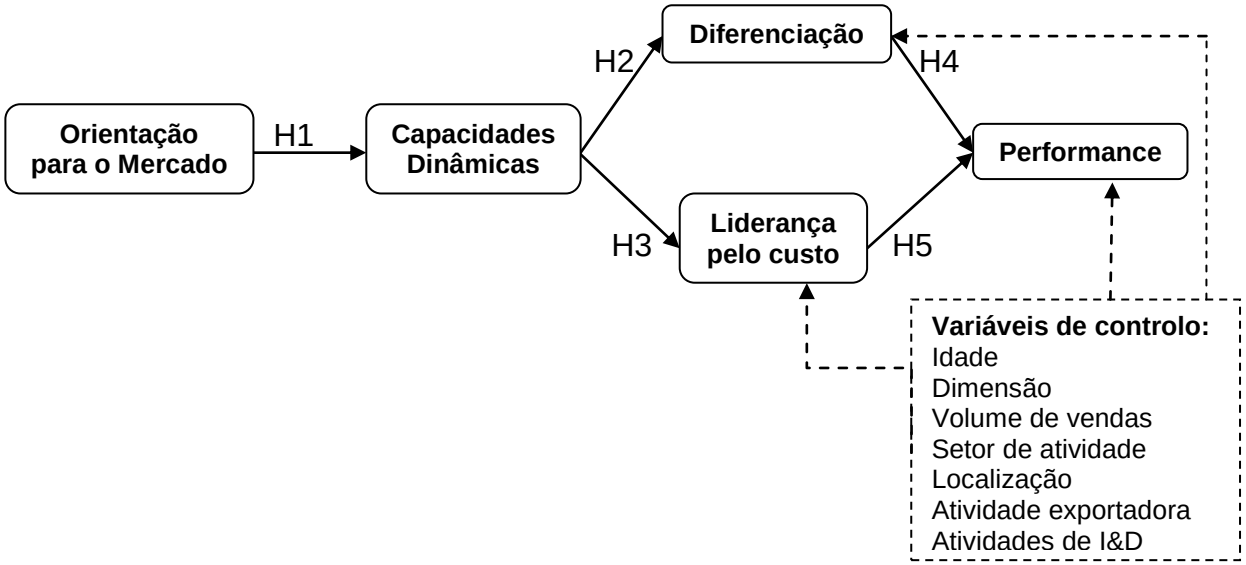


Figura 2.1 – Modelo concetual

4 - Metodologia

4.1 – Escalas das variáveis

As escalas usadas para a medição de cada constructo resultaram da revisão da literatura efetuada. A Orientação para o Mercado foi medida através da escala de 16 itens de Taylor, Kim, Ko, Park, Kim e Moon (2008), a qual resulta de uma adaptação da escala MARKOR de Jaworski e Kohli (1993). As Vantagens Competitivas foram medidas através de uma adaptação da escala proposta por Frambach, Prabhu e Verhallen (2003), com 4 itens para a diferenciação e 5 itens para a liderança pelo custo. Para a medição das Capacidades Dinâmicas foi usada a escala de 11 itens de Hung, Yang, Lien, McLean e Kuo (2010) e para a medição da Performance foram usados 5 itens amplamente usados em termos de literatura (Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009). Todos os itens foram avaliados pelos respondentes usando uma escala de Likert de 7 pontos, em que 1 corresponde a discordo completamente e 7 a concordo completamente, exceto a Performance, que foi medida por uma escala de 7 pontos em que 1 corresponde a "muito pior do que os principais concorrentes" e 7 a "muito melhor do que os principais concorrentes".

4.2 – População e caracterização da amostra

O foco do presente estudo incidiu de forma transversal sobre empresas portuguesas legalmente constituídas e em atividade. Constata-se que em 2010 existiam em Portugal 1 168 964 empresas (INE, 2012). A amostra de conveniência foi obtida através de uma base de dados de empresas nacionais adquirida para o efeito. Esta base de dados continha uma listagem de aproximadamente 91 000 empresas existentes no país.

Depois de construído o questionário a utilizar para o trabalho empírico, julgámos importante proceder ao seu pré-teste para verificar o grau de clareza das questões formuladas, o qual foi colocado em prática através da análise do questionário efetuada por nove empresas contactadas para o efeito. Deste pré-teste decorreram algumas alterações ao questionário inicial em função de alguns comentários e sugestões dados pelos respondentes participantes no pré-teste.

Todas as empresas constantes da base de dados foram contactadas por correio eletrónico, sendo dessa forma informadas do âmbito e objetivos do estudo. O preenchimento do questionário foi efetuado *online*, com recurso à plataforma *Google Drive*, tendo sido requerido que fosse executado por um responsável pela gestão das empresas contactadas.

A recolha de dados realizou-se entre fevereiro e agosto de 2013. Após esta recolha, as informações constantes nas respostas aos questionários foram convertidas para um ficheiro de dados em formato SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) 19.0, após o que se começou por fazer uma validação lógica do conjunto do ficheiro, testando-se a consistência da informação. Foi ainda usado para o tratamento e modelação dos dados o software Mplus 6.0. A amostra validada é composta por 1 190 empresas respondentes.

A caracterização geral das empresas que compõem a nossa amostra é feita com base nas seguintes variáveis: dimensão da empresa, idade da empresa, setor de atividade, volume de vendas, localização geográfica, desenvolvimento de atividade exportadora e desenvolvimento de atividades de I&D. Em termos de dimensão da empresa, medida pelo número de trabalhadores a tempo inteiro, a nossa amostra é constituída por 58.7% de micro empresas (menos de 10 trabalhadores), 29.8% de pequenas empresas (entre 10 e 49 trabalhadores) e 11.5% de médias e grandes empresas (50 trabalhadores ou mais). Em relação à idade das empresas, verificou-se que 25% têm menos de 10 anos de funcionamento, 37% têm entre 11 e 20 anos e 37.4% estão em funcionamento há mais de 20 anos (0.7% não responderam a esta questão). Quanto ao setor de atividade, 49.9% da amostra refere-se ao setor dos serviços, 23.8% ao comércio, 16.9% à indústria e 6.9% à construção (2.5% não responderam a esta questão). Quanto ao volume de vendas em 2012, verifica-se que 11.8% das empresas obtiveram um valor inferior a 50 000 euros, 29.7% entre 50 000 e 250 000 euros, 28.8% entre 250 001 e 1 000 000 de euros, sendo que 29.7% da amostra atingiu um volume de vendas superior a 1 000 000 de euros. Em termos de localização, 32.9% da amostra é constituída por empresas de Lisboa e Vale do Tejo, 30.3% da região Norte, 23.5% do Centro, 8.6% do Sul e 4.7% das Ilhas. Tem-se ainda que 37.1% das empresas desenvolvem atividade exportadora e 29.1% desenvolvem atividades de I&D. Na recolha de dados foi tido o cuidado de que a mesma refletisse a realidade do universo de empresas em termos de distribuição geográfica no território português, respeitando as quotas geográficas.

4.3 - Validação das escalas

Depois de efetuada uma análise fatorial confirmatória para verificar a validade de todas as escalas de medição de constructos usadas neste estudo, verificou-se a necessidade de eliminar alguns itens de medição devido a apresentarem pesos fatoriais baixos, indicando reduzida fiabilidade na medição do constructo. Ficámos, assim, com uma escala de

Orientação para o Mercado com 12 itens, a Vantagem Competitiva diferenciação com 3 itens, a Vantagem Competitiva liderança pelo custo com 4 itens, as Capacidades Dinâmicas com 9 itens e a Performance mantendo os 5 itens iniciais (ver apêndice). A Orientação para o Mercado é considerada como um fator de segunda ordem, tal como foi efetuado por Lettice *et al*. (2014). O mesmo acontece com as Capacidades Dinâmicas (Hung *et al*., 2010), enquanto as Vantagens Competitivas diferenciação e liderança pelo custo, bem como a Performance são fatores de primeira ordem. A Tabela 2.1 apresenta as estimativas dos pesos fatoriais de segunda ordem.

Tabela 2.1 – Estimativas dos pesos fatoriais das variáveis latentes de segunda ordem

	Estimativa	Erro-padrão	Estimativa standardizada
Orientação para o Mercado			
Geração de informação de mercado	1	-	0.860
Divulgação da Informação	0.900	0.033	0.742
Resposta	0.960	0.035	0.763
Capacidades Dinâmicas			
Capacidades estratégicas	1	-	0.934
Capacidades de inovação em I&D	1.040	0.019	0.866
Capacidades de gestão	1.013	0.021	0.931

Depois deste procedimento, para se assegurar a fiabilidade e a validade das medidas das variáveis, foram calculados o Alpha de Cronbach, a fiabilidade compósita (CR) e a variância média extraída (AVE), chegando-se aos resultados apresentados na Tabela 2.2.

Tabela 2.2 – Fiabilidade dos constructos

Variável	Nº de Itens	Alpha (α) de Cronbach	CR	AVE
Orientação para o Mercado	12			
Geração de Informação	4	0.794	0.800	0.502
Divulgação da Informação	4	0.919	0.977	0.915
Resposta	4	0.822	0.832	0.564
VC Diferenciação	3	0.865	0.869	0.691
VC Liderança pelo Custo	4	0.694	0.749	0.432
Capacidades Dinâmicas	9			
Capacidades estratégicas	3	0.870	0.870	0.691
Capacidades de inovação em I&D	3	0.798	0.865	0.686
Capacidades de gestão	3	0.794	0.807	0.586
Performance	5	0.935	0.872	0.575

Considerando que estamos perante uma boa consistência, uma consistência aceitável e uma consistência mais fraca se o Alpha de Cronbach for, respetivamente superior a 0.80, entre 0.60 e 0.80 e abaixo de 0.6 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010; Hill & Hill, 2005), verifica-se que a maior parte das variáveis/dimensões têm uma boa consistência, excetuando a Vantagem Competitiva liderança pelo custo, a Geração de Informação, as

Capacidades de inovação em I&D e as Capacidades de Gestão, mas que, no entanto, se poderão considerar como aceitáveis.

As escalas utilizadas forneceram ainda níveis satisfatórios de fiabilidade compósita (CR) e de variância média extraída por fator (AVE), excetuando a Vantagem Competitiva referente à liderança pelo custo, a qual apresenta uma variância extraída inferior a 0.5. No entanto, optou-se por manter este fator, tal como foi efetuado por Li e Zhou (2010). Estes indicadores foram avaliados conforme descrito por Fornell e Larcker (1981). A fiabilidade compósita situa-se entre 0.6 e 0.98, enquanto a variância média extraída ficou, salvo a exceção descrita, entre 0.5 e 0.92. Isto evidencia a consistência interna entre os múltiplos indicadores de cada variável, ressaltando que estão, de facto, a medir o mesmo constructo e a explicar substancialmente as suas respetivas variáveis latentes.

4.4 - Variáveis de controlo

Para levar em conta os efeitos de algumas características intrínsecas da empresa, incluímos no modelo um conjunto de variáveis de controlo: idade da empresa, a dimensão, o volume de negócios, a localização, o tipo de atividade da empresa, bem como as respetivas atividades exportadora e de I&D. Estas variáveis têm-se revelado bastante usadas em termos da literatura ligada aos constructos abordados (Antoncic & Hisrich, 2004; Kraus, Rigtering, Hughes, & Hosman, 2012; Liu, 1995; Laforet, 2008; Stam & Elfring, 2008; Zahra & Garvis, 2000). A idade da empresa foi medida usando uma escala ordinal de 1 a 3 (em que 1 = até 10 anos, 2 = entre 11 e 20 anos e 3 = mais de 20 anos). Para a medição da dimensão da empresa, foi usada uma escala ordinal de 1 a 3 (em que 1 = menos de 10 trabalhadores, 2 = entre 10 e 49 trabalhadores e 3 = 50 trabalhadores ou mais). O volume de negócios foi medido através de uma escala ordinal de 1 a 4 (em que 1 = menor que 50 000 euros, 2 = entre 50 000 e 250 000 euros, 3 = entre 250 001 e 1 000 000 euros e 4 = maior que 1 000 000 euros). A localização foi categorizada em Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Sul e Ilhas. O tipo de atividade foi categorizado em indústria, construção, comércio e serviços. As atividades exportadora e de investigação & desenvolvimento foram consideradas como variáveis *dummy*, em que 1 = sim e 0 = não.

5 – Resultados

5.1 – Relações estruturais

Para testar as hipóteses formuladas (modelo concetual da Figura 2.1), estimámos um modelo de equações estruturais, estimado por máxima verosimilhança. Foram incluídas sete

variáveis de controlo, as quais foram relacionadas diretamente com as Vantagens Competitivas e com a Performance. Para testar o efeito mediador das Capacidades Dinâmicas e das Vantagens Competitivas, foram também testadas as relações indiretas entre a Orientação para o Mercado e a Performance, entre as Capacidades Dinâmicas e a Performance e, por último, entre a Orientação para o Mercado e as Vantagens Competitivas. Procedemos também à análise confirmatória do modelo para estimar a validade dos constructos. O modelo possui um ajustamento razoavelmente bom à estrutura de variância e covariância dos itens analisados (X^2(958) = 3617.032, X^2/df = 3.776, Comparative fit index [CFI] = 0.958, Tucker-Lewis index [TLI] = 0.954, RMSEA = 0.049, P[rmsea ≤ 0.05] = 0.810, IC a 90%]0.047;0.051[). Todos os itens se apresentam como estatisticamente significativos (p<0.001), e com pesos fatoriais maiores do que 0.50. Desta forma, estas medidas demonstram validade e fiabilidade adequadas.

A Tabela 2.3 apresenta os coeficientes estimados do modelo de equações estruturais.

Tabela 2.3 - Estimativas dos coeficientes do modelo estrutural

Variáveis	Capacidades Dinâmicas	Diferenciação	Liderança pelo custo	Performance
Orientação para o Mercado	0.820*** (0.985;0.036)	0.451*** (0.517;0.039)	0.272*** (0.257;0.030)	0.234*** (0.217;0.020)
Capacidades Dinâmicas		0.672*** (0.651;0.024)	0.423*** (0.400;0.029)	0.299*** (0.290;0.023)
Diferenciação				0.600*** (0.711;0.034)
Liderança pelo custo				0.100*** (0.122;0.035)

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

Entre parêntesis: (coeficiente da solução não standardizada; erro padrão)

Em função dos coeficientes estimados do modelo estrutural, passamos a descrever os resultados obtidos para cada uma das relações testadas:

- H1 relaciona a forma como a Orientação para o Mercado afeta as Capacidades Dinâmicas. Como podemos verificar na Tabela 2.3, a Orientação para o Mercado afeta positivamente as Capacidades Dinâmicas (β[5]=0.985, p<0.001), pelo que H1 é confirmada;
- H2 e H3 relacionam as Capacidades Dinâmicas com as Vantagens Competitivas evidenciadas pelas empresas (diferenciação e liderança pelo custo, respetivamente). Verifica-se que as Capacidades Dinâmicas têm um impacto positivo na diferenciação (β=0.651, p<0.001) e na liderança pelo custo (β=0.400, p<0.001), pelo que H2 e H3 estão também confirmadas;

[5] O β representa o efeito total da relação, que poderá resultar do efeito direto ou da soma do efeito direto com os efeitos indiretos de cada relação.

- H4 e H5 relacionam as Vantagens Competitivas evidenciadas pelas empresas (diferenciação e liderança pelo custo, respetivamente) com a Performance empresarial. Verifica-se que as Vantagens Competitivas ligadas à diferenciação têm um impacto positivo na Performance ($\beta=0.701$, $p<0.001$), o mesmo acontecendo com as Vantagens Competitivas ligadas à liderança pelo custo ($\beta=0.122$, $p<0.05$), pelo que H4 e H5 estão também confirmadas.

Dado terem-se confirmado H1, H2 e H3, podemos concluir que as Capacidades Dinâmicas medeiam a relação entre a Orientação para o Mercado e as Vantagens Competitivas diferenciação e liderança pelo custo. Por outro lado, em função da aceitação de H4 e H5 verificamos que qualquer uma das Vantagens Competitivas analisadas se apresenta como mediadora da relação entre as Capacidades Dinâmicas e a Performance empresarial.

Estes resultados são ainda reforçados face às estimativas das relações indiretas estudadas, em que verificámos que a Orientação para o Mercado tem um impacto positivo em qualquer uma das Vantagens Competitivas, com o efeito mediador das Capacidades Dinâmicas ($\beta=0.451$, $p<0.001$ para a diferenciação e $\beta=0.272$, $p<0.001$ para a liderança pelo custo), bem como ao nível da Performance, com o efeito mediador das Capacidades Dinâmicas e das Vantagens Competitivas ($\beta=0.234$, $p<0.001$). O mesmo se verifica na relação entre as Capacidades Dinâmicas e a Performance, mediada pelas Vantagens Competitivas ($\beta=0.299$, $p<0.001$).

É importante referir ainda que foi também estimado o modelo sem a inclusão das Capacidades Dinâmicas, tendo-se concluído que as Vantagens Competitivas diferenciação e liderança pelo custo também aqui se revelam como mediadoras da relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance empresarial.
Sumariamente, apresentam-se na Tabela 2.4 os resultados das hipóteses de investigação testadas no modelo de equações estruturais.

Tabela 2.4 – Resultados das hipóteses testadas

Hipótese	Relação estudada	Resultado
H1	Orientação para o Mercado → Capacidades Dinâmicas	Confirmada
H2	Capacidades Dinâmicas → VC Diferenciação	Confirmada
H3	Capacidades Dinâmicas → VC Liderança pelo custo	Confirmada
H4	VC Diferenciação → Performance	Confirmada
H5	VC Liderança pelo custo → Performance	Confirmada

5.2 - Efeitos das variáveis de controlo

Com o objetivo de verificarmos os efeitos das variáveis de controlo nas Vantagens Competitivas e na Performance, podemos observar na Tabela 2.5 os respetivos coeficientes estimados no modelo de equações estruturais.

Tabela 2.5 - Estimativas dos coeficientes do modelo estrutural (efeitos das variáveis de controlo)

Variáveis	VC Diferenciação	VC Liderança pelo Custo	Performance
Idade da empresa (ref: até 10 anos)			
Entre 11 e 20 anos	-0.001 (-0.001;0.062)	0.058 (0.089;0.065)	-0.011 (-0.020;0.067)
Mais de 20 anos	-0.079 (-0.123;0.065)	-0.058 (-0.088;0.068)	-0.023 (-0.042;0.069)
Dimensão da empresa (ref: menos de 10 funcionários)			
Entre 10 e 49 funcionários	0.051 (0.084;0.069)	-0.016 (-0.026;0.068)	0.048 (0.095;0.072)
50 funcionários ou mais	0.078 (0.186;0.100)	0.060 (0.140;0.104)	0.063 (0.180;0.106)
Volume de vendas (ref: menos de 50.000€)			
Entre 50.000 e 250.000€	0.096 (0.161;0.085)	-0.101* (-0.164;0.084)	0.135** (0.267;0.088)
Entre 250.001 e 1.000.000€	0.170** (0.284;0.090)	0.011 (0.018;0.089)	0.147** (0.292;0.096)
Mais de 1.000.000€	0.141* (0.233;0.106)	-0.026 (-0.042;0.104)	0.223*** (0.438;0.114)
Setor de atividade (ref: serviços)			
Indústria	-0.092* (-0.185;0.074)	0.045 (0.089;0.076)	-0,021 (-0,050;0.079)
Construção	-0.001 (-0.029;0.099)	0.025 (0.073;0.103)	-0.065** (-0.228;0.110)
Comércio	0.040 (0.071;0.064)	0.042 (0.073;0.064)	-0.033 (-0.070;0.067)
Localização (ref: Lisboa e Vale do Tejo)			
Norte	-0.036 (-0.060;0.062)	-0.006 (-0.010;0.062)	0.042 (0.082;0.064)
Centro	-0.028 (-0.050;0.066)	0.014 (0.025;0.068)	0,026 (0,056;0.069)
Sul	-0.014 (-0.038;0.091)	0.023 (0.062;0.096)	0.029 (0.094;0.103)
Ilhas	0.056 (0.200;0.107)	0.075* (0.261;0.121)	-0.038 (-0.163;0.120)
Atividade exportadora	-0.030 (-0.048;0.057)	0.007 (0.011;0.058)	0.021 (0.039;0.061)
Atividades de I&D	0.236*** (0.395;0.056)	0.040 (0.065;0.057)	0.005 (0.010;0.062)

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05
Entre parêntesis: (coeficiente da solução não standardizada; erro padrão)

Conforme podemos verificar na Tabela 2.5, as empresas com um volume de vendas entre 50 000 e 250 000 euros apresentam menores Vantagens Competitivas em termos de

liderança pelo custo e de Performance, tomando neste caso como referência as empresas com um volume de vendas inferior a 50 000 euros. Tomando a mesma referência, verifica-se também que as empresas com volume de vendas superior a 250 000 euros se apresentam com melhores índices de Diferenciação e de Performance.

Quanto ao setor de atividade, comparativamente aos serviços, verifica-se que as empresas industriais mostram menores índices de diferenciação, sendo que as empresas do setor da construção evidenciam uma menor Performance empresarial.

Em termos de localização, foi possível verificar que as empresas insulares (arquipélagos da Madeira e Açores) se mostram melhores em termos de liderança pelo custo, tomando como referência as empresas de Lisboa e Vale do Tejo.

Finalmente, conclui-se que as atividades de I&D conduzem a uma maior Vantagem Competitiva em termos de diferenciação.

6 - Conclusões

6.1 – Discussão dos resultados

Com este estudo pretendeu-se investigar o modo como as empresas, num contexto de mercado economicamente adverso, adaptam o seu comportamento perante o mesmo, bem como exploram os seus recursos. O estudo contribui para a literatura das seguintes formas. Em primeiro lugar, um dos principais objetivos do mesmo centra-se na verificação empírica da relação existente entre a Performance das empresas portuguesas e diversas dimensões empresariais e de mercado, tais como a Orientação para o Mercado, as Capacidades Dinâmicas e as Vantagens Competitivas diferenciação e liderança pelo custo. A literatura enfatiza a Orientação para o Mercado como a integração de esforços organizacionais para responder de forma eficaz às necessidades dos clientes pelo que deverá ter um efeito positivo na Performance empresarial (Murray *et al.*, 2011). No entanto, Ketchen, Hult e Slater (2007) alertaram que avaliar simplesmente a relação direta entre a Orientação para o Mercado e a Performance omite outros conceitos fundamentais, como sejam por exemplo, ações estratégicas e vantagens competitivas. Desta forma, defendemos que as variáveis Capacidades Dinâmicas e Vantagens Competitivas contribuem para um melhor entendimento da relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance. Neste contexto, o modelo por nós proposto examina questões científicas relevantes e pouco exploradas neste campo de conhecimento, propondo a existência de variáveis mediadoras na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance. Neste âmbito, foi nossa intenção explorar efeitos das dimensões referidas anteriormente que não tivessem sido alvo de estudo ao nível da literatura existente. Os nossos resultados suportam a visão de que a

Orientação para o Mercado potencia a criação de Vantagens Competitivas para as empresas, em concordância com os resultados de Bhatt, Emdad, Roberts e Grover (2010). Esta conclusão complementa a literatura ao nível da Orientação para o Mercado, ainda um pouco imprecisa nesta relação.

Em segundo lugar, foi possível confirmar a significância ($p<0.001$) das Vantagens Competitivas para a obtenção de uma boa Performance empresarial, bem como o facto de a Orientação para o Mercado se mostrar como potenciadora da criação de Vantagens Competitivas, tal como verificado por Murray *et al.* (2011). Constatou-se ainda que a Orientação para o Mercado se relaciona diretamente com as Vantagens Competitivas diferenciação e liderança pelo custo e ainda que estas se relacionam diretamente com a Performance empresarial, confirmando-se, desta forma, como variáveis mediadoras da relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance empresarial.

Em terceiro lugar, introduzimos no modelo de estudo as Capacidades Dinâmicas das empresas, as quais se revelam também como um ativo extremamente importante ao nível da estratégia empresarial. Neste âmbito, foi possível enriquecer a literatura através da confirmação do seu papel mediador na relação entre a Orientação para o Mercado e ambas as Vantagens Competitivas incluídas na investigação (diferenciação e liderança pelo custo). Foi confirmado que as Capacidades Dinâmicas poderão potenciar as Vantagens Competitivas, tal como proposto por Li e Liu (2014). Neste âmbito, as Capacidades Dinâmicas afiguram-se como extremamente relevantes para uma economia com debilidades como a portuguesa, sendo que os gestores deverão mostrar disponibilidade para o investimento no desenvolvimento das suas capacidades de adaptação à competitividade setorial, no conhecimento das aptidões dos colaboradores, bem como revelarem capacidade de auto-crítica, de planeamento e de desenvolvimento de novos produtos e processos.

Estes resultados sugerem ainda que a Orientação para o Mercado, as Capacidades Dinâmicas e as Vantagens Competitivas facilitarão a alavancagem do sucesso das empresas. Mostra-se que uma estratégia orientada para o mercado poderá ajudar a empresa a obter vários tipos de Vantagens Competitivas. Desta forma, será de extrema importância que a empresa obtenha a melhor informação de mercado possível, principalmente ao nível dos seus clientes e dos seus concorrentes, bem como dissemine essa informação ao longo da sua estrutura interna e que a use adequadamente no sentido de responder às iniciativas e tendências do mercado. Por outro lado, esta atitude orientada para o mercado poderá desencadear também a formação de capacidades intrínsecas ao

nível da estratégia, da inovação e da gestão interna, sendo que a sua acumulação poderá alavancar ainda o desenvolvimento de diferentes tipos de Vantagens Competitivas, dotando desta forma a empresa de um conjunto de potenciais criadores de valor junto do mercado e melhorando a sua Performance. Acreditamos que as diferenças no nível de Orientação para o Mercado e das Capacidades Dinâmicas das empresas portuguesas irão determinar a sua capacidade de colaborar com outros intervenientes do mercado e assim se manterem competitivas num mercado cada vez mais aberto e global.

6.2 - Limitações e propostas de investigação futura

Apesar da seriedade e do rigor que procurámos incutir nesta investigação, notámos e reconhecemos algumas limitações da mesma, as quais apresentamos de seguida. Para suprir algumas dessas limitações, e porque julgamos que este trabalho apresenta condições para ser mais desenvolvido posteriormente, serão também apresentadas algumas recomendações para futuras investigações.

Devido às condicionantes de tempo e à dimensão da amostra, os dados foram recolhidos prevendo um único momento de colaboração por parte das empresas. Uma das sugestões para este problema seria a mensuração das variáveis de uma forma longitudinal, ou seja, em vários momentos temporais, tornando dessa forma possível a análise das modificações inerentes ao dinamismo do mercado e da contextualização económica. É importante referir que a recolha de dados foi efetuada durante uma fase conjunturalmente difícil em termos económicos, dado Portugal se encontrar sob um programa de ajuda financeira internacional, fator que, direta ou indiretamente, poderá ter condicionado o comportamento das empresas.

Outra limitação importante consiste na mensuração da Performance empresarial, a qual se baseou em dados atitudinais, podendo não traduzir totalmente a realidade das empresas; em estudos futuros, e reconhecendo a natureza multidimensional da Performance, poderiam ser ainda considerados outros indicadores, tais como, o sucesso na introdução de novos produtos e/ou serviços, o grau de satisfação dos clientes, a qualidade dos produtos vendidos e serviços prestados, ou mesmo na perspetiva de outros *stakeholders*. No entanto, a nossa escolha incidiu sobre variáveis que, sendo utilizadas em vários estudos, se mostraram fiáveis e válidos.

Este estudo apresenta-se como transversal em termos do tipo de empresas que compõem a amostra. Optámos por não especificar qualquer setor de atividade devido, por um lado, à

aplicabilidade deste campo de estudo a qualquer tipo de empresa e, por outro lado, à inexistência de estudos sobre esta temática para a realidade empresarial portuguesa. A comparação e confrontação de resultados entre diferentes setores de atividade poderiam proporcionar a possibilidade de verificação da existência de especificidades e homogeneidade de grupos setoriais, ao nível do desenvolvimento de políticas estruturadas de marketing e de Orientação para o Mercado. Propomos, neste âmbito, uma análise multigrupos no sentido de promover a verificação e análise da heterogeneidade nas relações estruturais entre os constructos, testando a existência de subpopulações em que as relações entre os constructos possam ser diferentes.

A utilização da empresa como única fonte de recolha de dados pode também tornar o estudo mais restritivo, pois existem informações que poderiam ser recolhidas através de fontes externas, como por exemplo, através dos clientes em relação ao comportamento orientado para o mercado por parte das empresas. Por outro lado, poder-se-ia auscultar a opinião de outros membros das empresas e não apenas a dos seus administradores, no sentido de permitir verificar a convergência ou divergência dos diferentes pontos de vista.

Em termos de sugestões de investigação futura e em função do interesse que esta temática tem evidenciado em termos científicos, propomos, por um lado, que as hipóteses aqui desenvolvidas possam ser testadas para setores de atividade específicos ou em função de outras características da população, como por exemplo em função da dimensão da empresa, pois empresas de média ou grande dimensão poderão adotar orientações estratégicas divergentes do que as empresas de menor dimensão. Por outro lado, com base nos nossos resultados sobre o papel mediador das Capacidades Dinâmicas e das Vantagens Competitivas na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance, acreditamos que outras variáveis poderão influenciar a mesma, como por exemplo, as capacidades de marketing ou o dinamismo ambiental. Outra sugestão é a inclusão e verificação de fatores moderadores da relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance, como por exemplo, os sistemas de recompensa aos colaboradores ou mesmo as Capacidades Dinâmicas. Outros estudos podem explorar de forma mais pormenorizada consequências alternativas da Orientação para o Mercado. Adicionalmente, poder-se-á considerar analisar o modelo por nós proposto considerando separadamente cada uma das dimensões da Orientação para o Mercado e das Capacidades Dinâmicas, procurando analisar os efeitos de cada uma delas.

Apêndice – Escalas de medida dos constructos

	Estimativa	Erro-padrão	Estimativa standardizada
Orientação para o Mercado			
Geração de informação de mercado			
1. A empresa desenvolve pesquisas regulares sobre as necessidades dos clientes.	1	-	0.760
2. A empresa realiza regularmente reuniões com os clientes.	0.791	0.034	0.601
3. A empresa realiza regularmente inquéritos sobre as tendências das necessidades dos clientes.	0.948	0.032	0.720
4. A empresa avalia regularmente as tendências do meio envolvente.	1.047	0.030	0.796
Disseminação de informação de mercado			
1. Na nossa empresa, a informação resultante dos estudos de mercado é partilhada pelas diferentes áreas da empresa.	1	-	0.793
2. Na nossa empresa, a informação resultante da pesquisa das necessidades do cliente é partilhada pelas diferentes áreas da empresa.	1.161	0.024	0.921
3. Na nossa empresa, a informação sobre as tendências dos clientes é partilhada pelas diferentes áreas da empresa.	1.179	0.023	0.935
4. Na nossa empresa, a informação sobre os concorrentes é partilhada pelas diferentes áreas da empresa.	1.003	0.024	0.796
Resposta			
1. A empresa responde rapidamente às mudanças nas necessidades do cliente.	1	-	0.822
2. A empresa reage rapidamente às atividades promocionais dos concorrentes.	0.737	0.029	0.606
3. A empresa responde rapidamente a mudanças nas condições de venda dos produtos.	1.068	0.028	0.878
4. A empresa responde rapidamente a alterações na rentabilidade dos produtos.	1.038	0.027	0.853
Capacidades Dinâmicas			
Capacidade estratégica da organização			
1. A nossa empresa possui capacidade para rapidamente tomar consciência de novas oportunidades ou ameaças ao negócio.	1	-	0.841
2. Na nossa empresa, os líderes têm características empreendedoras.	0.985	0.017	0.828
3. A nossa empresa tem uma visão que permite assegurar a coesão dos conhecimentos dos seus colaboradores.	1.024	0.017	0.861
Capacidade inovadora de Investigação & Desenvolvimento			
1. A nossa empresa tem capacidade para avaliar as suas forças e fraquezas.	1	-	0.943
2. A nossa empresa tem capacidade para planear as suas atividades de Investigação & Desenvolvimento.	0.831	0.020	0.783
3. A nossa empresa tem flexibilidade para desenvolver novos produtos ou tecnologias.	0.837	0.021	0.789
Capacidade de gestão organizacional			
1. A nossa empresa tem flexibilidade para compreender as necessidades específicas dos clientes.	1	-	0.854
2. A nossa empresa tem flexibilidade para coordenar e comunicar entre departamentos de forma eficaz.	0.972	0.018	0.831
3. A nossa empresa interage com a comunidade para a satisfação de necessidades mútuas.	0.805	0.021	0.687

Apêndice – Escalas de medida dos constructos (continuação)

Vantagens Competitivas - Diferenciação			
1. Neste setor, a nossa empresa é sempre a primeira a comercializar um novo produto.	1	-	0.741
2. A nossa empresa antecipa-se à concorrência no uso de estratégias inovadoras de promoção.	1.221	0.028	0.894
3. A nossa empresa antecipa-se à concorrência no uso de estratégias inovadoras em termos de preços.	1.119	0.025	0.824
Vantagens Competitivas - Liderança de custo			
1. A nossa empresa dá muita importância à redução de custos em todas as suas atividades.	1	-	0.735
2. Na nossa empresa, o processo de produção muda frequentemente com o objetivo de reduzir os custos de produção.	0.951	0.073	0.700
3. A nossa empresa investe principalmente em grandes projetos para obter custos unitários mais baixos.	0.967	0.069	0.712
4. Na nossa empresa, os custos são o fator mais importante na escolha de um sistema de distribuição.	0.536	0.059	0.397
Performance			
1. Rendibilidade do Ativo da empresa nos últimos 3 anos	1	-	0.865
2. Rendibilidade das Vendas da empresa nos últimos 3 anos	1.070	0.009	0.921
3. Crescimento das vendas da empresa nos últimos 3 anos	0.981	0.015	0.850
4. Quota de Mercado do seu principal produto/serviço nos últimos 3 anos	0.992	0.014	0.859
5. Lucro Líquido da empresa nos últimos 3 anos	1.062	0.014	0.914

Referências bibliográficas

Antoncic, B., & Hisrich , Robert D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development 23(6)*, 518-550.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, *14*, 33–46.

Arend, R. J., & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? *Strategic Organization 7*, 75-90.

Aveni, R. A. D., Dagnino, G. B., & Smith, K. E. N. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal 31(13)*, 1371–1385.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science 27(4)*, 411-427.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management 17*, 99-120.

Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management 36(1)*, 256-280.

Bhatt, G., Emdad, A., Roberts, N., & Grover, V. (2010). Building and leveraging information in dynamic environments: The role of IT infrastructure flexibility as enabler of

organizational responsiveness and competitive advantage. *Information and Management*, *47*, 341–349.

Blonigen, B. A., Taylor, C. T., Borenstein, S., Branstetter, L., Greenstein, S., & Hall, B. (2000). R&D Intensity and Acquisitions in High-Technology Industries: Evidence from the US Electronic and Electrical Equipment Industries. *The Journal of Industrial Economics*, *48(1)*, 47 – 70.

Bowman, C., & Ambrosini, V. (2003). How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. *British Journal of Management*, *14*, 289–303.

Brandenburger, A., & Stuart, H. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, *5*, 5–24.

Caruana, A., Pitt, L., & Berthon, P. (1999). Excellence-Market Orientation Link: some consequences for service firms. *Journal of Business Research 44(1)*, 5-15.

Chen, H., Lee, P., & Lay, T. (2009). Drivers of dynamic learning and dynamic competitive capabilities in international strategic alliances. *Journal of Business Research*, *62*, 1289–1295.

Coff, R. W. (2010). The coevolution of rent appropriation and capability development. *Strategic Management Journal 31(7)*, 711-733.

Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, *35*, 128–152.

Collis, D. J. (1994). How valuable are organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, *15*, 143–152.

Correia, R. J., Teixeira, M. S. &, Rebelo, J. (2012). Marketing Activities, Market Orientation and Other Market Variables Influence on SMEs Performance. Conference Proceedings of 41st EMAC Conference – Marketing to Citizens – Going beyond Customers and Consumers, 22-25 May 2012, ISCTE Business School, Lisbon.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, *58*, 37-52.

Deng, S., & Dart, J. (1994). Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management 10(8)*, 725-742.

Deshpandé, R., & Farley, J. (1998). Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, *2*, 213–232.

Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, *57*, 23–27.

Dickson, P. (1996). The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory. *Journal of Marketing*, *60*, 102–106.

Dosi, G., Faillo, M., & Marengo, L. (2008). Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance Structures in Business Firms: An Introduction. *Organization Studies 29*, 1165-1185.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, *21*(10-11), 1105–1121.

Ellis, P. D. (2006). Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons. *Journal of Management Studies*, *43*, 1089–1107.

Fahy, J. (1997). Resources and global competitive advantage: A study of the automotive components industry in Ireland. *Irish Marketing Review*, *10*, 3-14.

Feldman, M. S. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science 11(6)*, 611-629.

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, *48*, 94-118.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, *18*, 39–50.

Frambach, R. T., Prabhu, J., & Verhallen, T. M. . (2003). The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing 20(4)*, 377-397.

Gonzalez Bañales, D. L., & Rodenes Adam, M. (2008). La influencia del capital relacional, innovación tecnológica y orientación al mercado sobre los resultados empresariales en empresas de alta tecnología: Un modelo conceptual. *Pensamiento Y Gestión*, 25, 113–138.

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.

Griffith, D. A., & Harvey, M. G. (2001). A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. *Journal of International Business Studies 32(3)*, 597-606.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. *vectors* (p. 816).

Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, *62*, 30–45.

Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, *31*, 58–74.

Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, *18*, 339–360.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Wiley-Blackwell, p. 160.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization 7*, 91-102.

Hill, M.M. & Hill, A. (2005): Investigação por Questionário, (2.ª ed. rev. e corrigida), Edições Sílabo, Lisboa, 377p.

Hsu, L.-C., & Wang, C.-H. (2012). Clarifying the Effect of Intellectual Capital on Performance: The Mediating Role of Dynamic Capability. *British Journal of Management*, *23*, 179–205.

Huang, K.-F., Wu, L.-Y., Dyerson, R., & Chen, C.-F. (2012). How Does a Technological Firm Develop Its Competitive Advantage: A Dynamic Capability Perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management 59(4)*, 644-653.

Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, *26*, 1173–1181.

Hung, R. Y. Y., Yang, B., Lien, B. Y.-H., McLean, G. N., & Kuo, Y.-M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, *45*(3), 285–294.

Hou, J.-J. (2008). Toward a Research Model of Market Orientation and Dynamic Capabilities. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, *36*, 1251–1268.

INE - Instituto Nacional de Estatística (2012). Portal de Estatísticas Oficiais – Indicadores de 2010. http://www.ine.pt

Jantunen, A., Ellonen, H.-K., & Johansson, A. (2012). Beyond appearances – Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? *European Management Journal*, *30*(2), 141–155.

Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship 3(3)*, 223-243.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation : Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, *57*, 53–70.

Jiao, H., Alon, I., Koo, C. K., & Cui, Y. (2013). When should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, *30*, 188–205.

Jimenez-Jimenez, D., & Cegarra-Navarro, J. G. (2007). The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management*, *36*, 694–708.

Kaur, G., & Gupta, M. C. (2010). A perusal of extant literature on market orientation – concern for its implementation. *The Marketing Review 10(1)*, 87-105.

Ketchen Jr, D. J., Hult, G. T. M., & Slater, S. F. (2007). Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic Management Journal*, *28*, 961–964.

Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing 69(2)*. 24-41.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, *54*, 1–18.

Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, *30*, 467–477.

Kraus, S., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., & Hosman, V. (2011). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, *6*(2), 161–182.

Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is Market Orientation a Source of or Simply the Cost of Competing?. *Journal of Marketing 75(1)*, 16–30.

Lado, N., Duque, L. C., & Alvarez Bassi, D. (2013). Current Marketing Practices and Market Orientation in the Context of an Emerging Economy: The Case of Uruguay. *Journal of Small Business Management*, *51*, 602–616.

Laforet, S. (2008). Size, strategic, and market orientation affects on innovation. *Journal of Business Research*, *61*, 753–764.

Lantz, J. & Sahut, J. (2005). R&D investment and the financial performance of technological firms, *International Journal of Business, 10*, 251–270.

Lee, J., Lee, K., & Rho, S. (2002). An evolutionary perspective on strategic group emergence: a genetic algorithm-based model. *Strategic Management Journal*, *23*, 727–746.

Lettice, F., Tschida, M., & Forstenlechner, I. (2014). Managing in an economic crisis: The role of market orientation in an international law firm. *Journal of Business Research*, *67*(1), 2693–2700.

Li, D., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, *67*, 2793–2799.

Li, J. J., & Zhou, K. Z. (2010). How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation. *Journal of Business Research*, *63*(8), 856–862.

Liao, S. H., Chang, W. J., Wu, C. C., & Katrichis, J. M. (2011). A survey of market orientation research (1995-2008). *Industrial Marketing Management*, *40*, 301–310.

Liu, H. (1995). Market orientation and firm size: an empirical examination in UK firms. *European Journal of Marketing 29(1)*, 57-71.

Lonial, S. C., Tarim, M., Tatoglu, E., Zaim, S., & Zaim, H. (2008) . The Impact of Market orientation on NSD and Financial performance of Hospital Industry. *Industrial Management and Data Systems 108(6),* 794-811.

Macpherson, A., & Jones, O. (2004). Evolution or revolution ? Dynamic capabilities in a knowledge- dependent firm. *R&D Management 34(2)*, 161–178.

Martelo, S., Barroso, C., & Cepeda, G. (2013). The use of organizational capabilities to increase customer value. *Journal of Business Research*, *66*, 2042–2050.

Matsuno, K., & Mentzer, J. T. (2000). The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship. *Journal of Marketing 64(4)*, 1-16.

Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Özsomer, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing 66(3)*, 18-32.

Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing 39,* 1235-1263.

Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science 34(1),* 63-73.

Miller, D. (1988). Relating porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. *Academy of Management Journal 31(2)*, 280-308.

Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, *30*, 909–920.

Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science 39(2)*, 252-269.

Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, *39*(8), 1311–1320.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Ortentatton on Business Profitabitity. *Journal of Marketing 54(4)*, 20–35.

Navarro, A., Acedo, F. J., Losada, F., & Ruzo, E. (2011). Integrated Model of Export Activity: Analysis of Heterogeneity in Managers' Orientations and Perceptions on Strategic Marketing Management in Foreign Markets. *The Journal of Marketing Theory and Practice 19(2)*, 187-204.

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. The Economic Journal (Vol. 93, p. 437).

Ottesen, G. G., & Gronhaug, K. (2004). Exploring the dynamics of marketing orientation in turbulent environments: A case study. *European Journal of Marketing*, *38*, 956-973.

Parmigiani, A., & Howard-Grenville, J. (2011). Routines Revisited: Exploring the Capabilities and Practice Perspectives. *The Academy of Management Annals 5(1)*, 413-453.

Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1995). 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.

Piening, E. P. (2013). Dynamic Capabilities in Public Organizations: A literature review and research agenda. *Public Management Review*, *15*, 209–245.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. *New York* (pp. 557).

Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, *12*, 95–117.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, *68*, 79–91.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management 35(3)*, 718-804.

Rodriguez Cano, C., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing 21(2)*, 179-200.

Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Ángel, & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, *65*, 1079–1089.

Saunders, C.B. (1965). Inappropriate uses of the market concept. *Business Horizons 8*, 76–82

Shoham, A., Rose, G. M., & Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning 23(5)*, 435-454.

Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra And Extra industry Social Capital. *Academy of Management Journal 51(1)*, 97-111.

Taylor, C. R., Kim, K. H., Ko, E., Park, M. H., Kim, D. R., & Moon, H. Il. (2008). Does having a market orientation lead to higher levels of relationship commitment and business performance? Evidence from the Korean robotics industry. *Industrial Marketing Management*, *37*, 825–832.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*, 1319–1350.

Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and Coporate Change*, *3*, 537–556.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533.

Tsai, K. H., Chou, C., & Kuo, J. H. (2008). The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: A contingent link. *Industrial Marketing Management 37,* 884-894.

Tuominen, M., Rajala, A., & Möller, K. (2004). Market-driving versus market-driven: Divergent roles of market orientation in business relationships. *Industrial Marketing Management*, *33*, 207–217.

Utterback, J. M. (1996). *The Dynamics of Innovation*. *Artificial Intelligence Review* (Vol. 1, p. 288).

Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. H. (2009). Understanding the Marketing Department ' s Influence Within the firm. *Journal of Marketing*, *73*, 14–37.

Wang, C.-H., Chen, K.-Y., & Chen, S.-C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, *31*(1), 119–129.

Winter, S. S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, *24*, 991–995.

Wu, L. Y. (2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *Journal of Business Research*, *60*, 549–555.

Zahra, S. A. (2008). The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *257*, 243–257.

Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International Corporate Entrepreneurship And Firm Performance: The Moderating Effect Of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, *15*, 469-492.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). The Net-Enabled Business Innovation Cycle and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Information Systems Research 13(2),* 147-150.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, *43*, 917–955.

Zhou, K. Z., Brown, J. R., & Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, *62*, 1063–1070.

Zhou, K. Z., Li, J. J., Zhou, N., & Su, C. (2008). Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: evidence from China. *Strategic Management Journal*, *29*, 985–1000.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science 13(3)*, 339-351.

Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, *24*, 97–125.

Capítulo 3

O papel dos Sistemas de Recompensa na sua relação com a Orientação para a Aprendizagem e com a Orientação Empreendedora: efeitos ao nível das Vantagens Competitivas e da Performance empresarial

Resumo

Este artigo analisa a importância dos Sistemas de Recompensa ao nível da gestão das empresas, bem como a sua relação com a Orientação para a Aprendizagem e com a Orientação Empreendedora, as quais são normalmente mencionadas como propulsoras de crescimento, Vantagens Competitivas e de uma melhor Performance empresarial. Estuda-se igualmente a relação entre a Orientação Empreendedora e a Performance empresarial, introduzindo e verificando potenciais antecedentes desta relação bem como fatores mediadores da mesma. Com base numa amostra de 1 190 empresas portuguesas e usando modelos de equações estruturais, foi possível verificar pela primeira vez que a Orientação para a Aprendizagem e os Sistemas de Recompensa são antecedentes da Orientação Empreendedora e o papel mediador das Vantagens Competitivas diferenciação e liderança pelo custo ao nível das relações entre a Orientação Empreendedora e a Performance. Além disso, comprovámos que os Sistemas de Recompensa são constituem uma variável mediadora entre a Orientação para a Aprendizagem e as Vantagens Competitivas referidas.

Palavras-chave: Orientação Empreendedora; Orientação para a Aprendizagem; Sistemas de Recompensa; Vantagens Competitivas; Performance empresarial

1 - Introdução

Os Sistemas de Recompensa adotados pelas empresas representam uma área de investigação a desenvolver, dado que estará aqui em causa uma utilização deliberada do sistema de remuneração para orientar e dirigir o comportamento e o esforço dos colaboradores dos vários departamentos, no sentido de alcançar os objetivos da empresa (Balkin & Gomez-Mejia, 1987), oferecendo desta forma um contributo fundamental para a implementação da estratégia (Yanadori & Marler, 2006) e para a eficácia e Vantagem Competitiva de uma empresa (Gomez-Mejia & Welbourne, 1988; Shaw, Gupta, & Delery, 2001). No sentido de criar condições para o sucesso de uma empresa, torna-se pertinente e necessário definir um conjunto de instrumentos que permitam gerir os colaboradores de forma a que os mesmos permaneçam motivados, comprometidos e empenhados. Desta forma, a gestão das recompensas dos colaboradores pode possibilitar o alcance de maiores

níveis de motivação para o trabalho, por parte dos funcionários (Locke & Latham, 2002; Vroom, 1964; Wright, 2007). Os Sistemas de Recompensa das empresas são um instrumento com um grande potencial de exploração enquanto variável relacionada com a Orientação para o Mercado e com a Performance empresarial (Wei & Atuahene-Gima, 2009). Acresce ainda a este facto não ter sido ainda devidamente explorada a sua relação com a Orientação Empreendedora e a Orientação para a Aprendizagem, sabendo-se da especial e profícua relação destas variáveis com a Orientação para o Mercado.

Este estudo investiga pela primeira vez os Sistemas de Recompensa por um lado, como possíveis consequências da Orientação para a Aprendizagem, sendo vistos como uma forma de transmitir o conhecimento dos gestores para assim obter o comprometimento dos restantes colaboradores; por outro lado, os Sistemas de Recompensa são também analisados como potenciais antecedentes da Orientação Empreendedora e como instrumentos essenciais no desenvolvimento de Vantagens Competitivas e da consequente Performance da empresa.

Este tema é particularmente relevante atualmente pois o mercado mudou substancialmente ao longo das últimas duas décadas. O rápido crescimento das novas tecnologias, a mudança e a sofisticação das necessidades dos clientes em todo o mundo, a intensificação da concorrência nos mercados nacionais e internacionais que resulta do fenómeno da globalização são novas realidades que afetam as pequenas e médias empresas (PME). Pela contínua necessidade de adaptação e de resposta aos novos desafios, torna-se evidente que as PME enfrentam uma dificuldade crescente em manter e melhorar a Performance empresarial. Em períodos de turbulência económica e ambiental como o atual, torna-se ainda mais evidente que as empresas enfrentam níveis particularmente altos de instabilidade, incerteza e complexidade de mercado, o que obriga as empresas a agir em função dessas mudanças (Grewal & Tansuhaj, 2001). Desta forma, as empresas são encorajadas a desenvolver uma mentalidade empreendedora no sentido de reconhecer as ameaças e oportunidades inerentes ao seu ambiente externo, a fim de se certificarem de que a empresa vai continuar a existir no futuro (Krueger Jr, 2000). A economia evolucionária define a concorrência como um processo dinâmico em que as empresas tentam adaptar as suas estratégias às condições de mercado e, ao mesmo tempo, através das suas decisões estratégicas, desenvolvem ações que lhes permitem influenciar as condições do ambiente externo. Desta forma, as empresas costumam responder às condições ambientais adversas através da assunção de riscos, inovando e mostrando um comportamento pró-ativo, ou seja, assumindo uma postura empreendedora (Miller, 1983). Atendendo a este nível de

relevância, verifica-se que esta mentalidade, consubstanciada em termos do conceito de Orientação Empreendedora, tem sido alvo de um intenso debate ao nível da literatura no que diz respeito à natureza do constructo, à interdependência e à natureza das suas dimensões, bem como à relação teórica entre o constructo e os seus antecedentes e consequências (George & Marino, 2011). Cada um destes problemas está intimamente ligado à definição teórica do constructo, mostrando ser imperativo chegar a uma definição mais clara. O trabalho desenvolvido inicialmente por Miller (1983), bem como o trabalho subsequente de Covin e Slevin (1989) estabeleceram aquilo que se veio a tornar como a concetualização comummente aceite do que significa para uma empresa ser "empreendedora". No entanto, será importante verificar os elementos que poderão desencadear esta orientação. A este nível, vários autores associam a Orientação Empreendedora à Orientação para a Aprendizagem. Verifica-se também que um número considerável de estudos relevantes se referem à Orientação para a Aprendizagem como uma capacidade estratégica fundamental para explicar o sucesso das empresas face aos concorrentes (Santos-Vijande, López-Sánchez, & Trespalacios, 2012; Bapuji & Crossman, 2004). Kandemir e Hult (2005) afirmam mesmo que a aprendizagem organizacional poderá constituir a única capacidade geradora de valor superior para o cliente, no longo prazo. Devido às rápidas mudanças do mercado, as empresas devem adaptar e atualizar o seu conhecimento para manter as suas Vantagens Competitivas (Rademakers, 2005). Vários estudos sugerem que uma cultura empreendedora promove uma Orientação para a Aprendizagem (Alegre & Chiva, 2013; Real, Roldán, & Leal, 2012), mas há também autores que consideram que a Aprendizagem Organizacional vai levar a equipa a adotar características empreendedoras a nível individual, as quais se poderão traduzir no desenvolvimento de um clima empreendedor nas organizações (Nasution, Mavondo, Matanda, & Ndubisi, 2011). Desta forma, consideramos pertinente analisar a Orientação para a Aprendizagem como antecedente da Orientação Empreendedora, pelo facto de esta relação não estar devidamente confirmada e estabilizada em termos de literatura.

Mostra-se então que este artigo contribui para a literatura de várias formas. Em primeiro lugar, verifica-se uma evidente lacuna em termos de estudos que respeitem ao tratamento e esclarecimento de dúvidas concetuais relativamente ao papel dos Sistemas de Recompensa ao nível da estratégia de gestão. Este estudo procura avaliar a importância dos Sistemas de Recompensa como antecedentes da Orientação Empreendedora e da criação de Vantagens Competitivas para a empresa e sua consequente Performance. Em segundo lugar, o estudo enfatiza também a Orientação para a Aprendizagem como ponto de partida para a Orientação Empreendedora e para o desenvolvimento e implementação de Sistemas de

Recompensa, como forma de potenciar uma mudança organizacional. Em terceiro lugar, realça-se que o estudo foi aplicado à realidade e conjuntura empresarial portuguesa, consubstanciada por um tecido algo débil economicamente, constituído maioritariamente por empresas de pequena dimensão e altamente constrangido pelos efeitos da crise económica internacional, bem como do programa de apoio financeiro de que Portugal foi alvo desde 2011. Desta forma, além do interesse da temática em causa, avalia-se a oportunidade de verificar a aplicabilidade e causalidade dos constructos em causa num contexto de crise económica, com a inerente turbulência ambiental e competitiva deste cenário.

Este artigo é constituído por seis secções. Após a introdução, a segunda secção propõe o enquadramento teórico e a definição das hipóteses de investigação empírica. Os objetivos da investigação são enquadrados na literatura ao nível destes constructos, resultando no modelo concetual apresentado na terceira secção. Segue-se, na quarta secção, a metodologia de recolha de dados, bem como a população e caracterização da amostra, as escalas utilizadas e os procedimentos de verificação da fiabilidade e validade dos instrumentos de medição dos constructos. A quinta secção apresenta os resultados da análise de dados. Finalmente, na sexta secção é apresentada a discussão dos resultados da investigação e as suas implicações para a gestão, bem como as limitações do estudo e propostas de investigação futura.

2 - Enquadramento teórico e hipóteses de investigação

Sistemas de Recompensas

O conceito de recompensas, formalmente definidas como algo fornecido aos colaboradores de uma empresa em troca de trabalho, é visto como altamente significativo e valioso, podendo assumir uma natureza financeira, tal como salários e outros benefícios (Chiang & Birtch, 2007), ou não financeira (Elizur, Borg, Hunt, & Beck, 1991). Segundo Noe, Hollenbeck, Gerhant e Wright (2012), os Sistemas de Recompensa consistem na compensação monetária e em benefícios. Traduz, desta forma, um conceito que inclui não apenas a compensação monetária, mas também outras recompensas não monetárias que estão relacionadas com o emprego.

Os Sistemas de Recompensa representam desta forma um pacote de benefícios materiais ou imateriais disponibilizados pela empresa aos seus colaboradores com o objetivo de aumentar a motivação e a produtividade na organização. Logo, entende-se que o Sistema

de Recompensa terá um impacto direto na estrutura organizacional da empresa e nos resultados esperados.

Lawler (2000) verifica que os Sistemas de Recompensa nas organizações têm-se alterado gradualmente, deixando de compensar os colaboradores de acordo com fatores como a antiguidade e o tempo de serviço, passando a compensá-los de acordo com a sua contribuição para a empresa, o que promove o desempenho e a capacidade dos colaboradores baseando-se nas suas aptidões.

Vários estudos documentam uma evidência empírica do papel moderador dos Sistemas de Recompensa na relação entre a estratégia e a Performance empresarial (entre outros, Allen & Kilmann, 2001). Shaw *et al*. (2001) defendem que a eficácia da implementação de uma estratégia depende da relação entre os sistemas da organização, tais como o marketing, a tecnologia e a gestão de recursos humanos, abrangendo esta última os Sistemas de Recompensa, a Liderança, entre outros.

Existem vários tipos de Sistemas de Recompensa estudados ao nível da literatura. Segundo Wei & Atuahene-Gima (2009), em primeiro lugar, evidencia-se a estratégia do nível de risco associado à recompensa, o qual consistirá, por exemplo, numa variação mensal dos salários de todos os funcionários de acordo com o nível de vendas da empresa. Por outro lado, enquanto determinados funcionários não se importam de ser pressionados para atingir recompensas elevadas, haverá outros que preferem um ambiente de menor pressão. Temos também a estratégia de recompensa orientada para o longo prazo, como por exemplo, a atribuição da recompensa no final do processo de desenvolvimento de um novo produto.

Vários estudos têm-se centrado no incentivo dos colaboradores no sentido de que estes executem as suas tarefas para atingir os objetivos da empresa. A teoria da expetativa, proposta por Vroom (1964) e amplamente desenvolvida, sugere que a motivação do colaborador depende das suas expetativas de benefícios face ao esforço despendido para alcançar certos níveis de Performance. Esta teoria explica a interação das expetativas de um colaborador com determinados resultados que serão obtidos através de um determinado nível de esforço (Hackman & Porter, 1968). Além disso, quando os colaboradores participam na definição do Sistema de Recompensas, apresentam uma maior motivação (Kauhanen & Piekkola, 2006).

Orientação para a Aprendizagem

O papel da aprendizagem como forma de adquirir Vantagens Competitivas ao nível do mercado tem sido objeto de um crescente número de estudos nos últimos anos (Camisón & Villar-López, 2011; Santos-Vijande *et al*, 2012). Esta importância é justificada pelo facto da aprendizagem ser aproveitada para uma melhor adaptação ao mercado, conduzindo a uma melhoria na Performance empresarial (Azadegan & Dooley, 2010; Bell, Mengüç & Widing, 2010). A literatura referente à aprendizagem tem em conta a Visão Baseada nos Recursos da empresa, a qual postula que a única capacidade da empresa que não pode ser imitada é a capacidade da empresa para aprender (Day, 1992).

Para uma melhor compreensão do conceito de Orientação para a Aprendizagem, apresenta-se no Quadro 3.1 um conjunto de definições sobre o mesmo.

Quadro 3.1 – Definições de Orientação para a Aprendizagem

Autores	Definições
Garvin (1993)	Não é apenas a capacidade da organização para criar, adquirir e transferir conhecimento, mas também a capacidade de modificar o seu comportamento para refletir novos conhecimentos. O coração e a alma da Aprendizagem Organizacional estão na criação de novos resultados e novo conhecimento através de uma aprendizagem contínua.
Baker e Sinkula (2002)	É o conjunto de valores organizacionais que estão relacionados com a propensão das empresas para criar e utilizar conhecimentos.
Senge (2006)	Ato de tocar o comprometimento das pessoas e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização.
Antonacopoulou e Chiva (2007)	O fluxo de possibilidades de aprendizagem decorrentes da multiplicidade de conexões profissionais da empresa com a comunidade, permitindo reconfigurar constantemente as suas práticas.
Olavarrieta e Friedmann (2008)	É o desenvolvimento de novos conhecimentos com capacidade para influenciar o comportamento da organização.
Akhtar (2011)	É um esforço de desenvolvimento dos recursos humanos considerado como uma intervenção para uma transformação no domínio do desenvolvimento organizacional.

Fonte: Elaboração própria

Baker e Sinkula (2002) referem que o conjunto de valores ligados à Orientação para a Aprendizagem consiste no compromisso das empresas para a aprendizagem, na visão partilhada e na mente aberta. Por outro lado, Day (1992) considera que os valores que são normalmente associados às capacidades de aprendizagem de uma organização situam-se, em torno das seguintes características:

- **Compromisso para a aprendizagem –** implica que a organização valoriza o conhecimento sobre as causas e os efeitos das suas ações, ou seja, que valoriza a aprendizagem;

- **Abertura de espírito –** está relacionada com o questionar dos pressupostos de longo prazo sobre a ordem estabelecida e a forma como se desenvolvem os acontecimentos, implicando a realização de um processo orientado para evitar a rigidez do comportamento organizacional;
- **Visão partilhada –** esta dimensão inclui o interesse das empresas em compartilhar com os seus colaboradores a visão dos objetivos e prioridades da organização, assegurando o seu compromisso com os mesmos, sendo essencial para garantir que a aprendizagem ocorra no sentido desejado pela empresa e para motivar que a mesma seja colocada em prática.

Akhtar (2011) refere que a aprendizagem representa uma área de grande interesse dada a inerente aptidão para que se possam gerar Vantagens Competitivas. Afirma ainda que as organizações necessitam de construir competências-chave no sentido de melhor poderem combater a concorrência, sendo que para isso precisam de ser pró-ativas, futuristas, ter um pensamento estratégico e serem capazes de se adaptar e flexibilizar para adquirir novos conhecimentos.

A aprendizagem organizacional é um conceito dinâmico; as ações das organizações levam a interações destas com o ambiente organizacional; o ambiente responde de várias formas, sendo que estas respostas são interpretadas pelos indivíduos, que as aprendem, atualizando o seu conhecimento sobre relações causa-efeito (Lee, Courtney Jr, & O'Keefe, 1992).

A aprendizagem organizacional ocorre através da deteção de uma discordância com os resultados esperados, que provoca a possibilidade de colocar em causa os hábitos normais de ações da organização (Argyris & Schön, 1978). Quando isto ocorre, a empresa envereda os seus esforços para a correção dos erros, o que resulta numa mudança de atitude.

A maior parte da aprendizagem organizacional é adaptativa. No entanto, se a aprendizagem resultar de um comportamento organizacional pró-ativo e não apenas como resposta direta a situações relacionadas com a sua envolvente, então a aprendizagem é classificada como geradora de valor (Argyris & Schon, 1978; Sinkula, 1994). As diferentes atividades de Aprendizagem Organizacional poderão refletir a atitude da empresa sobre o tratamento de vários tipos de recursos (Yi, Liu, He, & Li, 2012; Zhao, Li, Lee, & Chen, 2011).

A aprendizagem organizacional é especialmente importante para a gestão de recursos de novos negócios em ambientes dinâmicos (Short, Ketchen, Shook, & Ireland, 2010; Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007).

As empresas dever-se-ão comprometer a aprender e a interiorizar as causas e os efeitos das suas ações (Shaw & Perkins, 1991), o que é necessário para que possam detetar e corrigir erros nas ações que desenvolvem.

Berson, Nemanich, Waldman, Galvin e Keller (2006) indicam que a especificação dos processos de aprendizagem em diferentes níveis de análise oferecem uma oportunidade para descobrir uma imagem detalhada do papel dos líderes na facilitação da Aprendizagem Organizacional. Estes autores estudaram o papel dos líderes ao nível da motivação para a Aprendizagem Organizacional, mostrando que a liderança facilita a Aprendizagem Organizacional e, consequentemente, a Performance empresarial.

Orientação para a Aprendizagem e Sistemas de Recompensa

Vários estudos, dos quais se destacam Baker e Sinkula (1999), têm proposto teoricamente que a Orientação para a Aprendizagem de uma empresa é suscetível de afetar a Performance empresarial através da melhoria da qualidade dos seus comportamentos orientados para o mercado, facilitando o tipo de aprendizagem generativa que leva a inovações ao nível dos produtos, processos e sistemas. Segundo os mesmos autores, uma Orientação para a Aprendizagem é suscetível de aumentar as dinâmicas internas e externas de uma empresa, mas o processo de estabelecer uma Orientação para a Aprendizagem leva algum tempo. As alterações na Orientação para a Aprendizagem de uma empresa, como Garvin (1993) observa, são produto de atitudes cuidadosamente cultivadas, de compromissos e de uma gestão de processos que se vai acumulando lenta e progressivamente ao longo do tempo. Segundo Andreu, Belbeze e Eusebio (2007), a aprendizagem começa a nível individual, alargando-se posteriormente ao grupo e pode acabar como parte integrante da memória da organização. Para Lawler (2000), a motivação no trabalho é função da importância da recompensa e do grau que as recompensas estão vinculadas a um desempenho ou comportamento específico. Desta forma, sugere-se que um aumento da importância dos processos de aprendizagem por parte dos gestores pode ser fundamental na redefinição do seu relacionamento com os colaboradores da empresa, no sentido de aumentar o comprometimento destes com a empresa, o que poderá ser feito, por exemplo, através da implementação ou redefinição dos Sistemas de Recompensa. Em função desta ideia, julgamos pertinente a verificação da seguinte hipótese:

Hipótese 1: A Orientação para a Aprendizagem influencia positivamente os Sistemas de Recompensa.

Orientação Empreendedora

Partindo da aplicação das práticas de empreendedorismo às organizações, surge o conceito de Orientação Empreendedora, o qual se tem revestido de um particular interesse em termos de investigação científica nos últimos anos, aparecendo como um dos ramos mais populares no âmbito da investigação do empreendedorismo (Covin & Lumpkin, 2011). Através do quadro seguinte podemos verificar algumas definições preconizadas sobre vários investigadores sobre este conceito.

Quadro 3.2 – Definições de Orientação Empreendedora

Autores	Definições
Miller (1983)	Uma organização empreendedora empenha-se em inovar em produtos e/ou mercados, empreende com algum risco e atua de forma pró-ativa diante dos seus concorrentes.
Stevenson e Jarillo (1990)	Reflete os processos organizacionais, métodos e estilos que uma organização utiliza para atuar de forma empreendedora.
Covin e Slevin (1991)	Organizações com uma postura empreendedora apresentam um particular padrão de comportamento que perpassa todos os níveis da organização e reflete a filosofia estratégica dos gestores em efetivas práticas de gestão. São organizações que assumem o risco, sendo pró-ativas e inovadoras.
Lumpkin e Dess (1996)	Refere-se aos métodos, práticas e estilos de tomada de decisão usados para agir de forma empreendedora.
Wiklund (1999)	É a orientação estratégica do gestor de uma organização que reflete a vontade de uma organização em adotar um comportamento empreendedor.
Covin e Miles (1999)	Uma organização empreendedora envolve normalmente três tipos de fenómenos: o surgimento de novos negócios dentro de organizações existentes; o desenvolvimento de novas ideias de produtos por indivíduos dentro de organizações existentes; a existência de uma filosofia empreendedora em termos de visão e das operações de uma organização.
Covin, Green e Slevin (2005)	É um constructo de estratégia cujo domínio concetual inclui certos resultados ao nível da organização, relacionados com preferências de gestão, convicções e comportamentos expressos entre os gerentes da organização.

Fonte: Elaboração própria

Quando se olha para o que faz uma empresa empreendedora, os investigadores tendem a concordar com Miller (1983), que defende que a Orientação Empreendedora traduz um conceito multidimensional que engloba a inovação da empresa, a sua atitude pró-ativa e a assunção de riscos. A inovação refere-se à tendência de apoio para ideias novas, experimentação e processos criativos, partindo da prática estabelecida; a pró-atividade é a propensão para antecipar e agir sobre as necessidades futuras do mercado; a assunção de riscos é a vontade de afetar grandes quantidades de recursos para os projetos caracterizados por resultados altamente incertos. Lumpkin e Dess (1996) acrescentaram a

estas dimensões a agressividade competitiva e a autonomia. A agressividade competitiva tem a ver com os esforços desenvolvidos para alcançar melhores resultados do que a concorrência, enquanto a autonomia se caracteriza por um comportamento independente e uma forte liderança por parte do empreendedor. Desta forma, a Orientação Empreendedora assume-se como uma orientação em busca de oportunidades envolvendo o processo de explorar áreas de mercado que ofereçam vantagens futuras para a empresa (Wiklund & Shepherd, 2011).

Diversos estudos empíricos verificaram uma relação positiva entre a Orientação Empreendedora e várias medidas de Performance empresarial (Miller & Friesen, 1982; Morris & Sexton, 1996; Hughes & Morgan, 2007; Lee & Sukoco, 2007; Avlonitis & Salavou, 2007; Lee & Lim, 2009). Pearce II, Fritz, & Davis (2010) e Jogaratnam & Tse (2006) confirmaram também essa relação em organizações sem fins lucrativos.

A relação entre a Orientação Empreendedora e a Performance empresarial pode ser explicada pelos potenciais benefícios dos comportamentos de inovação em ambientes de negócios complexos (Dada & Watson, 2013). As empresas com uma Orientação Empreendedora possuem uma disponibilidade para inovar e revitalizar a oferta para o mercado, de assumir riscos de experimentar novos produtos e serviços e mercados, e ser mais pró-ativas do que os seus concorrentes em relação a novas oportunidades no mercado (Wiklund & Shepherd, 2005).

Okpara e Kabongo (2009) verificaram que as empresas com uma Orientação Empreendedora elevada estão mais envolvidas em mercados de exportação do que aquelas que revelam pouca preocupação com os valores empreendedores. Sugerem também que empresas com uma orientação mais pró-ativa atingem uma melhor Performance (por exemplo, em termos de lucro e crescimento), bem como o facto de se apresentarem mais propensas à alocação de recursos financeiros para atividades exportadoras, comparativamente com aquelas que adotam uma postura mais conservadora. Segundo estes autores, poderemos afirmar que as características de uma Orientação Empreendedora ajudarão os empresários, por um lado, a decidirem e apostarem em novos mercados a explorar e, por outro lado, à criação de ideias inovadoras, fatores que terão implicações positivas na Performance empresarial.

Os valores de uma Orientação Empreendedora, ao focarem as necessidades latentes dos clientes, auxiliam a empresa no combate à estagnação e a aperfeiçoar um conjunto de

ações coordenadas e, dessa forma, a potenciar a Aprendizagem Organizacional (Slater & Narver, 1995).

Rauch, Wiklund, Lumpkin e Frese (2009) identificam na sua meta-análise de estudos que relacionam a Orientação Empreendedora com a Performance empresarial, algumas variáveis a introduzir e a estudar como sendo potencialmente importantes na moderação da referida relação, como por exemplo, a "cultura nacional" (agregada por continentes) e a "dimensão da empresa", tendo verificado o seguinte:

- Em relação à Cultura Nacional, não foram encontradas diferenças significativas em função da localização continental das empresas, concluindo-se mesmo que a relação entre a Orientação Empreendedora e a Performance empresarial é de magnitude semelhante, independentemente do contexto cultural;
- Relativamente à Dimensão da Empresa, foi verificada uma relação mais forte em micro empresas do que em pequenas empresas, não havendo, no entanto, diferenças significativas entre as pequenas e as grandes empresas nem entre as micro e as grandes empresas; os autores revelam que é por isso difícil tirar conclusões. Normalmente, a Dimensão é usada como uma variável de controlo.

Orientação para a Aprendizagem e Orientação Empreendedora

Sciascia, Naldi e Hunter (2006) estudaram o efeito de diversos fatores na Orientação Empreendedora, tais como a dinâmica e a heterogeneidade ambiental, a informação organizacional, a extensão das recompensas aos colaboradores com base na criação de valor para a empresa, o acesso aos recursos, a experiência e a formação dos administradores, tendo confirmado um efeito estatisticamente significativo em todos eles, exceto em termos de experiência dos administradores; pensamos ser pertinente a averiguação destes e de outros fatores como potenciadores também de um comportamento empreendedor e, por inerência, com efeitos positivos ao nível da Performance empresarial. Santos-Vijande, Sanzo-Pérez, Álvarez-González e Vázquez-Casielles (2005) verificaram que a Orientação para a Aprendizagem estimula um comportamento orientado para o mercado, o que afeta positivamente o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com clientes estratégicos. Por outro lado, uma Orientação para a Aprendizagem reflete-se pela presença de valores que influenciam a propensão de uma empresa para procurar novos conhecimentos de forma pró-ativa (Slater & Narver, 1995; Sinkula, Baker, & Noordewier, 1997) e adicionalmente, um clima dominado pela aprendizagem certamente contribuirá para o desencadear do processo de inovação (Kaya & Patton, 2011). Desta forma, como a pró-atividade e a inovação representam dois dos pilares basilares de uma

Orientação Empreendedora, será crível que possa existir uma relação estreita entre a Orientação para a Aprendizagem e a Orientação Empreendedora, propondo-se a verificação da seguinte hipótese:

Hipótese 2: A Orientação para a Aprendizagem influencia positivamente a Orientação Empreendedora.

Sistemas de Recompensa e Orientação Empreendedora

A literatura sugere que os Sistemas de Recompensa são antecedentes da Orientação para o Mercado (Kohli & Jaworski, 1990; Ruekert, 1992) e que o sucesso do desenvolvimento de novos produtos é o resultado da Orientação para o Mercado (Wei, Frankwick, & Nguyen, 2012), o que implica que os Sistemas de Recompensa podem indiretamente melhorar o desempenho dos novos produtos através do seu impacto na Orientação para o Mercado. Em função de vários estudos que relacionam diretamente a Orientação para o Mercado com a Orientação Empreendedora (Baker & Sinkula, 2009; Chen & Hsu, 2013; Gonzalez-Benito, Gonzalez-Benito, & Munoz-Gallego, 2009; Matsuno, Mentzer, & Ozsomer, 2002; Morris, Coombes, Schindehutte, & Allen, 2007; Wagener, Gorgievski, & Rijsdijk, 2010), será de presumir que os Sistemas de Recompensa exerçam também um impacto sobre a Orientação Empreendedora. Em função desta ideia, propomos a verificação da seguinte hipótese:

Hipótese 3: Os Sistemas de Recompensa influenciam positivamente a Orientação Empreendedora.

Vantagens Competitivas

A temática ligada à Vantagem Competitiva surge quando Day (1984) sugere que o tipo de estratégia pode permitir o desenvolvimento de uma Vantagem Competitiva sustentável. Este termo surge com Porter (1985), que desenvolve a discussão sobre os tipos básicos de estratégias competitivas que as empresas podem possuir para alcançar uma Vantagem Competitiva sustentável: baixo custo ou diferenciação. A Vantagem Competitiva é definida como a implementação de uma estratégia que não é usada atualmente por empresas concorrentes, que ajuda a reduzir os custos, a explorar as oportunidades de mercado e a neutralizar as ameaças da concorrência (Barney, 1991).

Segundo Kim, Jeon, Jung, Lu e Jones (2012), uma Vantagem Competitiva sustentável é o benefício a longo prazo da implementação de uma determinada estratégia de criação de

valor única, que os concorrentes não possam implementar simultaneamente, não sendo ainda possível duplicar os benefícios dessa estratégia.

A teoria da Visão Baseada nos Recursos considera os recursos da empresa como os fatores-chave da Vantagem Competitiva e da Performance empresarial (Amit & Schoemaker, 1993). Segundo Leonidou, Palihawadana e Theodosiou (2011), a empresa ganha uma Vantagem Competitiva através da construção de estratégias que explorem as suas próprias forças e evitem as suas fraquezas internas, enquanto respondem às oportunidades do ambiente de negócio e neutralizam as ameaças externas.

Segundo Ray, Barney e Muhanna (2004), e de acordo com a Visão Baseada nos Recursos, nem todos os recursos e capacidades são fontes de Vantagem Competitiva e, dependendo da sua natureza, a empresa pode ser confrontada com as seguintes três situações:

- Paridade competitiva - que resulta da exploração dos recursos e capacidades valiosas, mas comuns a outras empresas;
- Vantagem competitiva temporária - que se baseia na utilização de recursos valiosos e raros;
- Vantagem competitiva sustentável - que se refere à utilização de recursos valiosos, raros e de imitação dispendiosa.

Claro que uma Vantagem Competitiva sustentável não pode durar para sempre, uma vez que mudanças inesperadas na economia e na estrutura do mercado (por exemplo, a entrada de novos concorrentes) pode reduzir o valor de um determinado recurso e/ou capacidade e, assim, minimizar a sua contribuição como fonte de Vantagem Competitiva (Barney, 1991). Para alcançar o pleno potencial competitivo dos seus recursos e capacidades, a empresa deve ser capaz de gerir o seu negócio de forma eficaz e eficiente.

Sistemas de Recompensa e Vantagens Competitivas

As recompensas envolvem o uso deliberado do sistema de remuneração no sentido de orientar e dirigir o comportamento e os esforços de vários indivíduos e departamentos para atingir os objetivos das empresas (Gomez-Mejia & Balkin, 1987), pelo que os Sistemas de Recompensa representam um fator crucial para a implementação da estratégia, bem como para a eficácia e Vantagem Competitiva da empresa. É possível encontrar literatura que considera que as recompensas e incentivos são assumidos como elementos de uma orientação mais estratégica, afirmando-se que, se utilizado corretamente, o Sistema de

Recompensas pode permitir às empresas adquirir e manter uma Vantagem Competitiva (Boxall & Purcell, 2003), pelo que se propõe a verificação das seguintes hipóteses:

Hipótese 4: Os Sistemas de Recompensa influenciam positivamente a Vantagem Competitiva diferenciação.
Hipótese 5: Os Sistemas de Recompensa influenciam positivamente a Vantagem Competitiva liderança pelo custo.

Orientação Empreendedora e Vantagens Competitivas
A Orientação Empreendedora permite também às empresas criar condições de revigorar e melhorar a gestão dos seus recursos (Knight, 1997). De acordo com Covin e Slevin (1991), o empreendedorismo apresenta um grande impacto na Performance empresarial e é uma das mais importantes fontes de Vantagem Competitiva. Por seu turno, Schindehutte, Morris e Kocak (2008) apresentam dois estudos de caso em que analisam a evolução temporal das Orientações para o Mercado e Empreendedora e o seu impacto na Performance empresarial e na Vantagem Competitiva sustentável, pelo que se sugere o teste das seguintes hipóteses:

Hipótese 6: A Orientação Empreendedora influencia positivamente a Vantagem Competitiva diferenciação.
Hipótese 7: A Orientação Empreendedora influencia positivamente a Vantagem Competitiva liderança pelo custo.

Vantagens Competitivas e Performance
A Visão Baseada nos Recursos destaca a importância dos recursos e das capacidades para desenvolver uma postura estratégica da empresa que irá levar a uma elevada Performance empresarial (Ruiz-Ortega, Parra-Requena, Rodrigo-Alarcon, & Garcia-Villaverde, 2013). A literatura indica que as capacidades referentes ao processo organizacional através do qual os recursos são obtidos, combinados e implantados, promovem uma orientação estratégica para a obtenção de Vantagens Competitivas sustentáveis (Shamsie, Martin, & Miller, 2009). Segundo esta teoria, o controlo dos recursos raros, difíceis de imitar e de substituir ajuda a projetar e implementar estratégias que poderão criar Vantagens Competitivas sustentáveis e alcançar uma melhor Performance empresarial (Bharadwaj, Varadarajan, & Fahy, 1993). Desta forma, propõe-se a verificação das seguintes hipóteses:

Hipótese 8: A Vantagem Competitiva diferenciação influencia positivamente a Performance.

Hipótese 9: A Vantagem Competitiva liderança pelo custo influencia positivamente a Performance.

3 – Modelo de investigação

Tendo em conta a revisão de literatura efetuada bem como as hipóteses de investigação atrás definidas, desenvolvemos um modelo concetual para efetivar esta investigação, o qual podemos analisar na Figura 3.1. Pretende-se, por um lado, verificar de que forma é que os Sistemas de Recompensa aplicados pela empresa influenciam a Orientação Empreendedora e as Vantagens Competitivas diferenciação e liderança pelo custo e, consequentemente a Performance empresarial. Por outro lado, pretende-se avaliar a Orientação para a Aprendizagem como antecedente dos Sistemas de Recompensa e da Orientação Empreendedora. Foram ainda introduzidas no modelo sete variáveis de controlo das empresas: idade, dimensão, volume de vendas, localização, tipo de atividade, a existência de atividade exportadora e o desenvolvimento de atividades de Investigação & Desenvolvimento (I&D).

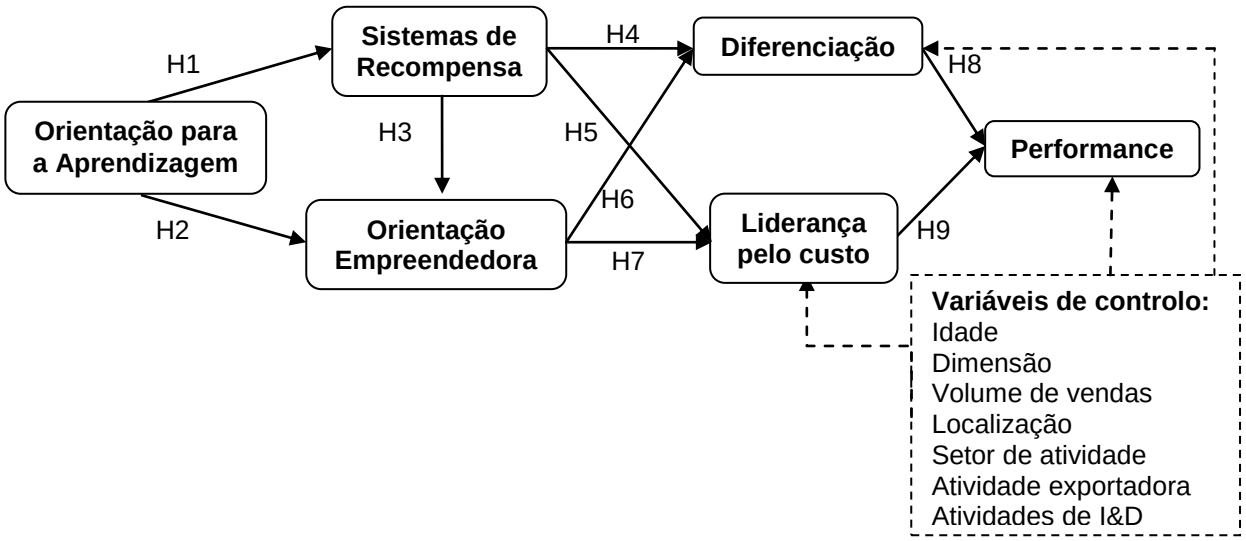


Figura 3.1 – Modelo concetual

4 – Metodologia

4.1 – Escalas das variáveis

As escalas usadas para a medição de cada constructo resultaram da revisão da literatura efetuada. A Orientação Empreendedora foi medida através da escala de Covin e Slevin (1989), sendo constituída por 9 itens. A Orientação para a Aprendizagem foi medida através de uma escala de 18 itens de Baker e Sinkula (1999). Os Sistemas de Recompensa foram medidos através de uma escala de 10 itens adaptada das escalas de Balkin e Gomez-Mejia (1990) e de Diaz e Gomez-Mejia (1997), as Vantagens Competitivas através de uma adaptação da escala proposta por Frambach, Prabhu e Verhallen (2003), com 4 itens para a diferenciação e 5 itens para a liderança pelo custo, sendo que para a medição da Performance foram usados 5 itens amplamente usados em termos de literatura (Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009). Todos os itens foram avaliados pelos respondentes usando uma escala de Likert de 7 pontos, em que 1 corresponde a discordo completamente e 7 a concordo completamente, excetuando a Orientação Empreendedora, em que os itens foram medidos através de uma escala diferencial semântica de 1 a 7 e a Performance, que foi medida por uma escala de 7 pontos em que 1 corresponde a "muito pior do que os principais concorrentes" e 7 a "muito melhor do que os principais concorrentes".

4.2 – População e caracterização da amostra

O foco do presente estudo incidiu de forma transversal sobre empresas portuguesas legalmente constituídas e em atividade. Constata-se que em 2010, existiam em Portugal 1 168 964 empresas (INE, 2012). A amostra de conveniência foi obtida através de uma base de dados de empresas nacionais adquirida para o efeito. Esta base de dados continha uma listagem de aproximadamente 91 000 empresas existentes no país. No processo de recolha de dados foi implementado um controlo da localização das empresas, de modo a que a amostra representasse uma distribuição regional que estivesse em linha com o universo do estudo, de acordo com os dados oficiais do INE (2012).

Depois de construído o questionário a utilizar para o trabalho empírico, julgámos importante proceder ao seu pré-teste para verificar o grau de clareza das questões formuladas, o qual foi colocado em prática através da análise do questionário efetuada por nove empresas contactadas para o efeito. Deste pré-teste decorreram algumas alterações ao questionário inicial em função de alguns comentários e sugestões dados pelos respondentes participantes no pré-teste.

Todas as empresas constantes da base de dados foram contactadas por correio eletrónico, sendo aí informadas do âmbito e objetivos do estudo. O preenchimento do questionário foi efetuado on-line, com recurso à plataforma *opensource Google Drive*, tendo sido requerido que fosse executado por um responsável pela gestão das empresas contactadas.
O trabalho de recolha de dados realizou-se entre fevereiro e agosto de 2013. Após a conclusão do referido trabalho, os dados constantes nos questionários foram convertidos num ficheiro em formato SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) 19.0, após o que se começou por fazer uma validação lógica do conjunto do ficheiro, testando-se a consistência da informação. Foi usado para o tratamento dos dados o software Mplus 6.0. Ficámos assim com uma amostra validada composta por 1 190 empresas respondentes.

A caracterização geral das empresas que compõem a nossa amostra é feita com base nas seguintes variáveis: dimensão da empresa, idade da empresa, setor de atividade, volume de vendas, localização geográfica, desenvolvimento de atividade exportadora e desenvolvimento de atividades de Investigação & Desenvolvimento. Em termos de dimensão da empresa, medida pelo número de funcionários a tempo inteiro, a nossa amostra é constituída por 58.7% de micro empresas (menos de 10 funcionários), 29.8% de pequenas empresas (entre 10 e 49 funcionários) e 11.5% de médias e grandes empresas (50 funcionários ou mais). Segundo dados do INE (2012), o conjunto das micro e pequenas empresas em Portugal representam cerca de 99.3% do total das empresas, cabendo os restantes 0.7% às médias e grandes empresas (mais de 50 funcionários). Em relação à idade das empresas, verificou-se que 25% têm menos de 10 anos de funcionamento, 37% têm entre 11 e 20 anos e 37.4% estão em funcionamento há mais de 20 anos (0.7% não responderam a esta questão). Quanto ao setor de atividade, 49.9% da amostra refere-se ao setor dos serviços, 23.8% ao comércio, 16.9% à indústria e 6.9% à construção (2.5% não responderam a esta questão). Quanto ao volume de vendas em 2012, verifica-se que 11,8% das empresas obtiveram um valor inferior a 50.000 euros, 29,7% entre 50 000 e 250 000 euros, 28.8% entre 250 001 e 1 000 000 de euros, sendo que 29.7% da amostra atingiu um volume de vendas superior a 1 000 000 de euros. Em termos de localização, 32.9% da amostra é constituída por empresas de Lisboa e Vale do Tejo, 30.3% da região Norte, 23.5% do Centro, 8.6% do Sul e 4.7% das Ilhas. Tem-se ainda que 37.1% das empresas desenvolvem atividade exportadora e 29.1% desenvolvem atividades de investigação & desenvolvimento.

4.3 - Validação das escalas

Depois de efetuada uma análise fatorial confirmatória para verificar a validade de todas as escalas de medição de constructos usadas neste estudo, verificou-se a necessidade de eliminar alguns itens de medição devido ao facto de apresentarem pesos fatoriais baixos, indicando baixa fiabilidade na medição do constructo (ver apêndice). Ficámos assim com uma escala de Orientação para a Aprendizagem a ser medida por 12 itens, a Vantagem Competitiva diferenciação com 3 itens, a Vantagem Competitiva liderança pelo custo e a Orientação Empreendedora com 4 itens. Os Sistemas de Recompensa e a Performance mantiveram os itens iniciais. A Orientação para a Aprendizagem é considerada como um fator de segunda ordem, tal como foi efetuado por Santos-Vijande *et al*. (2005). O mesmo acontece com os Sistemas de Recompensa (Wei *et al*., 2012), enquanto a Orientação Empreendedora, as Vantagens Competitivas diferenciação e liderança pelo custo, bem como a Performance se apresentam como fatores de primeira ordem. Podemos verificar também as estimativas dos pesos fatoriais de segunda ordem na Tabela 3.1.

Tabela 3.1 – Estimativas dos pesos fatoriais das variáveis latentes de segunda ordem

	Estimativa	Erro-padrão	Estimativa standardizada
Orientação para a Aprendizagem			
Compromisso para a aprendizagem	1	-	0.801
Visão partilhada	1.294	0.046	0.845
Mente aberta	0.995	0.041	0.883
Sistemas de Recompensa			
Risco associado à recompensa	1	-	0.848
Recompensa de longo prazo	1.608	0.110	0.755
Eficácia do pagamento	1.970	0.133	0.846

Depois deste procedimento, para se assegurar a fiabilidade e a validade das medidas das variáveis foram calculados o Alpha de Cronbach, a fiabilidade compósita (CR) e a variância média extraída (AVE), chegando-se aos resultados apresentados na Tabela 3.2.

Tabela 3.2 – Fiabilidade dos constructos

Variável	Nº de itens	Alpha (α) de Cronbach	CR	AVE
Orientação para a Aprendizagem	12			
Compromisso para a aprendizagem	5	0.889	0.899	0.615
Visão partilhada	3	0.909	0.913	0.780
Mente aberta	4	0.871	0.875	0.641
Orientação Empreendedora	4	0.665	0.714	0.617
Sistemas de Recompensas	10			
Risco associado à recompensa	3	0.767	0.785	0.565
Recompensa de longo prazo	3	0.859	0.862	0.676
Eficácia do pagamento	4	0.905	0.889	0.667
VC Diferenciação	3	0.865	0.869	0.691
VC Liderança pelo Custo	4	0.694	0.749	0.432
Performance	5	0.935	0.872	0.575

Considerando que estamos perante uma boa consistência, uma consistência aceitável e uma consistência mais fraca se o Alpha de Cronbach for, respetivamente superior a 0.80, entre 0.60 e 0.80 e abaixo de 0.6 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010; Hill & Hill, 2005), verifica-se que a maioria das dimensões tem uma boa consistência, excetuando a Vantagem Competitiva liderança pelo custo, a Orientação Empreendedora e o risco associado à recompensa mas que, no entanto, se poderão considerar como aceitáveis.

As escalas utilizadas forneceram níveis satisfatórios de fiabilidade compósita (CR) e de variância média extraída por fator (AVE), excetuando a Vantagem Competitiva referente à liderança pelo custo, a qual apresenta variância extraída inferior a 0.5. No entanto, optou-se por manter este fator, tal como foi efetuado por Li e Zhou (2010) e por Santos-Vijande *et al*. (2012). Estes indicadores foram avaliados conforme descrito por Fornell e Larcker (1981). A fiabilidade compósita situa-se entre 0.714 e 0.913, enquanto a variância média extraída ficou, salvo a exceção descrita, entre 0.565 e 0.780. Este facto evidencia a consistência interna entre os múltiplos indicadores de cada variável, ressaltando que estão, de facto, a medir o mesmo conceito e a explicar substancialmente as suas respetivas variáveis latentes.

4.4 - Variáveis de controlo

Para levar em conta os efeitos de algumas características intrínsecas da empresa, incluímos no modelo as seguintes variáveis de controlo: a idade da empresa, a dimensão, o volume de negócios, a localização, o tipo de atividade da empresa, bem como as respetivas atividades exportadora e de I&D. Estas variáveis têm-se revelado bastante usadas em termos da literatura ligada aos constructos abordados (Antoncic & Hisrich, 2004; Kraus, Rigtering, Hughes, & Hosman, 2012; Liu, 1995; Laforet, 2008; Stam & Elfring, 2008; Zahra & Garvis, 2000). A idade da empresa foi medida usando uma escala ordinal de 1 a 3 (em que 1 = até 10 anos, 2 = entre 11 e 20 anos e 3 = mais de 20 anos). Para a medição da dimensão da empresa, foi usada uma escala ordinal de 1 a 3 (em que 1 = menos de 10 trabalhadores, 2 = entre 10 e 49 trabalhadores e 3 = 50 trabalhadores ou mais). O volume de negócios foi medido através de uma escala ordinal de 1 a 4 (em que 1 = menor que 50 000 euros, 2 = entre 50 000 e 250 000 euros, 3 = entre 250 001 e 1 000 000 euros e 4 = maior que 1 000 000 euros). A localização foi categorizada em Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Sul e Ilhas. O tipo de atividade foi categorizado em indústria, construção, comércio e serviços). As atividades exportadora e de investigação & desenvolvimento foram consideradas como variáveis *dummy*, em que 1 = sim e 0 = não.

5 - Resultados

5.1 - Relações estruturais

Para testar as hipóteses formuladas (modelo concetual da Figura 3.1), estimámos um modelo de equações estruturais utilizando o método da máxima verosimilhança. Foram incluídas sete variáveis de controlo, as quais foram relacionadas diretamente com as Vantagens Competitivas e com a Performance. Para testar possíveis efeitos mediadores, foram também testadas várias relações indiretas.

Procedemos também à análise confirmatória do modelo para estimar a validade dos constructos. O modelo possui um bom ajustamento à estrutura de variância e covariância dos itens analisados ($X^2(1199) = 3626.422$, $X^2/df = 3.025$, Comparative fit index [CFI] = 0.972, Tucker-Lewis index [TLI] = 0.969, RMSEA = 0.042, P[rmsea≤0.05] = 1.000, IC a 90%]0.040;0.043[). Todos os itens se apresentam como estatisticamente significativos (p<0.001), e com pesos fatoriais maiores do que 0.50. Desta forma, estas medidas demonstram validade e fiabilidade adequadas.

Na Tabela 3.3 podemos observar os coeficientes estimados do modelo de equações estruturais.

Tabela 3.3 - Estimativas dos coeficientes do modelo estrutural

Variáveis	Orientação Empreendedora	Sistemas de Recompensa	VC Diferenciação	VC Liderança pelo custo	Performance
Orientação para a Aprendizagem	0.286*** (0.178;0.041)	0.769*** (0.515;0.037)	0.501*** (0.839;0.063)	0.315*** (0.408;0.043)	0.266*** (0.350;0.032)
Orientação Empreendedora			0.668*** (1.357;0.132)	0.181*** (0.375;0.089)	0.367*** (0.523;0.058)
Sistemas de Recompensa	0.309*** (0.287;0.063)		0.247*** (0.465;0.069)	0.290*** (0.559;0.083)	0.252*** (0.287;0.040)
VC Diferenciação					0.613*** (0.716;0.033)
VC Liderança pelo custo					0.070*** (0.080;0.033)

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

Entre parêntesis: (coeficiente da solução não standardizada; erro padrão)

Em função dos coeficientes estimados do modelo estrutural, passamos a descrever os resultados obtidos para cada uma das relações testadas:

- H1 relaciona a forma como a Orientação para a Aprendizagem afeta positivamente os Sistemas de Recompensa. Como podemos verificar na tabela, este efeito é comprovado (β^6=0.769, p<0.001), pelo que H1 é confirmada;
- H2 relaciona a Orientação para a Aprendizagem com a Orientação Empreendedora e H3 estabelece a relação dos Sistemas de Recompensa adotados pelas empresas com a Orientação Empreendedora. Verifica-se que a Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo na Orientação Empreendedora (β=0.286, p<0.001), o mesmo acontecendo com os Sistemas de Recompensa (β=0.309, p<0.001), pelo que H2 e H3 estão também confirmadas;
- Os Sistemas de Recompensa influenciam positivamente qualquer uma das Vantagens Competitivas analisadas - diferenciação (β=0.247, p<0.001) e liderança pelo custo (β=0.290, p<0.001) - confirmando desta forma H4 e H5;
- A mesma conclusão se poderá retirar da relação entre a Orientação Empreendedora e as Vantagens Competitivas diferenciação (β=0.668, p<0.001) e liderança pelo custo (β=0.181, p<0.001), confirmando H6 e H7;
- Por fim, verifica-se também que as Vantagens Competitivas ligadas à diferenciação (β=0.613, p<0.001) e liderança pelo custo (β=0.070, p<0.001) têm um impacto positivo na Performance, pelo que se confirmam H8 e H9.

Em função das hipóteses confirmadas, podemos concluir que a Orientação para a Aprendizagem e os Sistemas de Recompensa se apresentam como antecedentes da Orientação Empreendedora, sendo que esta se apresenta como mediadora da relação entre a Orientação para a Aprendizagem e as Vantagens Competitivas analisadas, bem como da relação entre os Sistemas de Recompensa e as Vantagens Competitivas. Os Sistemas de Recompensa mostraram-se também mediadores da relação entre a Orientação para a Aprendizagem e as Vantagens Competitivas. Adicionalmente, as Vantagens Competitivas diferenciação e liderança pelo custo medeiam a relação entre a Orientação Empreendedora e a Performance empresarial, o mesmo acontecendo na relação entre os Sistemas de Recompensa e a Performance.

Estes resultados são ainda reforçados face às estimativas das relações indiretas estudadas, em que verificámos que a Orientação para a Aprendizagem (β=0.266, p<0.001), a

[6] O β representa o efeito total da relação, que poderá resultar do efeito direto ou da soma do efeito direto com os efeitos indiretos de cada relação.

Orientação Empreendedora (β=0.367, p<0.001) e os Sistemas de Recompensa (β=0.252, p<0.001) têm um impacto positivo na Performance. Por outro lado, verificou-se também um impacto positivo da Orientação para a Aprendizagem nas Vantagens Competitivas diferenciação (β=0.501, p<0.001) e liderança pelo custo (β=0.315, p<0.001). Sumariamente, apresentam-se na Tabela 3.4 os resultados das hipóteses de investigação testadas no modelo de equações estruturais.

Tabela 3.4 – Resultados das hipóteses testadas

Hipótese	Relação estudada	Resultado
H1	Orientação para a Aprendizagem → Sistemas de Recompensa	Confirmada
H2	Orientação para a Aprendizagem → Orientação Empreendedora	Confirmada
H3	Sistemas de Recompensa → Orientação Empreendedora	Confirmada
H4	Sistemas de Recompensa → VC Diferenciação	Confirmada
H5	Sistemas de Recompensa → VC Liderança pelo custo	Confirmada
H6	Orientação Empreendedora → VC Diferenciação	Confirmada
H7	Orientação Empreendedora → VC Liderança pelo custo	Confirmada
H8	VC Diferenciação → Performance	Confirmada
H9	VC Liderança pelo custo → Performance	Confirmada

5.2 - Efeitos das variáveis de controlo

Com o objetivo de verificarmos os efeitos das variáveis de controlo nas Vantagens Competitivas e na Performance, podemos observar na Tabela 3.5 os respetivos coeficientes estimados no modelo de equações estruturais.

Tabela 3.5 - Estimativas dos coeficientes do modelo estrutural (efeitos das variáveis de controlo)

Variáveis de controlo	VC Diferenciação	VC Liderança pelo custo	Performance
Idade da empresa (ref: até 10 anos)			
Entre 11 e 20 anos	-0.001 (-0.002;0.063)	0.053 (0.085;0.067)	-0.009 (-0.016;0.066)
Mais de 20 anos	-0.078 (-0.124;0.065)	-0.056 (-0.091;0.070)	-0.024 (-0.044;0.068)
Dimensão da empresa (ref: menos de 10 funcionários)			
Entre 10 e 49 funcionários	0.051 (0.085;0.069)	-0.016 (-0.026;0.069)	0.047 (0.092;0.071)
50 funcionários ou mais	0.078 (0.188;0.101)	0.061 (0.151;0.107)	0.064 (0.181;0.105)
Volume de vendas (ref: menos de 50 000€)			
Entre 50 000 e 250 000€	0.097 (0.163;0.086)	-0.096 (-0.165;0.086)	0.130** (0.255;0.088)
Entre 250 001 e 1 000 000€	0.170** (0.287;0.091)	0.017 (0.029;0.092)	0.144** (0.285;0.095)
Mais de 1 000 000€	0.141* (0.235;0.108)	-0.020 (-0.033;0.106)	0.220*** (0.428;0.113)
Setor de atividade (ref: serviços)			
Indústria	-0.092** (-0.187;0.074)	0.042 (0.087;0.078)	-0,018 (-0,042;0.078)
Construção	-0.010 (-0.029;0.100)	0.022 (0.067;0.105)	-0.064* (-0.223;0.108)
Comércio	0.040 (0.071;0.065)	0.038 (0.069;0.066)	-0.032 (-0.067;0.066)
Localização (ref: Lisboa e Vale do Tejo)			
Norte	-0.036 (-0.061;0.063)	-0.005 (-0.008;0.064)	0.042 (0.082;0.064)
Centro	-0.028 (-0.051;0.067)	0.013 (0.023;0.070)	0,027 (0,057;0.068)
Sul	-0.014 (-0.039;0.092)	0.023 (0.064;0.098)	0.029 (0.096;0.102)
Ilhas	0.056 (0.201;0.108)	0.073* (0.269;0.123)	-0.037 (-0.154;0.119)
Atividade exportadora	-0.030 (-0.048;0.058)	0.006 (0.010;0.059)	0.022 (0.040;0.061)
Atividades de I&D	0.237*** (0.400;0.056)	0.043 (0.075;0.059)	0.002 (0.004;0.062)

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05
Entre parêntesis: (coeficiente da solução não standardizada; erro padrão)

Conforme podemos verificar na Tabela 3.5, as empresas com um volume de vendas superior a 50 000 euros apresentam melhores resultados em termos de Performance, tomando neste caso como referência as empresas com um volume de vendas inferior a 50 000 euros. Tomando a mesma referência, verifica-se também que as empresas com volume de vendas superior a 250 000 euros se mostram também melhores em termos de diferenciação. Quanto ao tipo de atividade, verifica-se que, comparativamente ao setor dos serviços, as empresas industriais apresentam menor diferenciação e as empresas de construção menor Performance. Em termos de localização, as empresas insulares apresentam maiores índices de liderança pelo custo, tomando como referência as empresas de Lisboa e Vale do Tejo. Finalmente, as empresas com atividades de I&D mostram melhores índices em termos de diferenciação.

6 - Conclusões

6.1 – Discussão dos resultados

Este estudo aborda pela primeira vez o efeito do desenvolvimento de Sistemas de Recompensas na Orientação Empreendedora e na criação de Vantagens Competitivas e numa melhor Performance para a empresa, bem como a consideração da Orientação para a Aprendizagem como antecedente dos Sistemas de Recompensa, apresentando desta forma várias e importantes contribuições para a literatura e para a gestão empresarial. Embora alguns investigadores refiram a importância de atentar nos colaboradores para promover ambientes inovadores e empreendedores, poucos são os estudos que abordam esta questão.

Os resultados indicam que os Sistemas de Recompensas analisados, os quais incluem o nível de risco associado à recompensa, as recompensas de longo prazo e a eficácia do pagamento, promovem a Orientação Empreendedora e a criação de Vantagens Competitivas ao nível da diferenciação e da liderança pelo custo. Este facto mostra, por um lado, em concordância com Wei e Atuahene-Gima (2009), que deve ser aceite a ideia de que as empresas deverão dar uma particular atenção aos seus Sistemas de Recompensa no desenvolvimento das suas orientações estratégicas. Por outro lado, mostra que os gestores devem delinear adequadamente as políticas de remuneração, de definição de objetivos e de promoção de carreira para os colaboradores, em termos de longo prazo, no sentido de aumentar os valores empreendedores na empresa de uma forma sustentada. Este estudo contribui ainda para a estratégia empresarial através da verificação empírica sobre como o desenho dos Sistemas de Recompensa poderá catalisar a Performance da

empresa. Analisando a literatura existente sobre esta temática, verificam-se importantes lacunas, nomeadamente ao nível da relação dos Sistemas de Recompensa com a Orientação Empreendedora e com a Orientação para a Aprendizagem.

Verifica-se também uma relação direta entre a Orientação para a Aprendizagem, os Sistemas de Recompensa e a Orientação Empreendedora. Desta forma, mostra-se que uma Orientação para a Aprendizagem por parte da empresa desenvolve a sua capacidade para responder rapidamente às contingências de mercado. Isto mostra que, tal como defendido por Nasution *et al*. (2011), para que as empresas sejam bem-sucedidas necessitam de aprender rapidamente a ser flexíveis no sentido de enfrentar a instabilidade e a imprevisibilidade do mercado. Desta forma, os resultados reforçam a consideração da Orientação para a Aprendizagem como uma verdadeira capacidade organizacional. Os resultados deste estudo indicam que, centrando-se na Orientação para a Aprendizagem, os gestores poderão melhorar significativamente a sua compreensão sobre o ambiente externo da empresa, bem como tirar proveito do conhecimento e experiência acumulados por todos os colaboradores, e desenvolver uma capacidade de reagir mais rapidamente aos constrangimentos do mercado através da reconfiguração atempada dos seus recursos. Esta situação revela uma importância acrescida em função da crise com que a economia portuguesa se debate atualmente. Em termos de gestão, sugere-se que se desenvolva uma orientação para a aprendizagem sustentada nas suas dimensões, como sejam o compromisso para a aprendizagem, a visão partilhada dos colaboradores ao nível da identidade da empresa e o desenvolvimento de uma mente aberta que permita a flexibilização e a inovação.

Concluímos também que a Orientação para a Aprendizagem e a Orientação Empreendedora podem ajudar na implementação de uma dupla estratégia em termos competitivos, dado que suporta, simultaneamente, a implementação de estratégias de diferenciação e de liderança pelo custo, as quais revelam também um impacto positivo ao nível da Performance. Nesta perspetiva, e na sequência de Santos-Vijande et al. (2012), salienta-se a importância da hipótese desta dupla estratégia em simultâneo. Por outro lado, e neste âmbito, os resultados suportam também as conclusões de Alegre e Chiva (2013), que reforçam que a Vantagem Competitiva de uma empresa requer que a sua estratégia se foque num conjunto de elementos, entre os quais a Orientação para a Aprendizagem e a Orientação Empreendedora. Este estudo demonstra que as capacidades de Orientação para a Aprendizagem se manifestam como antecedentes de elementos estratégicos essenciais, os quais poderão elencar positivamente o desenvolvimento de Vantagens Competitivas

sustentáveis, em linha com o verificado por Camisón e Villar-López (2011). Em relação à Orientação Empreendedora, a capacidade dos membros da empresa para assumirem riscos, de serem pró-ativos e inovadores, suportarão possivelmente melhores condições para apresentar produtos ou serviços diferenciadores relativamente à concorrência ou uma maior agressividade em termos negociais para enfrentar o mercado pela via de um menor custo. Nesta perspetiva, quanto mais uma empresa encorajar os seus gestores e colaboradores para desenvolver novas atividades agregadoras de valor, melhores condições terá essa mesma empresa para oferecer um valor superior aos seus clientes (Nasution *et al*., 2011). Por outro lado, salienta-se a importância dos gestores de desenvolverem um clima propício à aprendizagem no interior da empresa. Sugerimos que se comece através da criação de um ambiente de trabalho e de apoio, no qual os colaboradores se sintam confortáveis num espírito de partilha do que aprenderam com outros elementos da empresa. Não sendo fácil de conseguir, uma das soluções poderá passar pela implementação de Sistemas de Recompensa que tendam a premiar objetivos coletivos e não apenas comportamentos individuais.

6.2 – Limitações e propostas de investigação futura

Este estudo, como qualquer outro, revela algumas limitações, as quais enunciamos de seguida. Em primeiro lugar, o contexto geográfico do estudo, sendo limitado a empresas portuguesas poderá originar dúvidas sobre a aplicabilidade dos resultados a outros países, em diferentes contextos culturais e económicos. No entanto, esta limitação é atenuada pelo facto de se tratar de um contexto geográfico no qual não existe qualquer investigação a este nível nem sobre esta temática. Em segundo lugar, embora a amostra deste estudo inclua empresas de vários setores e tipos de atividade, os resultados e as conclusões obtidas poderão não ser aplicáveis a todas as atividades da mesma forma. No entanto, pensamos que o tamanho da amostra, sendo grande, atenua esta limitação. Sugerimos que em estudos futuros seja feita uma análise de clusters ou multigrupos, no sentido de identificar a potencial heterogeneidade entre setores de atividade. Em terceiro lugar, o facto dos dados terem sido recolhidos em contexto de crise económica, a nível do país e a nível internacional, pelo que um estudo longitudinal poderá ser recomendável, permitindo, por um lado, identificar o efeito do dinamismo do mercado e a confirmação dos nossos resultados num contexto económico diferente. Em quarto lugar, o estudo centra a análise dos Sistemas de Recompensa nas questões relacionadas com a remuneração dos colaboradores. Estudos futuros poderão focar outros métodos de recompensa, nomeadamente de índole não financeira. Por último, em relação à Performance, o facto de ter sido medida através de

dados atitudinais por parte da empresa poderá condicionar os resultados da análise. Sugere-se uma replicação do estudo considerando outros elementos de medida, nomeadamente ao nível dos clientes ou em função da perspetiva de outros *stakeholders*.

Em termos de sugestões de investigação futura, propomos que o presente estudo possa ser replicado para determinados setores de atividade específicos, como por exemplo, os serviços, que representa o setor dominante das empresas portuguesas, bem como, pelo mesmo motivo, às microempresas, as quais representam a fatia mais significativa do tecido empresarial português. Por outro lado, em função da importância verificada do papel dos Sistemas de Recompensa em termos estratégicos para a empresa como mediadores entre a Orientação para a Aprendizagem e a Orientação Empreendedora, bem como no desenvolvimento de Vantagens Competitivas, será interessante aprofundar este tema, analisando outros elementos que possam influenciar estas relações, nomeadamente fatores externos como o grau de intensidade competitiva ou de dinamismo ambiental.

Apêndice – Escalas de medida dos constructos

	Estimativa	Erro-padrão	Estimativa standardizada
Orientação para a Aprendizagem			
Compromisso para a aprendizagem			
A capacidade da nossa empresa adquirir novos conhecimentos e/ou aptidões é a chave para sermos melhores do que os nossos concorrentes.	1	-	0.757
Os valores centrais desta empresa incluem a aprendizagem como chave para a melhoria.	1.185	0.025	0.897
O sentimento na nossa empresa é que a aprendizagem dos colaboradores é um investimento e não um custo.	1.252	0.027	0.948
Nesta empresa, a aprendizagem é vista como um fator chave necessário para garantir a sobrevivência da nossa empresa.	1.194	0.026	0.904
A cultura da empresa assume que, parando de aprender, colocamos em risco o nosso futuro.	0.954	0.028	0.723
Visão partilhada			
Todos os colaboradores sentem como seus os objetivos da nossa empresa.	1	-	0.929
Os colaboradores vêem-se a si próprios como parceiros na definição do rumo da nossa empresa.	0.995	0.011	0.925
Há uma noção clara na organização de quem somos e para onde vamos como empresa.	0.965	0.013	0.897
Mente aberta			
Não receamos refletir criticamente e de forma partilhada sobre a nossa forma de fazer negócios.	1	-	0.684
A nossa empresa valoriza fortemente a abertura de espírito.	1.224	0.032	0.837
Os gestores incentivam os colaboradores a "pensar fora da caixa", ou seja, de forma inovadora.	1.300	0.035	0.889
Ideias inovadoras são fortemente valorizadas nesta organização.	1.318	0.037	0.901
Sistemas de Recompensa			
Risco associado à recompensa			
Uma parte do salário dos nossos colaboradores depende do cumprimento de objetivos de desempenho da nossa empresa.	1	-	0.479
Uma parte da remuneração dos colaboradores desta empresa é variável.	0.929	0.047	0.445
Os nossos colaboradores que são inovadores e empreendedores têm geralmente grandes oportunidades de progressão na carreira.	1.894	0.122	0.907
Recompensa de Longo Prazo			
O sistema de remuneração desta empresa tem uma orientação de longo prazo.	1	-	0.843
O sistema de remuneração desta empresa leva a que os colaboradores se focalizem em objetivos de longo prazo (2 ou mais anos).	1.030	0.022	0.869
A nossa política de remuneração reconhece que os resultados de longo prazo são mais importantes do que os resultados de curto prazo.	0.957	0.021	0.808
Eficácia do pagamento			
As nossas políticas de remuneração e práticas são altamente eficazes.	1	-	0.946
A gerência está muito satisfeita com a forma como o sistema de remuneração contribui para o cumprimento dos objetivos gerais da nossa empresa.	0.845	0.025	0.800
As nossas políticas e práticas de remuneração parecem ser bem aceites pela generalidade dos colaboradores.	0.878	0.023	0.831
As nossas políticas e práticas de remuneração contribuem muito para manter, atrair e motivar os colaboradores.	0.955	0.022	0.904

Apêndice – Escalas de medida dos constructos (continuação)

Orientação Empreendedora			
A nossa empresa prefere apostar fortemente em investigação e desenvolvimento (I&D).	1	-	0.377
Em relação aos concorrentes, a nossa empresa é muitas vezes a primeira a introduzir novos produtos ou serviços, sistemas administrativos, métodos de produção, etc.	1.982	0.174	0.747
Normalmente, a nossa empresa assume uma posição muito competitiva, orientada para "vencer a concorrência".	1.676	0.154	0.632
A nossa empresa tem uma forte tendência para se envolver em projetos de alto risco (com hipóteses de alta rendibilidade).	1.082	0.113	0.408
Vantagens Competitivas – Diferenciação			
Neste setor, a nossa empresa é sempre a primeira a comercializar um novo produto.	1	-	0.746
A nossa empresa antecipa-se à concorrência no uso de estratégias inovadoras de promoção.	1.218	0.027	0.898
A nossa empresa antecipa-se à concorrência no uso de estratégias inovadoras em termos de preços.	1.092	0.025	0.811
Vantagens Competitivas - Liderança de custo			
A nossa empresa dá muita importância à redução de custos em todas as suas atividades.	1	-	0.775
Na nossa empresa, o processo de produção muda frequentemente com o objetivo de reduzir os custos de produção.	0.871	0.071	0.677
A nossa empresa investe principalmente em grandes projetos para obter custos unitários mais baixos.	0.990	0.070	0.767
Na nossa empresa, os custos são o fator mais importante na escolha de um sistema de distribuição.	0.424	0.055	0.331
Performance			
Rendibilidade do Ativo da empresa nos últimos 3 anos	1	-	0.860
Rendibilidade das Vendas da empresa nos últimos 3 anos	1.070	0.010	0.916
Crescimento das vendas da empresa nos últimos 3 anos	0.998	0.016	0.858
Quota de Mercado do seu principal produto/serviço nos últimos 3 anos	1.003	0.015	0.863
Lucro Líquido da empresa nos últimos 3 anos	1.068	0.015	0.914

Referências bibliográficas

Akhtar, N. (2011). Exploring the Paradox of Organizational Learning and Learning Organization. Business, 2, 257–270.

Alegre, J., & Chiva, R. (2013). Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance. *Journal of Small Business Management, 51,* 491–507.

Allen, R. S., & Kilmann, R. H. (2001). How Well Does Your Reward System Support TQM?. *Quality Progress, 34,* 52-57.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal, 14,* 33–46.

Andreu, J., Belbeze, M., & Eusebio, R. (2007). Orientacion al aprendizaje, Orientacion al mercado: Resultados y el efecto moderador de la procedencia funcional del Director General. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa 33,* 63-94.

Antonacopoulou, E., & Chiva, R. (2007). The Social Complexity of Organizational Learning: The Dynamics of Learning and Organizing. *Management Learning, 38(3),* 277–295.

Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development 23(6),* 518-550.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science 15,* 542–548.

Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research, 60,* 566–575.

Azadegan, A., & Dooley, K. J. (2010). Supplier innovativeness, organizational learning styles and manufacturer performance: An empirical assessment. *Journal of Operations Management, 28,* 488–505.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science 27(4),* 411-427.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2002). Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box. *Journal of Market-Focused Management, 5,* 5–23.

Baker, W. E., Sinkula, J. M. (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. *Journal of Small Business Management, 47, 4,* 443-464.

Balkin, D. B., & Gomez-Mejia, L. R. (1987). Toward a contingency theory of compensation strategy. *Strategic Management Journal, 8,* 169–182.

Balkin, D. B., & Gomez-Mejia, L. R. (1990). Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal, 11,* 153–169.

Bapuji, H., & Crossman, M. (2004). From questions to answers: Reviewing organizational learning research. *Management Learning, 35,* 397–417.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management 17,* 99-120.

Bell, S. J, Mengüç, B, & Widing, R. E. (2010). Salesperson learning, organizational learning, and retail store performance. *Journal of the Academy of Marketing Science 38(2),* 187–201.

Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *Leadership Quarterly 17(6),* 577-594.

Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing, 57,* 83-99.

Boxall, P., & Purcell, J. (2003). Strategy and Human Resource Management. *Industrial and Labor Relations Review, 57,* 145–146.

Camisón, C., & Villar-López, A. (2011). Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management, 40(8),* 1294–1304.

Chen, H., & Hsu, C. (2013). Entrepreneurial orientation and firm performance in non-profit service organizations: contingent effect of market orientation. *Service Industries Journal, 33,* 37–41.

Chiang, F. F. T., & Birtch, T. (2007). The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences. *Human Relations 60 (9),* 1293-1330.

Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2005). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship: Theory and Practice 30,* 57-81.

Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 35(5),* 855–872.

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 16(1),* 7–25.

Covin, J. O., & Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 23,* 47–63.

Dada, O. & Watson, A. (2012). The effect of entrepreneurial orientation on the franchise relationship. *International Small Business Journal 31 (8),* 955-977.

Day, C. (1984). *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantages.* St Paul, MN: West. 237pp.

Day, G. S. (1992). Continuous learning about markets. *Strategy & Leadership vol. 20 (5),* 47-49.

Diaz, M. & Gomez-Mejia, L. (1997). The effectiveness of organization-wide compensation strategies in technology intensive firms. *Journal of High Technology Management Research, 8(2),* 301−315.

Elizur, D., Borg, I., Hunt, R., & Beck, I. M. (1991). The structure of work values: A cross cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior, 12,* 21–38.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research, 18,* 39–50.

Frambach, R. T., Prabhu, J., & Verhallen, T. M. . (2003). The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing 20(4)*, 377-397.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review, 71,* 78–91.

George, B. a., & Marino, L. (2011). The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling, and Operationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice, 35(5),* 989–1024.

Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. (1987). Pay Compression in Business Schools: Causes and Consequences. *Compensation & Benefits Review 19(5),* 43-55.

Gomez-Mejia, L. R., & Welbourne, T. M. (1988). Compensation Strategy: An Overview and Future Steps. *Human Resource Planning, 11,* 381-397.

Gonzalez-Benito, O., Gonzalez-Benito, J., & Munoz-Gallego, P. A. (2009). Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success. *European Journal of Marketing, 43(3/4),* 500–522.

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.

Hackman, J. & Porter, L. (1968). Expectancy theory predictions of work effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance 3,* 417–26.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis.* vectors (p. 816).

Hill, M.M. & Hill, A. (2005): *Investigação por Questionário, (2.ª ed. rev. e corrigida)*, Edições Sílabo, Lisboa, 377p.

Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management, 36,* 651–661.

INE - Instituto Nacional de Estatística (2012). Portal de Estatísticas Oficiais – Indicadores de 2010. Acedido em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_princindic

Jogaratnam, G., & Tse, E. C.-Y. (2006). Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations: Performance evidence from the Asian hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management 18(6),* 454-468.

Kandemir, D., & Hult, G. T. M. (2005). A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures. *Industrial Marketing Management, 34,* 430–439.

Kauhanen, A., & Piekkola, H. (2006). What Makes Performance-Related Pay Schemes Work? Finnish Evidence. *Journal of Management and Governance, 10,* 149–177.

Kaya, N., & Patton, J. (2011). the Effects of Knowledge-Based Resources, Market Orientation and Learning Orientation on Innovation Performance: an Empirical Study of Turkish firms. *Journal of International Development, 219,* 204–219.

Kim, K. H., Jeon, B. J., Jung, H. S., Lu, W., & Jones, J. (2012). Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image. *Journal of Business Research, 65,* 1612–1617.

Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing 12(3),* 213-225.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing, 54,* 1–18.

Kraus, S., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science 6(2),* 161-182.

Krueger Jr, N. F. (2000). The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 24,* 9–27.

Laforet, S. (2008). Size, strategic, and market orientation affects on innovation. *Journal of Business Research*, *61*, 753–764.

Lawler, E. E. (2000). *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy,* San Francisco, CA: Jossey-Bass. 352 pp.

Lee, L. T., & Sukoco, B. M. (2007). The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in Taiwan: The Moderating Role of Social Capital. *International Journal of Management, 24,* 549–572.

Lee, S., Courtney Jr, J. F., & O'Keefe, R. M. (1992). A system for organizational learning using cognitive maps. *Omega 20(1),* 23-36.

Lee, S. M., & Lim, S. (2009). Entrepreneurial orientation and the performance of service business. *Service Business 3(1),* 1-13.

Leonidou, L. C., Palihawadana, D., & Theodosiou, M. (2011). National Export-Promotion Programs as Drivers of Organizational Resources and Capabilities : Effects on Strategy. *Journal of International Marketing, 19(2)*, 1–29.

Li, J. J., & Zhou, K. Z. (2010). How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation. *Journal of Business Research, 63,* 856–862.

Liu, H. (1995). Market orientation and firm size: an empirical examination in UK firms. *European Journal of Marketing 29(1)*, 57-71.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. American Psychological Association, 57(9), 705-717.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review 21(1),* 135-172.

Matsuno, K., Mentzer, J.T., & Ozsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing, 66(3),* 18–32.

Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science 29(7),* 770-791.

Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal, 3,* 1–25.

Morris, M.H., Coombes, S., Schindehutte, M., & Allen, J. (2007). Antecedents & outcomes of entrepreneurial & market orientations in a non-profit context: Theoretical & empirical insights. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 13(4),* 12–39.

Morris, M. H., & Sexton, D. L. (1996). The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance. *Journal of Business Research 36(1),* 5-13.

Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management, 40,* 336–345.

Noe, R., Hollenbeck, F., Gerhant, B., & Wright, P. (2012). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage.* New York: McGrawhill.

Okpara, J., & Kabongo, J. (2009). Entrepreneurial Export Orientation, Strategy, and Performance of SMEs in an Emergent African Economy. *African Journal of Businss & Economic Research, 4,* 34–54.

Olavarrieta, S., & Friedmann, R. (2008). Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. *Journal of Business Research, 61,* 623–630.

Pearce II, J. a., Fritz, D. a., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and Practice, 34,* 219–248.

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage. *Management Information Systems 19,* 487–505.

Rademakers, M. (2005). Corporate universities: driving force of knowledge innovation. *Journal of Workplace Learning 17,* 130-136.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice, 33,* 761–787.

Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, Business Processes, And Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable In Empirical Tests Of The Resource-Based View. *Strategic Management Journal, 25,* 23–37.

Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2012). From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size. *British Journal of Management, 25,* 186–208.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management 35(3),* 718-804.

Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing 9(3),* 225-245.

Ruiz-Ortega, M. J., Parra-Requena, G., Rodrigo-Alarcon, J., & Garcia-Villaverde, P. M. (2013). Environmental dynamism and entrepreneurial orientation The moderating role of firm's capabilities. *Journal of Organizational Change Management, 26,* 475–493.

Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Ángel, & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research, 65,* 1079–1089.

Santos-Vijande, M. L., Sanzo-Pérez, M. J., Álvarez-González, L. I., & Vázquez-Casielles, R. (2005). Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance. *Industrial Marketing Management, 34(3)*, 187–202.

Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kocak, A. (2008). Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, *46*, 4–26.

Sciascia, S., Naldi, L., & Hunter, E. (2006). Market orientation as determinant of entrepreneurship: An empirical investigation on SMEs. *The International Entrepreneurship and Management Journal 2(1),* 21-38.

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Measuring Business Excellence 54, 445pp.

Shamsie, J., Martin, X., & Miller, D. (2009). In with the old, in with the new: capabilities, strategies, and performance among the Hollywood studios. *Strategic Management Journal, 30,* 1440–1452.

Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2001). Congruence between technology and compensation systems: implications for strategy implementation. *Strategic Management Journal, 22,* 379–386.

Shaw, R. B., & Perkins, D. N. (1991). Teaching organizations to learn. *Organization Development Journal, 9(4),* 1–12.

Short, J. C., Ketchen, D. J., Shook, C. L., & Ireland, R. D. (2010). The Concept of "Opportunity" in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges. *Journal of Management 36(1),* 40-65.

Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing, 58,* 35–45.

Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science 25(4),* 305-318.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review 32(1),* 273-292.

Slater, S., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing, 59,* 63–74.

Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra- And Extraindustry Social Capital. *Academy of Management Journal 51(1),* 97-111.

Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneural Management. *Strategic Management Journal, 11,* 17–27.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Classic readings in organizational behavior (Vol. 5, p. 397).

Wagener, S., Gorgievski, M., & Rijsdijk, S. (2010). Businessman or host? Individual differences between entrepreneurs and small business owners in the hospitality industry. *Service Industries Journal, 30(9),* 1514–1527.

Wei, Y. (S), & Atuahene-Gima, K. (2009). The moderating role of reward systems in the relationship between market orientation and new product performance in China. International *Journal of Research in Marketing, 26,* 89–96.

Wei, Y. S., Frankwick, G. L., & Nguyen, B. H. (2012). Should Firms Consider Employee Input in Reward System Design? The Effect of Participation on Market Orientation and New Product Performance. *Journal of Product Innovation Management, 29(4),* 546–558.

Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 24, 37–48.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing, 20,* 71–91.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2011). Where to From Here? EO-as-Experimentation, Failure, and Distribution of Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice, 35,* 925–946.

Wright, B. E. (2007). Public service and motivation: does mission matter? *Journal of Public Administration Review, Oxford, 67(1),* 54-64.

Yanadori, Y., & Marler, J. H. (2006). Compensation strategy: does business strategy influence compensation in high-technology firms? *Strategic Management Journal, 27*, 559–570.

Yi, Y., Liu, Y., He, H., & Li, Y. (2012). Environment, governance, controls, and radical innovation during institutional transitions. *Asia Pacific Journal of Management 29(3),* 689-708.

Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International Corporate Entrepreneurship And Firm Performance: The Moderating Effect Of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing, 15,* 469-492.

Zhao, Y., Li, Y., Lee, S. H., & Chen, L. B. (2011). Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, and Performance: Evidence From China. *Entrepreneurship Theory and Practice, 35*, 293–317.

Capítulo 4

Capacidades Dinâmicas: Antecedentes organizacionais e implicações em termos de Vantagens Competitivas e da Performance empresarial

Resumo

Este artigo estuda a importância das Capacidades Dinâmicas ao nível estratégico das empresas. Estas capacidades são analisadas como decorrentes de orientações em termos de aprendizagem, de mercado e empreendedora das empresas, mediando desta forma a possibilidade de desenvolvimento de Vantagens Competitivas e de uma maior Performance empresarial. Estas variáveis revestem-se de enorme importância, por um lado, devido ao facto de as Capacidades Dinâmicas terem um papel crítico ao nível da adaptabilidade das empresas às mudanças ambientais próprias de um mercado globalizado e dinâmico, bem como as Vantagens Competitivas serem fundamentais para desenvolver e explicar diferenças entre as empresas. Com base nos resultados do inquérito aplicado a uma amostra de 1 190 empresas portuguesas e usando modelos de equações estruturais, foi possível verificar que as Capacidades Dinâmicas medeiam a relação entre quaisquer uma das orientações: para a Aprendizagem, para o Mercado e Empreendedora, com as Vantagens Competitivas diferenciação e liderança pelo custo. Estas Vantagens Competitivas conduzem a uma melhor Performance empresarial. Por outro lado, fica também evidenciado que a Orientação para a Aprendizagem funciona como antecedente da Orientação para o Mercado e da Orientação Empreendedora. São ainda discutidas as implicações deste estudo ao nível da investigação e da gestão empresarial.

Palavras-chave: Orientação para a Aprendizagem; Orientação para o Mercado; Orientação Empreendedora; Capacidades Dinâmicas; Vantagens Competitivas; Performance empresarial

1 - Introdução

Este estudo contribui para a literatura através da verificação pioneira do papel mediador das Capacidades Dinâmicas entre algumas das principais orientações estratégicas empresariais, como a Orientação para o Mercado, a Orientação Empreendedora e a Orientação para a Aprendizagem, e o desenvolvimento de Vantagens Competitivas e de uma melhor Performance empresarial. Acresce ainda que esta investigação tem por base o tecido empresarial português, num cenário de uma profunda crise económica e de um programa de ajuda financeira internacional a Portugal.

Como domínio de investigação, as Capacidades Dinâmicas ainda se encontram numa fase algo precoce (Di Stefano, Peteraf, & Veronay, 2010). Vários estudos abordam a definição, antecedentes, natureza, processos e consequências das Capacidades Dinâmicas, evidenciando fortes conflitos em relação às suas definições e aos seus efeitos (Li & Liu, 2014). Segundo Ambrosini, Bowman e Collier (2009), as Capacidades Dinâmicas são a chave para a Vantagem Competitiva, enquanto outros autores defendem que as Capacidades Dinâmicas não manifestam características de heterogeneidade, pelo que não podem ser uma fonte de Vantagem Competitiva (Arend & Bromiley, 2009). Por outro lado, a investigação sobre Capacidades Dinâmicas realça a importância da adaptação das empresas às condições de mudança ambiental através da integração, construção e reconfiguração dos recursos e das capacidades das empresas (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Nos mercados atuais, revestidos de um enorme grau de dinamismo, a Vantagem Competitiva baseia-se na aptidão de uma empresa para desenvolver constantemente capacidades organizacionais que formam a base para os produtos e serviços oferecidos. Para ser orientada para o mercado, a empresa necessita de ser capaz de gerar e compreender as implicações da informação de mercado. A empresa precisa também de ter a capacidade dinâmica de coordenar respostas estratégicas interfuncionais que reforçam a vantagem competitiva no mercado (Jaworski & Kohli, 1993; Ruekert, 1992). Os comportamentos individuais ou rotinas podem definir um ponto de referência para comportamentos orientados para o mercado na empresa (Hou, 2008). Um dos objetivos deste estudo é aprofundar o conhecimento do conceito de Orientação para o Mercado em termos de competitividade, avaliando a forma como as Capacidades Dinâmicas podem mediar a sua relação com as Vantagens Competitivas diferenciação e liderança pelo custo e, consequentemente, com a performance empresarial.

Por outro lado, a noção de que o conhecimento é um ativo estratégico tem estimulado um grande interesse ao nível da investigação em gestão. Esta afirmação baseia-se na literatura existente ao nível da aprendizagem organizacional, a qual sustenta que uma empresa pode adquirir conhecimento através deste processo, que consiste na aquisição, disseminação, interpretação e armazenamento de conhecimento. A literatura refere-se à aprendizagem organizacional como uma capacidade estratégica chave para explicar por que as empresas de sucesso superam os seus concorrentes (Bapuji & Crossman, 2004). Kandemir e Hult (2005) afirmam que a aprendizagem organizacional pode constituir a única capacidade da empresa para gerar valor para o cliente a longo prazo, uma vez que permite uma adaptação contínua às rápidas mudanças do mercado como uma verdadeira capacidade dinâmica.

Vários estudos recentes abordam os benefícios da Orientação para a Aprendizagem a vários níveis, como por exemplo, em termos de Performance empresarial (Azadegan & Dooley, 2010), Orientação para o Mercado (Santos-Vijande, Sanzo-Pérez, Álvarez-González, & Vázquez-Casielles, 2005), Inovação (Weerawardena, O'Cass, & Julian, 2006), entre outros. Sinkula, Baker e Noordewier (1997) atribuem à Orientação para a Aprendizagem um conjunto de valores de uma empresa (como sejam o compromisso com a aprendizagem, a mente aberta e a visão partilhada), os quais influenciam a sua propensão para criar e utilizar o conhecimento. Estes valores orientam o comportamento e os processos de uma empresa ao nível da aquisição de informação, do desenvolvimento da compreensão dessa informação adquirida, bem como a geração de novos conhecimentos ou ideias organizacionais (Fiol & Lyles, 1985). A Orientação para a Aprendizagem tem um foco explícito na aquisição de conhecimento que seja potencialmente útil para a organização (Harrison & Leitch, 2005), a fim de melhorar o conhecimento e as rotinas existentes, ou seja, a aprendizagem adaptativa, mas também a desenvolver novas formas de pensar, ou seja, a aprendizagem generativa (Slater & Narver, 1995). O presente estudo considera a Orientação para a Aprendizagem como um contributo para a conceção da estratégia e como uma capacidade fundamental da empresa ao nível da criação de uma estrutura base que permita responder a um mercado altamente competitivo e em constante mudança. A teoria existente sobre vantagem competitiva (Hunt & Morgan, 1995) aborda a aprendizagem organizacional como um recurso importante mas complexo que pode gerar vantagem competitiva para uma empresa em mercados turbulentos e dinâmicos. Dickson (1992) sugere que a capacidade de aprender de forma mais rápida que os concorrentes é a única fonte de vantagem competitiva sustentável. Segundo DeGeus (1988), a aprendizagem organizacional é proposta como um processo estratégico fundamental e a única Vantagem Competitiva sustentável em termos de médio e longo prazo.

A Orientação para a Aprendizagem poderá também levar os membros da empresa a desenvolver características empreendedoras a nível individual, que poderão constituir um clima empreendedor na empresa (Slater & Narver, 1995). A adoção de valores empreendedores nas organizações permite-lhes identificar as necessidades latentes dos clientes e criar formas inovadoras de lidar com as suas necessidades atuais. A atividade empreendedora não se limita a criar melhores produtos do que os concorrentes, mas também em perceber a evolução das necessidades dos clientes (Slater & Narver, 1995). Em termos gerais, verifica-se a influência da Orientação Empreendedora na Performance empresarial, tal como descrito por Rauch, Wiklund, Lumpkin e Frese (2009), observando-se, no entanto, que esta relação parece ser condicionada por fatores contextuais, endógenos e

exógenos, influenciadores das empresas (Achtenhagen, Naldi, & Melin, 2010). Este estudo verifica pela primeira vez a influência das Capacidades Dinâmicas como mediadoras desta relação, bem como com a relação da Orientação Empreendedora com as vantagens competitivas diferenciação e liderança pelo custo e com a Performance.

Este artigo é constituído por seis secções. Após a introdução, a segunda secção propõe o enquadramento teórico e a definição das hipóteses de investigação empírica. Os objetivos da investigação são enquadrados na literatura ao nível destes constructos, resultando no modelo concetual apresentado na terceira secção. Segue-se, na quarta secção, a metodologia de recolha de dados, bem como a população e caracterização da amostra, as escalas utilizadas e os procedimentos de verificação da fiabilidade e validade dos instrumentos de medição dos constructos. A quinta secção apresenta os resultados da análise de dados. Finalmente, na sexta secção é apresentada a discussão dos resultados da investigação e as suas implicações para a gestão, bem como as limitações do estudo e propostas de investigação futura.

2 - Enquadramento teórico e hipóteses de investigação

Capacidades Dinâmicas

A Visão Baseada nos Recursos considera a empresa como um conjunto de recursos e capacidades, assumindo uma distribuição heterogénea desses recursos e capacidades entre as empresas que persiste ao longo do tempo (Ambrosini *et al*., 2009). Desta forma, sugere-se que quando as empresas possuem recursos e capacidades com valor, raros, inimitáveis e não substituíveis, podem usá-los para implementar estratégias de criação de valor que podem levar a uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991; Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003). No entanto, o simples facto da empresa possuir esses recursos e capacidades não garante a criação de valor nem o desenvolvimento de uma Vantagem Competitiva (Priem & Butler, 2001). As Capacidades Dinâmicas surgem como uma extensão da Visão Baseada nos Recursos (Chen & Jaw, 2009) e traduzem a capacidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar as suas competências internas e externas com o objetivo de fazer face às rápidas mudanças ambientais (Teece *et al*., 1997). Numa perspetiva processual, Eisenhardt e Martin (2000) sugerem que as Capacidades Dinâmicas são um conjunto de processos específicos e identificáveis tais como o desenvolvimento de produtos e a tomada de decisão estratégica. Por outro lado, Barreto (2010) defende que se trata do potencial das empresas para resolver problemas de forma sistemática, bem como da sua propensão para a deteção de oportunidades e ameaças, no sentido de tomar

decisões atempadas e orientadas para o mercado. Para Martelo, Barroso e Cepeda (2013) o conceito é definido como a capacidade da empresa reconfigurar as suas capacidades operacionais.

Com o objetivo de melhorar a coerência e a clareza do conceito de Capacidades Dinâmicas, Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) sugerem a sua análise a partir dos seus antecedentes e dos seus resultados. A nível estrutural, um dos principais antecedentes das Capacidades Dinâmicas tem a ver com a forma como a empresa está organizada, ou seja, a sua estrutura organizacional (O'Connor & DeMartino, 2006). A nível externo, os principais antecedentes centram-se em termos ambientais (institucional, de mercado e tecnológico) e em relação às redes e relações da empresa, como a posição na rede e a aprendizagem com os seus outros elementos (Eriksson, 2014).

Orientação para a Aprendizagem

Na sua essência, a teoria associada à Orientação para a Aprendizagem concentra-se na descoberta de novos conhecimentos ou práticas projetado com o objetivo de desencadear mudanças organizacionais que melhorem a Performance empresarial (Slater & Narver, 1995). Esta teoria baseia-se na Visão Baseada nos Recursos da empresa, que defende que a única capacidade da empresa que não pode ser imitada é a capacidade para aprender (Day, 1994). Os estudos iniciais para testar empiricamente a Visão Baseada nos Recursos utilizam a heterogeneidade na sua abordagem e a maioria dos estudos examinaram o grau em que os recursos são raros e difíceis de replicar por parte dos concorrentes e de que forma é que esse facto pode fornecer uma base para uma maior Performance empresarial (Newbert, 2007).

A literatura existente sugere que a aprendizagem organizacional é um fator chave para melhorar a eficiência dos recursos e aproveitar as oportunidades (Li, Young, & Tang, 2012; Sirmon, Hitt, Ireland, & Gilbert, 2011). Além disso, as diferentes atividades de aprendizagem organizacional podem refletir a atitude da empresa em relação à gestão dos seus vários tipos de recursos (Kim & Atuahene-Gima, 2010). Como resultado, a aprendizagem organizacional pode servir como uma força que pode aumentar a eficácia das relações organizacionais na deteção de oportunidades (Yi, Liu, He, & Li, 2012).

Real, Roldán e Leal (2012) definem a Orientação para a Aprendizagem como um processo dinâmico de criação do conhecimento gerado no coração da organização através dos seus indivíduos e grupos. Segundo Lloria e Moreno-Luzon (2014), a aprendizagem organizacional

engloba o conceito de criação de conhecimento. Os conceitos de aprendizagem, conhecimento e informação mostram-se indissociáveis de tal forma que a informação atua como geradora do processo de aprendizagem e constitui a base para a aquisição de conhecimento.

Baker e Sinkula (1999) descrevem a Orientação para a Aprendizagem como uma das dimensões organizacionais que afetam a propensão das organizações para gerar valor e incentivar os seus membros a "pensar fora da caixa". Uma Orientação para a Aprendizagem traduz um conjunto de valores organizacionais que influenciam a tendência da empresa para criar e usar o conhecimento (Sinkula, Baker, & Noordewier, 1997). Baker e Sinkula (1999) afirmam que um desses valores é o compromisso com a aprendizagem. Este aspeto está intimamente relacionado com o compromisso da gestão para apoiar uma cultura que promova a aprendizagem como um dos seus principais valores. Bapuji e Crossman (2004) enfatizam o papel da gestão no apoio à aprendizagem e aquilo que os gestores podem fazer especificamente para isso. Outro dos valores em causa é a mente aberta, a qual está ligada aos modelos mentais que dominam a empresa (Day, 1994) e como a falta de conhecimento pode impedir a mudança organizacional. Por outro lado, a visão partilhada mostra-se como uma visão do conhecimento necessária para fazer com que a aprendizagem de todos os colaboradores se processe da mesma forma, bem como para fomentar índices de motivação para que o conhecimento adquirido seja colocado em prática. A aprendizagem descreve uma capacidade organizacional para criar Vantagens Competitivas através de um mecanismo baseado em experiências executivas e na absorção de informações e recursos externos (Cohen & Levinthal, 1990).

Uma Orientação para a Aprendizagem eficaz depende, em grande medida, das atitudes desenvolvidas pelos indivíduos durante o processo de aprendizagem. Práticas como novos modelos mentais, partilha do conhecimento, abertura e incentivo aos trabalhadores para experimentar novos métodos, são exemplos de suporte da aprendizagem que têm um efeito importante sobre as atitudes dos indivíduos. Além disso, uma organização que adota uma Orientação para a Aprendizagem deve criar um ambiente no qual se questionem as verdades atuais e se desafie o *status quo* (Slater & Narver, 2000).

Orientação para o Mercado

A Orientação para o Mercado tem sido o foco da investigação moderna ao nível do marketing desde a década de 1990 (Liu, 2013). A Orientação para o Mercado reflete a propensão de uma empresa para adotar o conceito de marketing. É normalmente medida

pelo compromisso das empresas em termos de decisões estratégicas orientadas para o cliente (Slater & Narver, 1995; Day, 1994; Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). De acordo com Baker e Sinkula (2009), as empresas com uma forte Orientação para o Mercado enfatizam a aprendizagem sobre: (1) clientes (ex: gostos, satisfação e perceções); (2) fatores que influenciam os clientes (ex: concorrência, economia e tendências socioculturais); e (3) fatores que afetam a capacidade da empresa para influenciar e satisfazer os clientes (ex: tecnologia e regulação). Isto acontece devido ao facto da satisfação do cliente ser considerada um dos grandes objetivos organizacionais.

Embora seja possível encontrar vários tipos de definições de Orientação para o Mercado, as duas propostas que têm recebido maior aceitação por parte da comunidade científica são as de Narver e Slater (1990), centrada na perspetiva cultural da Orientação para o Mercado e a proposta de Kohli e Jaworski (1990), focada na perspetiva comportamental. Da revisão da literatura é possível observar que, na maioria dos casos, se tem adotado uma destas concetualizações da Orientação para o Mercado. Consequentemente, observa-se que, na generalidade, os vários estudos utilizam as escalas MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) ou MKTOR de Narver e Slater (1990) para medir a Orientação para o Mercado. Estas duas concetualizações mostram-se aplicáveis em termos gerais, sendo uma ferramenta de gestão com utilidade para qualquer setor.

Dada a importância do conceito de Orientação para o Mercado, segundo Lettice, Tschida e Forstenlechner (2014), muitos estudos têm-se centrado neste constructo, discutindo os seus antecedentes, moderadores, mediadores, bem como as barreiras organizacionais para o desenvolvimento da Orientação para o Mercado.

A literatura mostra-nos vários estudos que relacionam a Orientação para o Mercado com diferentes variáveis de Performance empresarial. Neste domínio, é possível verificar que a Orientação para o Mercado está positivamente relacionada com a satisfação do cliente, a fidelização do cliente, a qualidade dos produtos ou serviços, o grau de inovação da empresa, a performance de novos produtos, a satisfação dos colaboradores no trabalho, entre outros (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005). Em termos de Performance empresarial, a evidência empírica tem também demonstrado que a Orientação para o Mercado está relacionada não só com um maior desempenho económico, mas também supõe uma Vantagem Competitiva para as empresas (Deshpande, Farley, & Webster, 1993). No entanto, argumenta-se também que os efeitos da Orientação para o Mercado podem mudar em função do país em que se realize a análise. A localização geográfica pode

influenciar os níveis de Orientação para o Mercado adotados pelas empresas e os seus efeitos (Brettel, Engelen, Heinemann, & Vadhanasindhu, 2008). Por outro lado, a Orientação para o Mercado afigura-se como extremamente importante em alturas de grande incerteza (Lettice *et al*., 2014). Grewal e Tansuhaj (2001) sugerem o desenvolvimento de uma Orientação para o Mercado e de flexibilidade estratégica durante períodos de crise, afirmando também a necessidade de investigação nesta área. No seguimento desta problemática, Naidoo (2010) conclui que a Orientação para o Mercado pode ter um impacto positivo sobre a inovação de marketing, a qual por sua vez poderá reforçar a vantagem competitiva em condições económicas adversas. Especificamente, as empresas orientadas para o mercado caracterizam-se por possuir uma capacidade de perceber acontecimentos e tendências do mercado antes dos seus concorrentes. Desta forma, poderão definir com maior precisão a resposta às ações dos concorrentes (Day, 1994). Em relação a este aspeto, a literatura sugere que a Orientação para o Mercado é fundamental para responder às evoluções do mercado, sendo, no entanto, menos focada nos pressupostos e nos processos (Cadogan, Kuivalainen, & Sundqvist, 2009).

Orientação para a Aprendizagem e Orientação para o Mercado

Existe, segundo Andreu, Belbeze e Eusebio (2007), amplo consenso ao nível da literatura no sentido de que tanto a Orientação para a Aprendizagem como a Orientação para o Mercado representam dois recursos fundamentais das organizações; no entanto, e apesar dos estudos disponíveis sobre a Orientação para a Aprendizagem, a aplicação deste constructo na área do marketing ainda é escassa. Por outro lado, e embora o efeito da Orientação para o Mercado sobre a Performance empresarial tenha já sido amplamente estudado, a relação entre a Orientação para a Aprendizagem e a Performance tem sido muito menos analisada. Segundo Andreu *et al.* (2007), além do reduzido número de estudos, os resultados dos existentes têm sido pouco conclusivos, sendo mesmo em vários casos contraditórios. Por tudo isto, julgamos importante determinar com clareza o efeito da Orientação para a Aprendizagem sobre a Performance empresarial. Também aqui a possível existência de fatores mediadores dessa relação se reveste de particular interesse. A este respeito, a Orientação para a Aprendizagem, devido ao conhecimento que possibilita sobre os clientes, a concorrência e o ambiente implica ser adequadamente orientado para o mercado, proporcionando aos clientes a sustentação de um valor superior a longo prazo (Day, 1994). No entanto, da mesma forma, uma empresa que possui valores culturais de Orientação para o Mercado e um padrão adequado de comportamento coerente com essa orientação, também poderá desencadear o processo de aprendizagem (Santos-Vijande *et al.*, 2005).

March (1991) considera que a aprendizagem é a principal componente de qualquer esforço para melhorar a Performance da empresa e reforçar a Vantagem Competitiva. Segundo Day (1994) é a combinação de uma forte Orientação para o Mercado e uma forte Orientação para a Aprendizagem que é suscetível de conduzir a um tipo de aprendizagem que tem sido citado como a verdadeira fonte de uma vantagem competitiva sustentável. No entanto, Suliyanto e Rahab (2011) defendem que a aprendizagem organizacional não influencia diretamente a Performance empresarial, sendo necessário o efeito de outras variáveis que poderão intervir na relação entre a aprendizagem organizacional e a Performance empresarial.

Lin, Peng e Kao (2008) defendem que a Orientação para o Mercado é fortemente determinada pela Orientação para a Aprendizagem e concluem que esta tem um papel moderador na relação entre a Orientação para o Mercado e a inovação. Wu, Chiang e Jiang (2002) e Kaya e Patton (2011) sugerem também que níveis elevados de Orientação para a Aprendizagem tendem a fomentar uma tomada de decisão participativa e a melhorar o nível de inovação. Em termos organizacionais, a aprendizagem não serve apenas para ser capaz de se tornar competente, mas também para ser capaz de se manter competente (Chang & Sun, 2007). Mavondo, Chimhanzi e Stewart (2005) também defendem que há uma forte relação entre a Orientação para a Aprendizagem e a Orientação para o Mercado. Celuch, Kasouf e Peruvemba (2002) argumentam ainda que a Orientação para a Aprendizagem e a Orientação para o Mercado funcionam em conjunto para gerar vantagem competitiva, sob pena de haver limitações críticas em termos de capacidades. Neste cenário, a adoção de um comportamento orientado para o mercado poderá representar a única opção da empresa para o desenvolvimento de Vantagens Competitivas (Li, Zhao, Tan, & Liu, 2008).

Olavarrieta e Friedmann (2008) caracterizam a aprendizagem organizacional como um processo de abordagem à estratégia que não depende exclusivamente dos recursos existentes, como na Visão Baseada nos Recursos, mas que evolui através da descoberta e da adaptação. Segundo Raju, Lonial e Crum (2011), uma variável importante que parece ter impacto sobre a Orientação para o Mercado é a forma como as empresas lidam com a informação. Kohli e Jaworski (1990) consideram que a eficácia na geração e na disseminação das informações de mercado entre os departamentos são de grande importância para a Performance, sugerindo estes mesmos aspetos como dimensões da Orientação para o Mercado. Por outro lado, Slater e Narver (1995) optam por incluir o processamento e a partilha da informação entre os departamentos num contexto mais amplo

de aprendizagem organizacional. Desta forma, poderá ser vista como um antecedente da Orientação para o Mercado. Assim, deduzimos a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A Orientação para a Aprendizagem influencia positivamente a Orientação para o Mercado.

Orientação Empreendedora

Miller (1983) e Covin e Slevin (1991) concetualizam uma postura estratégica empreendedora, normalmente designada como Orientação Empreendedora, à existência de um padrão observável e recorrente de comportamentos empresariais, de natureza especificamente inovadora, pró-ativa e de assunção de riscos. Segundo estes autores, para que uma empresa possa ser considerada como empreendedora, deverá exibir estas três características. A propensão para a inovação refere-se à disposição para desenvolver novos produtos e serviços (Lumpkin & Dess, 2001). A pro-atividade implica uma tendência para tomar a iniciativa, agindo antes dos concorrentes (Covin, Green, & Slevin, 2006). A assunção de riscos refere-se à propensão para investir em condições de incerteza nos resultados (Lumpkin & Dess, 1996). A Orientação Empreendedora afigura-se como representativa de uma postura organizacional estratégica que incentiva a aquisição, estruturação e exploração dos recursos organizacionais que facilitam a sustentabilidade de uma vantagem competitiva (Wiklund & Shepherd, 2011). As empresas com uma Orientação Empreendedora possuem uma disponibilidade para inovar e revitalizar a sua oferta de mercado, para assumir os riscos de experimentar novos produtos e serviços no mercado e para ser mais pró-ativa do que os seus concorrentes em relação a novas oportunidades no mercado (Wiklund & Shepherd, 2005). No entanto, na meta-análise efetuada por Rauch *et al.* (2009), apenas 25% dos artigos incluídos na sua análise utilizam uma escala multidimensional para medir a Orientação Empreendedora, em que as respetivas dimensões variam. Os autores concluem que a influência de cada dimensão é similar na relação entre a Orientação Empreendedora e a Performance empresarial, podendo desta forma ser indexados numa variável unidimensional.

A relação positiva entre a Orientação Empreendedora e a Performance empresarial é relativamente consensual e aceite em termos de literatura (De Clercq, Dimov, & Thongpapanl, 2010; Rauch *et al.*, 2009; Wiklund, 1999). No entanto, alguns estudos não encontraram qualquer impacto significativo da Orientação Empreendedora na Performance da empresa (Li, Zhang, & Chan, 2005; Stam & Elfring, 2008), havendo também estudos que sugerem uma relação negativa (Hart, 1992) ou uma relação curvilínea entre a Orientação

Empreendedora e a Performance empresarial (Tang, Tang, Marino, Zhang, & Li, 2008). Desta forma, poder-se-á concluir que uma explicação para os resultados contraditórios é que a relação entre a Orientação Empreendedora e a Performance empresarial é influenciada por outros fatores (Su, Xie, & Li, 2011).

Orientação para a Aprendizagem e Orientação Empreendedora

Apesar da Orientação para a Aprendizagem ser bastante estudada na área da gestão, a sua aplicação na relação com a temática do empreendedorismo tem sido algo limitada (Brettel & Rottenberger, 2013). Segundo Zahra (2008), num estudo aplicado a empresas familiares, a Orientação para a Aprendizagem permite que a empresa identifique as condições de mudança no mercado e as oportunidades a serem exploradas. A aprendizagem gera a base de conhecimento necessária para conceber diferentes iniciativas empreendedoras. Por outro lado, a velocidade de aprendizagem também permite que a empresa seja pró-ativa no desenvolvimento de atividades empreendedoras que dão à empresa a oportunidade de ser pioneira, definindo os padrões do seu mercado. As empresas que aprendem de forma rápida tendem a simplificar os seus sistemas e processos, bem como a melhorar a sua capacidade de responder ao mercado e de identificar áreas de potenciais atividades empreendedoras (Zahra, 2012). Em termos gerais, segundo Baker e Sinkula (2009), a Orientação para o Mercado e a Orientação Empreendedora necessitam da aprendizagem para serem operacionais, pelo que propomos a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A Orientação para a Aprendizagem influencia positivamente a Orientação Empreendedora.

Orientação para a Aprendizagem e Capacidades Dinâmicas

O desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas requer a acumulação, articulação e codificação do conhecimento, sendo que este está fortemente relacionado com as Capacidades Dinâmicas (Zollo & Winter, 2002), dado que os processos de gestão do conhecimento conduzem ao desenvolvimento, evolução e utilização destas capacidades (Eisenhardt & Martin, 2000). Estes processos são reforçados pela existência das Capacidades Dinâmicas que permitem à empresa introduzir mudanças nas suas práticas atuais que evitam que a mesma se torne rígida. Os processos de aprendizagem específicos promovem o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas (Kogut & Zander, 1992). O mecanismo de Orientação para a Aprendizagem é uma rotina específica que, através de um sistema dinâmico, produz resultados significativos, podendo afetar significativamente as crenças e atitudes dos membros da empresa, bem como fortalecer o pensamento e a

capacidade de inovação. Em última análise ajuda a organização a obter mais energia para o crescimento, pois um mecanismo de aprendizagem dinâmico é um processo distintivo que promove as Capacidades Dinâmicas de uma empresa (Lee, Lin, Chen, & Shyr, 2011). Será desta forma pertinente a verificação da seguinte hipótese:

Hipótese 3: A Orientação para a Aprendizagem influencia positivamente as Capacidades Dinâmicas.

Orientação para o Mercado e Capacidades Dinâmicas

Uma das proposições fundamentais da Visão Baseada nos Recursos é que a empresa é um conjunto de recursos valiosos, raros, não imitáveis e não substituíveis (Hult, Ketchen, & Slater, 2005). O sucesso das empresas reside no desenvolvimento e implementação dos seus recursos e capacidades (Ketchen, Hult, & Slater, 2007). Um dos principais recursos e capacidades da empresa é a Orientação para o Mercado (Zhou, Li, Zhou, & Su, 2008). A definição da Orientação para o Mercado como um recurso refere-se à capacidade de uma empresa perceber e satisfazer os seus clientes (Day, 1994). Este autor considera que a Orientação para o Mercado constitui uma capacidade distintiva que reúne, interpreta e utiliza informações de mercado. De acordo com Kaur e Gupta (2010), para desenvolver uma capacidade de Orientação para o Mercado, os gestores necessitam de estimular comportamentos orientados para o mercado através da conceção de processos nesse sentido.

Uma melhor compreensão das necessidades dos clientes e das ações dos concorrentes e do mercado em geral permite a uma empresa orientada para o mercado identificar e desenvolver as capacidades necessárias para uma Performance de longo prazo (Day, 1994). O investimento em recursos, tais como a recolha de informação através de múltiplos canais (ex: força de vendas, parcerias, fornecedores), a incorporação da opinião do cliente em vários aspetos das atividades da empresa, bem como a rápida partilha e disseminação do conhecimento dos clientes e dos concorrentes, necessita de algum tempo para proporcionar retornos (Kumar, Jones, Venkatesan, & Leone, 2011). Além disso, a Orientação para o Mercado incentiva a uma cultura de experimentação e a um foco na melhoria contínua dos processos e sistemas da empresa, o que implica que desenvolver e melhorar a Orientação para o Mercado de uma empresa pode criar capacidades para a empresa se tornar mais distintiva relativamente à concorrência, em termos de longo prazo, resultando numa vantagem competitiva sustentável. Esta situação é particularmente evidente em empresas de pequena dimensão, uma vez que os seus recursos para competir

no mercado são extremamente limitados (Polo-Peña, Frías-Jamilena, & Rodríguez-Molina, 2011). Propõe-se desta forma a verificação da seguinte hipótese:

Hipótese 4: A Orientação para o Mercado influencia positivamente as Capacidades Dinâmicas.

Orientação Empreendedora e Capacidades Dinâmicas

Atuahene-Gima e Ko (2001) sugerem que é importante para as empresas possuir simultaneamente uma Orientação para o Mercado e uma Orientação Empreendedora, dado que as mesmas envolvem diferentes filosofias. A Orientação para o Mercado envolve a deteção de oportunidades atuais, enquanto a Orientação Empreendedora é mais direcionada para o futuro. Segundo a teoria da Visão Baseada nos Recursos, a Orientação Empreendedora constitui um recurso que só representa um valor potencial, pois o desenvolvimento de uma Orientação Empreendedora é uma condição necessária, mas não suficiente para a criação de valor (Barney, 1991). A empresa necessita de tomar ações estratégicas apropriadas para capitalizar a Orientação Empreendedora de modo a ganhar uma vantagem competitiva e obter uma Performance desejável (Murray, Gao, & Kotabe, 2011). São as capacidades desenvolvidas pelos recursos das empresas que explicam as variações na sua Performance (Morgan, Vorhies, & Mason, 2009), pelo que a Orientação Empreendedora requer o desenvolvimento de capacidades organizacionais.

Teece (2007) indica que um dos antecedentes das Capacidades Dinâmicas é a componente empreendedora. Segundo a meta-análise desenvolvida por Eriksson (2014), existem vários antecedentes internos, os quais poderão ter uma natureza social ou estrutural. A nível social, vários tipos de orientações poderão funcionar como antecedentes e influenciadoras das Capacidades Dinâmicas. Estas orientações podem ser organizacionais, mas também individuais, como é o caso da Orientação Empreendedora (Jantunen, Puumalainen, Saarenketo, & Kyläheiko, 2005), pelo que se sugere então a verificação da seguinte hipótese:

Hipótese 5: A Orientação Empreendedora influencia positivamente as Capacidades Dinâmicas.

Capacidades Dinâmicas e Vantagens Competitivas

Para Porter (1980), a estratégia representa um conjunto consistente de atividades visando a criação de uma forma específica de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação. A estratégia de diferenciação implica o desenvolvimento de produtos ou serviços com vantagens acrescidas, sendo estes percebidos por serem únicos ou diferentes no mercado e oferecerem maiores benefícios para o cliente. Por outro lado, a estratégia de liderança pelo custo visa alcançar custos mais baixos do que os concorrentes sem comprometer a qualidade, serviço ou outros aspetos. Esta estratégia tenta transformar a eficiência interna em baixos custos ou preços reduzidos para os clientes (Santos-Vijande, López-Sánchez, & Trespalacios, 2012). A experiência acumulada permite que uma empresa reduza a quantidade necessária de recursos a utilizar na realização de uma tarefa. A empresa ganha desta forma uma vantagem competitiva através da conversão dessa redução de custos em ganhos de produtividade.

As empresas estão conscientes da necessidade de criar um valor superior para os seus clientes, necessitando de perceber como deve recombinar as suas capacidades existentes para ser capaz de o fazer. Em termos de resultados, há um consenso de que as Capacidades Dinâmicas estão ligadas à Vantagem Competitiva da empresa ou à sua Performance (Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat & Peteraf, 2003), embora haja alguma discussão sobre os mecanismos dessa ligação (Ambrosini *et al*., 2009). Segundo Wang e Ahmed (2007), a análise dos efeitos das Capacidades Dinâmicas deve ser efetuada em termos de longo prazo, ou seja, como uma vantagem sustentável. No entanto, em ambientes em constante mudança, a criação e manutenção de vantagens competitivas é bastante difícil. Através do desenvolvimento de uma estratégia específica, as empresas podem ganhar uma vantagem competitiva num determinado período de tempo. No entanto, com o crescente dinamismo ambiental caracterizado por rápidas e frequentes mudanças na procura e em termos tecnológicos, a vantagem competitiva poderá incluir ameaças, as quais necessitam de bom senso estratégico, tomadas de decisão oportunas e uma implementação dinâmica para remodelar essa vantagem (Li & Liu, 2014). Teece *et al*. (1997) consideram que as Capacidades Dinâmicas ajudam a explicar porque certas empresas são mais bem sucedidas do que outras na criação de Vantagens Competitivas em mercados dinâmicos. Aveni, Dagnino e Smith (2010) destacam a importância da capacidade de ajuste dinâmico das Vantagens Competitivas de curto prazo para lidar com um ambiente hiper competitivo, no qual os recursos são difíceis de obter.

As Capacidades Dinâmicas de uma empresa assumem um ciclo de vida constituído por três etapas: criação, desenvolvimento e maturidade. No entanto, nem todas as capacidades conseguem atingir a maturidade. Existem fatores externos que poderão influenciar a evolução de novas e eficazes capacidades, permitindo uma contínua manutenção de uma vantagem sustentada (Helfat & Peteraf, 2003). A incapacidade dos concorrentes para imitar as capacidades de uma empresa ou as diferenças com que a estratégia competitiva das empresas é criada sugere as Capacidades Dinâmicas como um fator chave de sustentabilidade das Vantagens Competitivas (Weerawardena & Mavondo, 2011). Desta forma, julgamos importante testar as seguintes hipóteses:

Hipótese 6: As Capacidades Dinâmicas influenciam positivamente a Vantagem Competitiva Diferenciação.
Hipótese 7: As Capacidades Dinâmicas influenciam positivamente a Vantagem Competitiva Liderança pelo Custo.

Vantagens Competitivas e Performance
Há muito que é reconhecido que o essencial da estratégia de negócios de uma empresa consiste na capacidade de entender aquilo que os clientes valorizam dentro de uma oferta em particular, na criação de valor para eles e na gestão desse valor ao longo do tempo (Porter, 1985). Ser capaz de identificar o que os clientes querem de um produto ou serviço ajuda a empresa a formular a sua proposta de valor (Martelo *et al*., 2013).

A relação entre o desenvolvimento e/ou a manutenção de uma vantagem competitiva e a Performance de uma empresa foi já comprovado em vários estudos (Naidoo, 2010; Li & Zhou, 2010), pelo que estabelecemos também as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 8: A Vantagem Competitiva Diferenciação influencia positivamente a Performance da empresa.
Hipótese 9: A Vantagem Competitiva Liderança pelo Custo influencia positivamente a Performance da empresa.

3 – Modelo de investigação

A revisão da literatura efetuada bem como as hipóteses de investigação atrás definidas são apresentadas no modelo concetual definido na Figura 4.1. Assim, desejamos verificar de que forma a Orientação para a Aprendizagem influencia a Orientação para o Mercado, a

Orientação Empreendedora e as Capacidades Dinâmicas da empresa. Por outro lado, pretende-se testar as Capacidades Dinâmicas como antecedentes das Vantagens Competitivas diferenciação e liderança pelo custo e, consequentemente, da Performance empresarial. Foram ainda introduzidas no modelo sete variáveis de controlo das empresas: idade, dimensão, volume de vendas, localização, tipo de atividade, a existência de atividade exportadora e a existência de atividades de Investigação & Desenvolvimento (I&D).

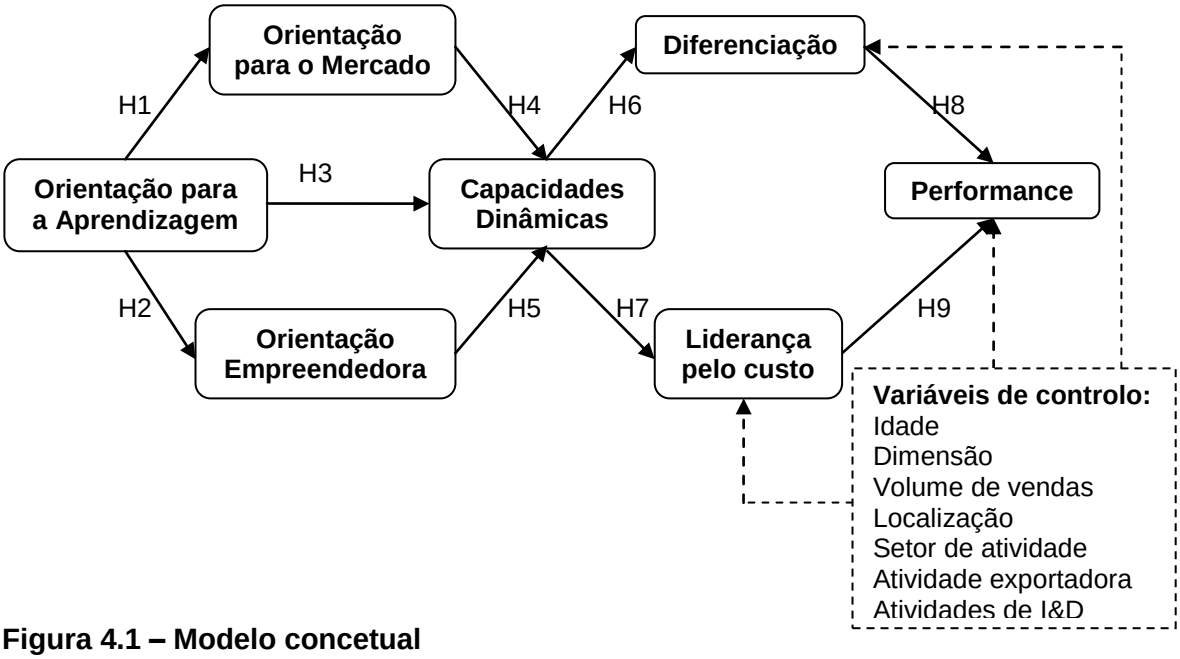


Figura 4.1 – Modelo concetual

4 - Metodologia

4.1 – Escalas das variáveis

As escalas usadas para a medição de cada constructo resultaram da revisão da literatura efetuada. A Orientação Empreendedora foi medida através da escala de Covin e Slevin (1989), sendo constituída por 9 itens. A Orientação para a Aprendizagem foi medida através de uma escala de 18 itens de Baker e Sinkula (1999). A Orientação para o Mercado foi medida através da escala de 16 itens de Taylor, Kim, Ko, Park, Kim e Moon (2008), a qual resulta de uma adaptação da escala MARKOR de Jaworski e Kohli (1993). Para a medição das Capacidades Dinâmicas foi usada a escala de 11 itens de Hung, Yang, Lien, McLean e Kuo (2010), enquanto as Vantagens Competitivas foram medidas através de uma adaptação da escala proposta por Frambach, Prabhu e Verhallen (2003), com 4 itens para a diferenciação e 5 itens para a liderança pelo custo, sendo que para a medição da Performance foram usados 5 itens utilizados frequentemente na literatura (Richard,

Devinney, Yip, & Johnson, 2009). Todos os itens foram avaliados pelos respondentes usando uma escala de Likert de 7 pontos, em que 1 corresponde a discordo completamente e 7 a concordo completamente, excetuando a Orientação Empreendedora, em que os itens foram medidos através de uma escala diferencial semântica de 1 a 7 e a Performance, que foi medida por uma escala de 7 pontos em que 1 corresponde a "muito pior do que os principais concorrentes" e 7 a "muito melhor do que os principais concorrentes".

4.2 – População e caracterização da amostra

O foco do presente estudo incidiu de forma transversal sobre empresas portuguesas legalmente constituídas e em atividade. Constata-se que, em 2010, existiam em Portugal 1 168 964 empresas (INE, 2012). A amostra de conveniência foi obtida através de uma base de dados de empresas nacionais. Esta base de dados continha uma listagem de aproximadamente 91 000 empresas existentes no país. No processo de recolha de dados foi implementado um controlo da localização das empresas de modo a que a amostra representasse uma distribuição regional que estivesse em linha com o universo do estudo, de acordo com os dados oficiais do INE (2012).

Depois de construído o questionário a utilizar para o trabalho empírico, julgámos importante proceder ao seu pré-teste para verificar o grau de clareza das questões formuladas, o qual foi colocado em prática através da análise do questionário efetuada por nove empresas contactadas para o efeito. Deste pré-teste decorreram algumas alterações ao questionário inicial em função de alguns comentários e sugestões dados pelos respondentes participantes no pré-teste.

Todas as empresas constantes da base de dados foram contactadas por correio eletrónico, sendo aí informadas do âmbito e objetivos do estudo. O preenchimento do questionário foi efetuado *online*, com recurso à plataforma *Google Drive*, tendo sido requerido que fosse feito por um responsável pela gestão das empresas contactadas.

O trabalho de recolha de dados realizou-se entre fevereiro e agosto de 2013. Após a conclusão do referido trabalho, as informações constantes nos questionários foram convertidas para um ficheiro de dados em formato SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) 19.0, após o que se começou por fazer uma validação lógica do conjunto do ficheiro, testando-se a consistência da informação. Foi usado para o tratamento e

modelação dos dados o software Mplus 6.0. Ficámos assim com uma amostra validada composta por 1 190 empresas respondentes.

A caracterização geral das empresas que compõem a nossa amostra é feita com base nas seguintes variáveis: dimensão da empresa, idade da empresa, setor de atividade, volume de vendas, localização geográfica, desenvolvimento de atividade exportadora e desenvolvimento de atividades de I&D. Em termos de dimensão da empresa, medida pelo número de trabalhadores a tempo inteiro, a nossa amostra é constituída por 58.7% de micro empresas (menos de 10 trabalhadores), 29.8% de pequenas empresas (entre 10 e 49 trabalhadores) e 11.5% de médias e grandes empresas (50 trabalhadores ou mais). Em relação à idade das empresas, verificou-se que 25% têm menos de 10 anos de funcionamento, 37% têm entre 11 e 20 anos e 37.4% estão em funcionamento há mais de 20 anos (0.7% não responderam a esta questão). Quanto ao setor de atividade, 49.9% da amostra refere-se ao setor dos serviços, 23.8% ao comércio, 16.9% à indústria e 6.9% à construção (2.5% não responderam a esta questão). Quanto ao volume de vendas em 2012, verifica-se que 11.8% das empresas obtiveram um valor inferior a 50 000 euros, 29.7% entre 50 000 e 250 000 euros, 28.8% entre 250 001 e 1 000 000 de euros, sendo que 29.7% da amostra atingiu um volume de vendas superior a 1 000 000 de euros. Em termos de localização, 32.9% da amostra é constituída por empresas de Lisboa e Vale do Tejo, 30.3% da região Norte, 23.5% do Centro, 8.6% do Sul e 4.7% das Ilhas. Tem-se ainda que 37.1% das empresas desenvolvem atividade exportadora e 29.1% desenvolvem atividades de I&D. Na recolha de dados foi tido o cuidado de que a mesma refletisse a realidade do universo de empresas em termos de distribuição geográfica no território português, respeitando as quotas geográficas.

4.3 - Validação das escalas

Depois de efetuada uma análise fatorial confirmatória para verificar a validade de todas as escalas de medição de constructos usadas neste estudo, verificou-se a necessidade de eliminar alguns itens de medição devido ao facto de apresentarem pesos fatoriais baixos, indicando baixa fiabilidade na medição do constructo (ver apêndice). Ficámos assim com a Orientação para a Aprendizagem a ser medida por 12 itens, a Orientação para o Mercado com 12 itens, as Capacidades Dinâmicas com 9 itens, a Vantagem Competitiva diferenciação com 3 itens, a Vantagem Competitiva liderança pelo custo e a Orientação Empreendedora com 4 itens. A Performance manteve os itens iniciais. A Orientação para a Aprendizagem é considerada como um fator de segunda ordem, tal como foi efetuado por

Santos-Vijande *et al*. (2005). O mesmo acontece com a Orientação para o Mercado (Lettice *et al*., 2014) e com as Capacidades Dinâmicas (Hung *et al*., 2010), enquanto a Orientação Empreendedora, as Vantagens Competitivas diferenciação e liderança pelo custo, bem como a Performance se apresentam como fatores de primeira ordem. Podemos verificar também as estimativas dos pesos fatoriais de segunda ordem na Tabela 4.1.

Tabela 4.1 – Estimativas dos pesos fatoriais das variáveis latentes de segunda ordem

	Estimativa	Erro-padrão	Estimativa standardizada
Orientação para a Aprendizagem			
Compromisso para a aprendizagem	1	-	0.803
Visão partilhada	1.210	0.041	0.811
Mente aberta	0.994	0.038	0.894
Orientação para o Mercado			
Geração de informação de mercado	1	-	0.834
Divulgação da Informação	0.921	0.034	0.764
Resposta	1.040	0.037	0.758
Capacidades Dinâmicas			
Capacidades estratégicas	1	-	0.946
Capacidades de inovação em I&D	1.039	0.019	0.881
Capacidades de gestão	1.003	0.020	0.934

Depois deste procedimento, para se assegurar a fiabilidade e a validade das medidas das variáveis foram calculados o Alpha de Cronbach, a fiabilidade compósita (CR) e a variância média extraída (AVE), chegando-se aos resultados apresentados na Tabela 4.2.

Tabela 4.2 – Fiabilidade dos constructos

Variável	Nº de itens	Alpha (α) de Cronbach	CR	AVE
Orientação para a Aprendizagem	12			
Compromisso para a aprendizagem	5	0.889	0.899	0.615
Visão partilhada	3	0.909	0.913	0.780
Mente aberta	4	0.871	0.875	0.641
Orientação para o Mercado	12			
Geração de Informação	4	0.794	0.800	0.502
Divulgação da Informação	4	0.919	0.977	0.915
Resposta	4	0.822	0.832	0.564
Orientação Empreendedora	4	0.665	0.714	0.617
Capacidades Dinâmicas	9			
Capacidades estratégicas	3	0.870	0.870	0.691
Capacidades de inovação em I&D	3	0.798	0.865	0.686
Capacidades de gestão	3	0.794	0.807	0.586
VC Diferenciação	3	0.865	0.869	0.691
VC Liderança pelo Custo	4	0.694	0.749	0.432
Performance	5	0.935	0.872	0.575

Considerando que estamos perante uma boa consistência, uma consistência aceitável e uma consistência mais fraca se o Alpha de Cronbach for, respetivamente superior a 0.80, entre 0.60 e 0.80 e abaixo de 0.6 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010; Hill & Hill, 2005),

verifica-se que a maior parte das variáveis/dimensões têm uma boa consistência, excetuando a Orientação Empreendedora, a Vantagem Competitiva liderança pelo custo, a Geração da Informação, as Capacidades de inovação em I&D e as capacidades de gestão, mas que, no entanto, se poderão considerar como aceitáveis.

As escalas utilizadas forneceram níveis satisfatórios de fiabilidade compósita (CR) e de variância média extraída por fator (AVE), excetuando a Vantagem Competitiva referente à liderança pelo custo, a qual apresenta variância extraída inferior a 0,5. No entanto, optou-se por manter este fator, tal como foi efetuado por Li & Zhou (2010) e por Santos-Vijande *et al*. (2012). Estes indicadores foram avaliados conforme descrito por Fornell e Larcker (1981). A fiabilidade compósita situa-se entre 0.714 e 0.977, enquanto a variância média extraída ficou, salvo a exceção descrita, entre 0.502 e 0.915. Isto evidencia a consistência interna entre os múltiplos indicadores de cada variável, ressaltando que estão, de facto, a medir o mesmo constructo.

4.4 - Variáveis de controlo

Para levar em conta os efeitos de algumas características intrínsecas da empresa, incluímos no modelo as seguintes variáveis de controlo: a idade da empresa, a dimensão, o volume de negócios, a localização, o tipo de atividade da empresa, bem como as respetivas atividades exportadora e de I&D. Estas variáveis têm-se revelado bastante usadas em termos da literatura ligada aos constructos abordados (Antoncic & Hisrich, 2004; Kraus, Rigtering, Hughes, & Hosman, 2012; Liu, 1995; Laforet, 2008; Stam & Elfring, 2008; Zahra & Garvis, 2000). A idade da empresa foi medida usando uma escala ordinal de 1 a 3 (em que 1 = até 10 anos, 2 = entre 11 e 20 anos e 3 = mais de 20 anos). Para a medição da dimensão da empresa, foi usada uma escala ordinal de 1 a 3 (em que 1 = menos de 10 trabalhadores, 2 = entre 10 e 49 trabalhadores e 3 = 50 trabalhadores ou mais). O volume de negócios foi medido através de uma escala ordinal de 1 a 4 (em que 1 = menor que 50 000 euros, 2 = entre 50 000 e 250 000 euros, 3 = entre 250 001 e 1 000 000 euros e 4 = maior que 1 000 000 euros). A localização foi categorizada em Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Sul e Ilhas. O tipo de atividade foi categorizado em indústria, construção, comércio e serviços). As atividades exportadora e de investigação & desenvolvimento foram consideradas como variáveis *dummy*, em que 1 = sim e 0 = não.

5 – Resultados

5.1 – Relações estruturais

Para testar as hipóteses formuladas (modelo concetual da Figura 4.1), estimámos um modelo de equações estruturais utilizando o método da máxima verosimilhança. Foram incluídas sete variáveis de controlo, as quais foram relacionadas diretamente com as Vantagens Competitivas e com a Performance. Para testar possíveis efeitos mediadores, foram também consideradas várias relações indiretas.

Procedemos também à análise confirmatória do modelo para estimar a validade dos constructos. O modelo possui um bom ajustamento à estrutura de variância e covariância dos itens analisados ($X^2(1839) = 6764.443$, $X^2/df = 3.678$, Comparative fit index [CFI] = 0.947, Tucker-Lewis index [TLI] = 0.944, RMSEA = 0.048, P[rmsea≤0.05] = 0.991, IC a 90%]0.047;0.049[). Todos os itens se apresentam como estatisticamente significativos ($p<0.001$), e com pesos fatoriais maiores do que 0.50. Desta forma, estas medidas demonstram validade e fiabilidade adequadas.

Na Tabela 4.3 podemos observar os coeficientes estimados do modelo de equações estruturais.

Tabela 4.3 - Estimativas dos coeficientes do modelo estrutural

Variáveis	Orientação para o Mercado	Orientação Empreendedora	Capacidades Dinâmicas	VC Diferenciação	VC Liderança pelo custo	Performance
Orientação para a Aprendizagem	0.834*** (0.863;0.037)	0.601*** (0.380;0.037)	0.394*** (0.494;0.073)	0.522*** (0.852;0.061)	0.292*** (0.289;0.039)	0.259*** (0.327;0.031)
Orientação para o Mercado			0.292*** (0.354;0.064)	0.087** (0.103;0.033)	0.049** (0.035;0.012)	0.043** (0.040;0.013)
Orientação Empreendedora			0.395*** (0.785;0.086)	0.097*** (0.154;0.032)	0.054*** (0.052;0.012)	0.048*** (0.059;0.013)
Capacidades Dinâmicas				0.675*** (0.657;0.025)	0.412*** (0.394;0.030)	0.291*** (0.270;0.024)
VC Diferenciação						0.609*** (0.718;0.039)
VC Liderança pelo custo						0.106*** (0.127;0.035)

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

Entre parêntesis: (coeficiente da solução não standardizada; erro padrão)

Em função dos coeficientes estimados do modelo estrutural, passamos a descrever os resultados obtidos para cada uma das relações testadas:

- H1 relaciona a forma como a Orientação para a Aprendizagem afeta positivamente a Orientação para o Mercado. Como podemos verificar na Tabela 4.3, este efeito é comprovado (β[7]=0.834, p<0.001), pelo que H1 é confirmada;
- H2 relaciona a Orientação para a Aprendizagem com a Orientação Empreendedora e H3 estabelece a relação da Orientação para a Aprendizagem com as Capacidades Dinâmicas. Verifica-se que a Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo na Orientação Empreendedora (β=0.601, p<0.001), o mesmo acontecendo com as Capacidades Dinâmicas (β=0.394, p<0.001), pelo que H2 e H3 estão também confirmadas;
- A Orientação para o Mercado (β=0.292, p<0.001) e a Orientação Empreendedora (β=0.395, p<0.001) influenciam positivamente as Capacidades Dinâmicas, confirmando desta forma H4 e H5;
- A mesma conclusão se poderá retirar da relação entre as Capacidades Dinâmicas e as Vantagens Competitivas diferenciação (β=0.675, p<0.001) e liderança pelo custo (β=0.412, p<0.001), confirmando H6 e H7;
- Por fim, verifica-se também que as Vantagens Competitivas ligadas à diferenciação (β=0.609, p<0.001) e liderança pelo custo (β=0.106, p<0.001) têm um impacto positivo na Performance, pelo que se confirmam H8 e H9.

Em função das hipóteses confirmadas, podemos concluir que a Orientação para a Aprendizagem promove a Orientação para o Mercado e a Orientação Empreendedora, sendo que todos se revelam como antecedentes das Capacidades Dinâmicas. Estas apresentam-se como mediadoras da relação entre os três constructos iniciais e as Vantagens Competitivas analisadas: diferenciação e liderança pelo custo. Adicionalmente, estas Vantagens Competitivas medeiam a relação entre as Capacidades Dinâmicas e a Performance empresarial. Salientam-se também o papel mediador das Orientações para o Mercado e Empreendedora na relação entre a Orientação para a Aprendizagem e as Capacidades Dinâmicas.

Estes resultados são ainda reforçados face às estimativas das relações indiretas estudadas, em que verificámos que a Orientação para a Aprendizagem (β=0.259, p<0.001), a Orientação Empreendedora (β=0.048, p<0.001), as Capacidades Dinâmicas (β=0.291,

[7] O β representa o efeito total da relação, que poderá resultar do efeito direto ou da soma do efeito direto com os efeitos indiretos de cada relação.

p<0.001) e a Orientação para o Mercado (β=0.043, p<0.001) têm um impacto positivo na Performance. Por outro lado, verificou-se também um impacto positivo da Orientação para a Aprendizagem nas Vantagens Competitivas: diferenciação (β=0.522, p<0.001) e liderança pelo custo (β=0.292, p<0.001), o mesmo acontecendo em relação ao impacto da Orientação para o Mercado nas Vantagens Competitivas diferenciação (β=0.087, p<0.001) e liderança pelo custo (β=0.049, p<0.001), bem como na relação entre a Orientação Empreendedora e as Vantagens Competitivas diferenciação (β=0.097, p<0.001) e liderança pelo custo (β=0.054, p<0.001). Sumariamente, apresentam-se na Tabela 4.4 os resultados das hipóteses de investigação testadas no modelo de equações estruturais.

Tabela 4.4 – Resultados das hipóteses testadas

Hipótese	Relação estudada	Resultado
H1	Orientação para a Aprendizagem → Orientação para o Mercado	Confirmada
H2	Orientação para a Aprendizagem → Orientação Empreendedora	Confirmada
H3	Orientação para a Aprendizagem → Capacidades Dinâmicas	Confirmada
H4	Orientação para o Mercado → Capacidades Dinâmicas	Confirmada
H5	Orientação Empreendedora → Capacidades Dinâmicas	Confirmada
H6	Capacidades Dinâmicas → VC Diferenciação	Confirmada
H7	Capacidades Dinâmicas → VC Liderança pelo custo	Confirmada
H8	VC Diferenciação → Performance	Confirmada
H9	VC Liderança pelo custo → Performance	Confirmada

5.2 - Efeitos das variáveis de controlo

Com o objetivo de verificarmos o efeito das variáveis de controlo nas Vantagens Competitivas e na Performance, podemos observar na Tabela 4.5 os respetivos coeficientes estimados do modelo de equações estruturais.

Tabela 4.5 - Estimativas dos coeficientes do modelo estrutural (efeitos das variáveis de controlo)

Variáveis	VC Diferenciação	VC Liderança pelo custo	Performance
Idade da empresa (ref: até 10 anos)			
Entre 11 e 20 anos	-0.001 (-0.001;0.062)	0.062 (0.095;0.067)	-0.012 (-0.022;0.066)
Mais de 20 anos	-0.079 (-0.123;0.064)	-0.057 (-0.087;0.070)	-0.021 (-0.038;0.068)
Dimensão da empresa (ref: menos de 10 funcionários)			
Entre 10 e 49 funcionários	0.051 (0.084;0.069)	-0.017 (-0.027;0.070)	0.048 (0.092;0.071)
50 funcionários ou mais	0.078 (0.186;0.100)	0.058 (0.135;0.107)	0.062 (0.173;0.104)
Volume de vendas (ref: menos de 50 000€)			
Entre 50 000 e 250 000€	0.097 (0.161;0.085)	-0.108* (-0.176;0.086)	0.133** (0.260;0.087)
Entre 250 001 e 1 000 000€	0.171** (0.284;0.090)	0.005 (0.008;0.091)	0.143** (0.280;0.094)
Mais de 1 000 000€	0.142* (0.233;0.106)	-0.033 (-0.053;0.106)	0.220*** (0.425;0.112)
Setor de atividade (ref: serviços)			
Indústria	-0.092** (-0.185;0.074)	0.047 (0.092;0.078)	-0,020 (-0,046;0.078)
Construção	-0.010 (-0.029;0.099)	0.023 (0.067;0.106)	-0.064* (-0.224;0.108)
Comércio	0.040 (0.070;0.064)	0.045 (0.077;0.066)	-0.034 (-0.070;0.066)
Localização (ref: Lisboa e Vale do Tejo)			
Norte	-0.036 (-0.060;0.062)	-0.007 (-0.011;0.064)	0.042 (0.081;0.063)
Centro	-0.028 (-0.050;0.066)	0.015 (0.026;0.070)	0,026 (0,054;0.068)
Sul	-0.014 (-0.038;0.091)	0.024 (0.064;0.099)	0.029 (0.092;0.101)
Ilhas	0.056 (0.200;0.107)	0.078* (0.270;0.124)	-0.040 (-0.165;0.119)
Atividade exportadora	-0.031 (-0.048;0.057)	0.006 (0.009;0.059)	0.022 (0.040;0.060)
Atividades de I&D	0.238*** (0.395;0.056)	0.038 (0.061;0.059)	0.001 (0.002;0.062)

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05
Entre parêntesis: (coeficiente da solução não standardizada; erro padrão)

Em termos de volume de vendas, as empresas com este indicador superior a 50 000 euros apresentam melhores resultados em termos de Performance, tomando neste caso como referência as empresas com um volume de vendas inferior a 50 000 euros. Tomando a mesma referência, verifica-se também que as empresas com volume de vendas superior a 250 000 euros se mostram também melhores em termos de diferenciação, enquanto as empresas com faturação entre 50 000 e 250 000 revelam-se piores em termos de liderança pelo custo. Quanto ao tipo de atividade, verifica-se que, comparativamente ao setor dos serviços, as empresas industriais apresentam menor Vantagem Competitiva de

diferenciação e as empresas de construção um menor índice de Performance. Em termos de localização, as empresas insulares apresentam maiores índices de liderança pelo custo, tomando como referência as empresas de Lisboa e Vale do Tejo. Finalmente, as empresas com atividades de I&D mostram melhores índices em termos de diferenciação.

6 - Conclusões

6.1 – Discussão dos resultados

O principal objetivo deste estudo centrou-se na verificação do papel mediador das Capacidades Dinâmicas entre as orientações ao nível da aprendizagem, para o mercado e empreendedora e o desenvolvimento de Vantagens Competitivas e, consequentemente, de uma melhor Performance. As Capacidades Dinâmicas representam um tema relativamente recente na investigação ao nível da gestão estratégica. O presente trabalho responde a uma necessidade de uma melhor clarificação nesta área de conhecimento, sendo que os seus resultados poderão ajudar as empresas a melhorar o seu estilo de gestão atual, a fim de criar valor para o cliente. O estudo, efetuado durante uma conjuntura económica e financeira adversa, ajuda a perceber como as empresas lidam com os efeitos daí inerentes, através da adaptação do seu comportamento com base nos seus próprios recursos. As dimensões consideradas ao nível das Capacidades Dinâmicas (estratégica, de inovação em I&D e de gestão organizacional) formam um conjunto de competências distintivas para as empresas que, combinadas com uma série de mudanças estruturais, incorre no estabelecimento de Capacidades Dinâmicas para a empresa. Os resultados suportam a visão de que as Capacidades Dinâmicas mostram-se como bons instrumentos para oferecem às empresas vantagens competitivas em termos de diferenciação e de liderança pelo custo, bem como a possibilidade de melhorar os seus resultados, estando de acordo com as conclusões de Wu (2010) e de Makkonen, Pohjola, Olkkonen e Koponen (2014). Helfat e Peteraf (2003) afirmam que as Capacidades Dinâmicas não afetam diretamente a Performance das empresas que possuem essas capacidades, fornecendo antes uma contribuição indireta. Os resultados verificam como a sequência de um conjunto de capacidades organizacionais influencia a criação de Vantagens Competitivas e uma melhor Performance. Foi também possível confirmar pelos nossos resultados que a Orientação para a Aprendizagem é capaz de desencadear comportamentos orientados para o mercado, uma Orientação Empreendedora e o surgimento de Capacidades Dinâmicas. Isto mostra que as empresas deverão aprender a adaptar-se às mudanças no ambiente, constituindo desta forma uma resposta correta à incerteza de mercado existente (March, 1991). As empresas reduzem essa incerteza através do conhecimento que vão adquirindo através do seu contacto com os

seus *stakeholders* e com o meio ambiente em que estão inseridas, ou seja, através do processo de Orientação para a Aprendizagem (Tamayo-Torres, Gutierrez-Gutierrez, & Ruiz-Moreno, 2014). A Orientação para a Aprendizagem facilita a flexibilidade estratégica das empresas, permitindo a implementação de operações baseadas em eficiência e qualidade, através de um fluxo contínuo de experiência acumulada e de novos conhecimentos, os quais inspiram a criatividade e, em última análise, permitem alcançar vantagens competitivas. Em consonância com Villar, Alegre e Pla-Barber (2014), a implementação de boas práticas ao nível da aprendizagem pode fornecer à empresa uma ferramenta importante para melhorar a sua Performance. No entanto, esta não é uma condição suficiente. Os gestores deverão providenciar mecanismos para criar, divulgar e reter o conhecimento, bem como estabelecer sistemas para aplicar e reconfigurar o conhecimento relevante, funcionando desta forma a Orientação para o Mercado como uma extensão e uma consequência da aprendizagem. Os recursos humanos desempenham um papel crucial nesta questão, por isso torna-se fundamental promover o comprometimento dos colaboradores para a Orientação para a Aprendizagem.

Por outro lado, a Orientação Empreendedora, entendida como sendo um conjunto de atitudes de inovação, disposição de assumir riscos e pró-atividade no sentido de antecipar as ações dos concorrentes, requer a compreensão do ambiente competitivo e da disposição para aprender acerca dos fatores influenciadores da sua Performance, pelo que uma atenção especial a aspetos ligados ao comprometimento de todos os elementos da empresa com a aprendizagem é exigível. Além disso, questões relacionadas com a abertura de espírito e capacidade de implementação de um ambiente propício à partilha de opiniões, bem como favorecer a iniciativa em termos de inovação, colocam-se como desejáveis para a criação de uma cultura de aprendizagem. Esta cultura estabelece condições por um lado, para o desenvolvimento de uma estratégia orientada para o mercado, a qual engloba a recolha de informação de mercado, a sua disseminação pelos vários departamentos da empresa e a formulação de respostas ao mercado que daí possam ser decorrentes e, por outro lado, de uma mentalidade e um comportamento empreendedores. Nesse sentido, os empresários deverão entender que a Orientação Empreendedora e a Orientação para o Mercado se mostram como complementares, podendo dinamizar as suas opções estratégicas, dando-lhes condições para a criação de capacidades distintivas sustentáveis, pois os nossos resultados confirmam estes dois tipos de orientação como antecedentes das Capacidades Dinâmicas.

A Orientação para o Mercado mostra a sua importância em tempo de crise, tal como concluído por Lettice *et al*. (2014). Uma empresa orientada para o mercado poderá responder a condições económicas adversas e, dessa forma, limitar ou mesmo evitar um impacto negativo sobre a Performance. Estas empresas são mais propensas a procurar e agir em função das informações de mercado de uma forma bastante mais atempada.

Finalmente, acreditamos que a crise económica e financeira criou uma excelente oportunidade para este estudo, ou seja, as circunstâncias do meio envolvente forneceram um contexto ideal para a reconfiguração das capacidades organizacionais que uma empresa deve possuir a fim de enfrentar as mudanças. A promoção de ferramentas estratégicas adequadas na empresa ajudará os gestores a melhorar a eficácia e eficiência organizacional.

6.2 – Limitações e propostas de investigação futura

Este estudo, como qualquer outro, possui algumas limitações, as quais deverão ser tidas em conta na análise dos resultados. Começamos por realçar o facto deste estudo ser de âmbito transversal, no qual se analisaram todo o tipo de empresas independentemente da sua área de atividade. Pensamos que seria importante uma comparação de resultados entre grupos heterogéneos de empresas ao nível da aplicação de cada um dos constructos, pelo que propomos que em estudos futuros se desenvolvam análises mais específicas, como por exemplo, a nível setorial ou por características individuais de cada empresa, tais como a idade, dimensão, entre outras.

Por outro lado, o estudo foi desenvolvido num país de pequena dimensão como é o caso de Portugal e numa fase de condições económicas adversas. No entanto, será de registar, desta forma, que as conclusões daqui retiradas poderão ser aplicáveis para idênticas realidades, sendo os resultados suportados pela literatura existente. Infere-se também que as conclusões a que chegámos poderão aplicar-se a empresas com outros condicionalismos geográficos, contribuindo assim de sobremaneira para o desenvolvimento da investigação em gestão. Relativamente ao contexto de crise em que as empresas foram contactadas, este funciona como um fator diferenciador do estudo, constituindo um cenário em que os constructos possam ter uma maior aplicabilidade pelas maiores necessidades que as empresas sentem em terem capacidades e comportamentos organizacionais adequadas a essa realidade.

Sugere-se, no entanto, que esta investigação seja ampliada, no sentido de recolher dados longitudinais das empresas que permitam confirmar, ao longo do tempo, as conclusões agora formuladas. Certos fatores exógenos, como por exemplo, o dinamismo ambiental, alteram com grande rapidez as condições de mercado, exigindo adaptações estratégicas contínuas. As condicionantes de tempo e de meios não permitiram que isso fosse feito neste estudo.

Os dados recolhidos para a medição dos constructos são atitudinais dado que refletem uma opinião dos respondentes. Acresce o facto de termos utilizado exclusivamente a empresa como única fonte de recolha de dados e não outros agentes do mercado, como por exemplo, os clientes. Pensamos, no entanto, que estas limitações foram atenuadas pelo facto de termos demonstrado o cuidado em contactar indivíduos com elevada responsabilidade e conhecimento das empresas. Por outro lado, as escalas de medição dos constructos representam linhas de orientação definidas teoricamente, mas que não se poderão considerar únicas, pelo que o uso de outras escalas poderia conduzir a resultados divergentes. Para ultrapassar este problema, optámos por usar instrumentos de medição já usados e amplamente validados na literatura, seguindo as orientações mais consensuais.

Estas limitações representam um conjunto de oportunidades para desenvolver esforços no sentido de melhor compreender a relação entre os constructos. No seu conjunto, estes resultados são importantes e encorajadores, pelo que esperamos que estimulem ainda mais a investigação nesta área. Neste sentido, propomos o uso de algumas das variáveis de controlo que utilizámos, como por exemplo, a idade, a dimensão, o desenvolvimento de atividade exploradora e de I&D como potenciais condicionadoras das relações estudadas, pelo que seria interessante a sua análise como moderadoras.

Outros fatores poderão também ser considerados como antecedentes das Capacidades Dinâmicas, tais como as capacidades de marketing ou a inovação (Mariadoss, Tansuhaj, & Mouri, 2011). Para além disso, outros tipos de Capacidades Dinâmicas poderão ser usados em estudos futuros, tais como as propensões para a deteção de oportunidades e ameaças (Barreto, 2010), para a adaptação (Wang & Ahmed, 2007) e para a reconfiguração (Jantunen, Ellonen, & Johansson, 2012).

Apêndice – Escalas de medida dos constructos

	Estimativa	Erro-padrão	Estimativa standardizada
Orientação para a Aprendizagem			
Compromisso para a aprendizagem			
A capacidade da nossa empresa adquirir novos conhecimentos e/ou aptidões é a chave para sermos melhores do que os nossos concorrentes.	1	-	0.769
Os valores centrais desta empresa incluem a aprendizagem como chave para a melhoria.	1.177	0.026	0.905
O sentimento na nossa empresa é que a aprendizagem dos colaboradores é um investimento e não um custo.	1.227	0.028	0.944
Nesta empresa, a aprendizagem é vista como um fator chave necessário para garantir a sobrevivência da nossa empresa.	1.168	0.027	0.898
A cultura da empresa assume que, parando de aprender, colocamos em risco o nosso futuro.	0.931	0.029	0.717
Visão partilhada			
Todos os colaboradores sentem como seus os objetivos da nossa empresa.	1	-	0.922
Os colaboradores vêem-se a si próprios como parceiros na definição do rumo da nossa empresa.	0.996	0.012	0.919
Há uma noção clara na organização de quem somos e para onde vamos como empresa.	0.999	0.015	0.921
Mente aberta			
Não receamos refletir criticamente e de forma partilhada sobre a nossa forma de fazer negócios.	1	-	0.687
A nossa empresa valoriza fortemente a abertura de espírito.	1.223	0.032	0.841
Os gestores incentivam os colaboradores a "pensar fora da caixa", ou seja, de forma inovadora.	1.293	0.035	0.889
Ideias inovadoras são fortemente valorizadas nesta organização.	1.303	0.036	0.896
Orientação para o Mercado			
Geração de informação de mercado			
A empresa desenvolve pesquisas regulares sobre as necessidades dos clientes.	1	-	0.768
A empresa realiza regularmente reuniões com os clientes.	0.795	0.035	0.610
A empresa realiza regularmente inquéritos sobre as tendências das necessidades dos clientes.	0.916	0.033	0.703
A empresa avalia regularmente as tendências do meio envolvente.	1.039	0.032	0.798
Disseminação de informação de mercado			
Na nossa empresa, a informação resultante dos estudos de mercado é partilhada pelas diferentes áreas da empresa.	1	-	0.771
Na nossa empresa, a informação resultante da pesquisa das necessidades do cliente é partilhada pelas diferentes áreas da empresa.	1.191	0.024	0.919
Na nossa empresa, a informação sobre as tendências dos clientes é partilhada pelas diferentes áreas da empresa.	1.197	0.026	0.923
Na nossa empresa, a informação sobre os concorrentes é partilhada pelas diferentes áreas da empresa.	1.058	0.026	0.817
Resposta			
A empresa responde rapidamente às mudanças nas necessidades do cliente.	1	-	0.878
A empresa reage rapidamente às atividades promocionais dos concorrentes.	0.673	0.029	0.591
A empresa responde rapidamente a mudanças nas condições de venda dos produtos.	0.992	0.027	0.871
A empresa responde rapidamente a alterações na rentabilidade dos produtos.	0.955	0.026	0.839

Apêndice – Escalas de medida dos constructos (continuação)

Orientação Empreendedora			
A nossa empresa prefere apostar fortemente em investigação e desenvolvimento (I&D).	1	-	0.391
Em relação aos concorrentes, a nossa empresa é muitas vezes a primeira a introduzir novos produtos ou serviços, sistemas administrativos, métodos de produção, etc.	1.878	0.170	0.734
Normalmente, a nossa empresa assume uma posição muito competitiva, orientada para "vencer a concorrência".	1.607	0.150	0.628
A nossa empresa tem uma forte tendência para se envolver em projetos de alto risco (com hipóteses de alta rendibilidade).	1.007	0.111	0.394
Capacidades Dinâmicas			
Capacidade estratégica da organização			
A nossa empresa possui capacidade para rapidamente tomar consciência de novas oportunidades ou ameaças ao negócio.	1	-	0.820
Na nossa empresa, os líderes têm características empreendedoras.	1	0.017	0.821
A nossa empresa tem uma visão que permite assegurar a coesão dos conhecimentos dos seus colaboradores.	1.081	0.018	0.886
Capacidade inovadora de Investigação & Desenvolvimento			
A nossa empresa tem capacidade para avaliar as suas forças e fraquezas.	1	-	0.915
A nossa empresa tem capacidade para planear as suas atividades de Investigação & Desenvolvimento.	0.841	0.020	0.769
A nossa empresa tem flexibilidade para desenvolver novos produtos ou tecnologias.	0.791	0.022	0.724
Capacidade de gestão organizacional			
A nossa empresa tem flexibilidade para compreender as necessidades específicas dos clientes.	1	-	0.834
A nossa empresa tem flexibilidade para coordenar e comunicar entre departamentos de forma eficaz.	0.998	0.017	0.832
A nossa empresa interage com a comunidade para a satisfação de necessidades mútuas.	0.860	0.021	0.717
Vantagens Competitivas – Diferenciação			
Neste setor, a nossa empresa é sempre a primeira a comercializar um novo produto.	1	-	0.736
A nossa empresa antecipa-se à concorrência no uso de estratégias inovadoras de promoção.	1.233	0.030	0.895
A nossa empresa antecipa-se à concorrência no uso de estratégias inovadoras em termos de preços.	1.113	0.028	0.814
Vantagens Competitivas - Liderança de custo			
A nossa empresa dá muita importância à redução de custos em todas as suas atividades.	1	-	0.735
Na nossa empresa, o processo de produção muda frequentemente com o objetivo de reduzir os custos de produção.	0.990	0.071	0.728
A nossa empresa investe principalmente em grandes projetos para obter custos unitários mais baixos.	0.851	0.070	0.627
Na nossa empresa, os custos são o fator mais importante na escolha de um sistema de distribuição.	0.529	0.055	0.392
Performance			
Rendibilidade do Ativo da empresa nos últimos 3 anos	1	-	0.855
Rendibilidade das Vendas da empresa nos últimos 3 anos	1.060	0.010	0.903
Crescimento das vendas da empresa nos últimos 3 anos	1.018	0.031	0.870
Quota de Mercado do seu principal produto/serviço nos últimos 3 anos	1.043	0.031	0.889
Lucro Líquido da empresa nos últimos 3 anos	1.091	0.031	0.926

Referências bibliográficas

Achtenhagen, L., Naldi, L., & Melin, L. (2010). “Business growth” - Do practitioners and scholars really talk about the same thing? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *34*, 289–316.

Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base. *British Journal of Management*, *20*, 9-24.

Andreu, J., Belbeze, M., & Eusebio, R. (2007). Orientacion al aprendizaje, Orientacion al mercado: Resultados y el efecto moderador de la procedencia funcional del Director General. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa 33,* 63-94.

Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development 23(6),* 518-550.

Arend, R. J., & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? *Strategic Organization 7,* 75-90.

Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization Science 21(1),* 54-74.

Aveni, R. A. D., Dagnino, G. B., & Smith, K. E. N. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal 31(13)*, 1371–1385.

Azadegan, A., & Dooley, K. J. (2010). Supplier innovativeness, organizational learning styles and manufacturer performance: An empirical assessment. *Journal of Operations Management*, *28*, 488–505.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science 27(4),* 411-427.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, *47*, 443–464.

Bapuji, H., & Crossman, M. (2004). From questions to answers: Reviewing organizational learning research. *Management Learning*, *35*, 397–417.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management 17,* 99-120.

Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management 36(1),* 256-280.

Brettel, M., Engelen, A., Heinemann, F., & Vadhanasindhu, P. (2008). Antecedents of Market Orientation: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of International Marketing 16(2),* 84-119.

Brettel, M., & Rottenberger, J. D. (2013). Examining the link between entrepreneurial orientation and learning processes in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, *51*, 471–490.

Cadogan, J. W., Kuivalainen, O., & Sundqvist, S. (2009). Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: Quadratic and Moderating Effects Under Differing Degrees of Market Dynamism and Internationalization. *Journal of International Marketing 17(4),* 71-89.

Celuch, K. G., Kasouf, C. J., & Peruvemba, V. (2002). The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities. *Industrial Marketing Management*, *31*, 545–554.

Chang, D.-S., & Sun, K.-L. (2007). Exploring the Correspondence between Total Quality Management and Peter Senge's Disciplines of a Learning Organization: A Taiwan Perspective. *Total Quality Management & Business Excellence 18(7),* 807-822.

Chen, C. L., & Jaw, Y. L. (2009). Building global dynamic capabilities through innovation: A case study of Taiwan's cultural organizations. *Journal of Engineering and Technology Management 26*, 247–263.

Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, *35*, 128–152.

Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation - Sales growth rate relationship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *30*, 57–81.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management Of Small Firms In Hostile And Benign E. *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 16(1)*, 7–25.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, *58*, 37-52.

De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. (Tek). (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, *25*, 87–103.

De Geus, A. (1988). Planning as Learning. *Harvard Business Review 66(2),* 70–74.

Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, *57*, 23–27.

Dickson, P. R. (1992). Toward a theory of competitive rationality. *Journal of Marketing 56,* 69–83.

Di Stefano, G., Peteraf, M., & Veronay, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, *19*, 1187–1204.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, *21*(10-11), 1105–1121.

Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, *30*, 65–82.

Fiol, M. C., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review, Vol. 10,* 803-813.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, *18*, 39–50.

Frambach, R. T., Prabhu, J., & Verhallen, T. M. . (2003). The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing 20(4),* 377-397.

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.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. *vectors* (p. 816).

Harrison, R. T., & Leitch, C. M. (2005). Entrepreneurial Learning: Researching the Interface Between Learning and the Entrepreneurial Context. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29,* 351–371.

Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review 17(2),* 327-351.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, *24*, 997–1010.

Hill, M.M. & Hill, A. (2005): *Investigação por Questionário, (2.ª ed. rev. e corrigida)*, Edições Sílabo, Lisboa, 377p.

Hou, J.-J. (2008). Toward a Research Model of Market Orientation and Dynamic Capabilities. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, *36*, 1251–1268.

Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, *26*, 1173–1181.

Hung, R. Y. Y., Yang, B., Lien, B. Y.-H., McLean, G. N., & Kuo, Y.-M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, *45*(3), 285–294.

Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing 59,* 1–15.

INE - Instituto Nacional de Estatística (2012). Portal de Estatísticas Oficiais – Indicadores de 2010. http://www.ine.pt

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship : *Journal of Management*, *29*, 963–989.

Jantunen, A., Ellonen, H. K., & Johansson, A. (2012). Beyond appearances - Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? *European Management Journal*, *30*, 141–155.

Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship 3(3),* 223-243.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation : Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, *57*, 53–70.

Kandemir, D., & Hult, G. T. M. (2005). A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures. *Industrial Marketing Management*, *34*, 430–439.

Kaur, G., & Gupta, M. C. (2010). A perusal of extant literature on market orientation – concern for its implementation. *The Marketing Review 10(1),* 87-105.

Kaya, N., & Patton, J. (2011). the Effects of Knowledge-Based Resources , Market Orientation and Learning Orientation on Innovation Performance: an Empirical Study of Turkish firms. *Journal of International Development*, *219*, 204–219.

Ketchen Jr, D. J., Hult, G. T. M., & Slater, S. F. (2007). Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic Management Journal*, *28*, 961–964.

Kim, N., & Atuahene-Gima, K. (2010). Using exploratory and exploitative market learning for new product development. *Journal of Product Innovation Management*, *27*, 519–536.

Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing 69(2),* 24-41.

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science 3(3),* 383-397.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, *54*, 1–18.

Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, *30*, 467–477.

Kraus, S., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science 6(2),* 161-182.

Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing 75(1),* 16-30.

Laforet, S. (2008). Size, strategic, and market orientation affects on innovation. *Journal of Business Research*, *61*, 753–764.

Lee, P. Y., Lin, H. T., Chen, H. H., & Shyr, Y. H. (2011). Dynamic capabilities exploitation of market and hierarchy governance structures: An empirical comparison of Taiwan and South Korea. *Journal of World Business*, *46*, 359–370.

Lettice, F., Tschida, M., & Forstenlechner, I. (2014). Managing in an economic crisis: The role of market orientation in an international law firm. *Journal of Business Research*, *67*(1), 2693–2700.

Li, D. yuan, & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, *67*, 2793–2799.

Li, H., Zhang, Y., & Chan, T. S. (2005). Entrepreneurial strategy making and performance in China's new technology ventures - The contingency effect of environments and firm competences. *Journal of High Technology Management Research*, *16*, 37–57.

Li, J. J., & Zhou, K. Z. (2010). How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation. *Journal of Business Research*, *63*, 856–862.

Li, J., Young, M. N., & Tang, G. (2012). The development of entrepreneurship in Chinese communities: An organizational symbiosis perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, *29*, 367–385.

Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from chinese small firms. *Journal of Small Business Management*, *46*, 113–133.

Lin, C., Peng, C., & Kao, D. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International Journal of Manpower, Vol. 29,* 752 - 772.

Liu, H. (1995). Market orientation and firm size: an empirical examination in UK firms. *European Journal of Marketing 29(1)*, 57-71.

Liu, S. (2013). The role of service innovativeness in the relationship between market orientation and innovative performance: moderator or mediator? *The Service Industries Journal 33(1),* 1-21.

Lloria, M. B., & Moreno-Luzon, M. D. (2014). Organizational learning: Proposal of an integrative scale and research instrument. *Journal of Business Research*, *67*(5), 692–697.

Lumpkin, G., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *Journal of Business Venturing 16(5),* 429-451.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review 21(1),* 135-172.

Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, *67*, 2707–2719.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, *2*, 71–87.

Mariadoss, B. J., Tansuhaj, P. S., & Mouri, N. (2011). Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms. *Industrial Marketing Management*, *40*(8), 1305–1318.

Martelo, S., Barroso, C., & Cepeda, G. (2013). The use of organizational capabilities to increase customer value. *Journal of Business Research*, *66*, 2042–2050.

Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing 39,* 1235-1263.

Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science 29(7),* 770-791.

Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, *30*, 909–920.

Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science 39(2),* 252-269.

Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, *39*, 1311–1320.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Ortentatton on Business Profrtabitity. *Journal of Marketing 54(4)*, 20–35.

Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, *28*, 121–146.

O'Connor, G. C., & DeMartino, R. (2006). Organizing for Radical Innovation: An Exploratory Study of the Structural Aspects of RI Management Systems in Large Established Firms. *Journal of Product Innovation Management, 23,* 475–497.

Olavarrieta, S., & Friedmann, R. (2008). Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. *Journal of Business Research*, *61*, 623–630.

Polo Peña, A. I., Frías Jamilena, D. M., & Rodríguez Molina, M. Á. (2011). Impact of Market Orientation and ICT on the Performance of Rural Smaller Service Enterprises. *Journal of Small Business Management*, *49*, 331–360.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. *Competitive Strategy* (Vol. 1, p. 396).

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. *Management Information Systems* (Vol. 19, pp. 487–505).

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. *Academy of Management Review 26(1),* 57-66.

Raju, P. S., Lonial, S. C., & Crum, M. D. (2011). Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, *64*(12), 1320–1326.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33*, 761–787.

Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2012). From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size. *British Journal of Management*, *25*, 186–208.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management 35(3),* 718-804.

Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing 9(3),* 225-245.

Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Ángel, & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, *65*, 1079–1089.

Santos-Vijande, M. L., Sanzo-Pérez, M. J., Álvarez-González, L. I., & Vázquez-Casielles, R. (2005). Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance. *Industrial Marketing Management*, *34*(3), 187–202.

Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science 25(4),* 305-318.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects. *Journal of Management 37(5),* 1390-1412.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Business Research 48(1),* 69-73.

Slater, S., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, *59*, 63–74.

Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra- And Extraindustry Social Capital. *Academy of Management Journal 51(1),* 97-111.

Su, Z., Xie, E., & Li, Y. (2011). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in New Ventures and Established Firms. *Journal of Small Business Management*, *49*, 558–577.

Suliyanto, S., & Rahab, R. (2011). The Role of Market Orientation and Learning Orientation in Improving Innovativeness and Performance of Small and Medium Enterprises. *Asian Social Science 8(1),* 134-145.

Tamayo-Torres, J., Gutierrez-Gutierrez, L., & Ruiz-Moreno, A. (2014). The relationship between exploration and exploitation strategies, manufacturing flexibility and organizational learning: An empirical comparison between Non-ISO and ISO certified firms. *European Journal of Operational Research*, *232*, 72–86.

Tang, J., Tang, Z., Marino, L. D., Zhang, Y., & Li, Q. (2008). Exploring an Inverted U-Shape Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance in Chinese Ventures. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *32*, 219–239.

Taylor, C. R., Kim, K. H., Ko, E., Park, M. H., Kim, D. R., & Moon, H. Il. (2008). Does having a market orientation lead to higher levels of relationship commitment and business performance? Evidence from the Korean robotics industry. *Industrial Marketing Management*, *37*, 825–832.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*, 1319–1350.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533.

Villar, C., Alegre, J., & Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. *International Business Review*, *23*, 38–44.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *9*, 31–51.

Weerawardena, J., & Mavondo, F. T. (2011). Capabilities, innovation and competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, *40*(8), 1220–1223.

Weerawardena, J., O'Cass, A., & Julian, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, *59*, 37–45.

Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *24*, 37–48.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, *20*, 71–91.

Wiklund, J., & Shepherd, D. a. (2011). Where to From Here? EO-as-Experimentation, Failure, and Distribution of Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*, 925–946.

Wu, L. Y. (2010). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research*, *63*, 27–31.

Wu, W.-Y., Chiang, C.-Y., & Jiang, J.-S. (2002). Interrelationships between TMT management styles and organizational innovation. *Industrial Management & Data Systems 102(3),* 171-183.

Yi, Y., Liu, Y., He, H., & Li, Y. (2012). Environment, governance, controls, and radical innovation during institutional transitions. *Asia Pacific Journal of Management 29(3),* 689-708.

Zahra, S. A. (2008). The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *257*, 243–257.

Zahra, S. A. (2012). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: Exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, *38*, 51–65.

Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International Corporate Entrepreneurship And Firm Performance: The Moderating Effect Of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, *15*, 469-492.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., Davidsson, P., & Shaker, Z. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, *43*, 917–955.

Zhou, K. Z., Li, J. J., Zhou, N., & Su, C. (2008). Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: evidence from China. *Strategic Management Journal*, *29*, 985–1000.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science 13(3),* 339-351.

PARTE III

Conclusões

Esta tese teve como principal objetivo analisar a influência sobre a Performance empresarial de um conjunto de capacidades e comportamentos organizacionais: a Orientação para o Mercado, a Orientação Empreendedora e a Orientação para a Aprendizagem, as Vantagens Competitivas, as Capacidades Dinâmicas e os Sistemas de Recompensa. Em termos de práticas de gestão, a verificação das relações entre estes constructos poderá orientar as organizações a desenvolverem comportamentos e capacidades compatíveis com as variáveis estudadas e as relações comprovadas, no sentido de que os mesmos lhes possam trazer benefícios e, dessa forma, criar condições para que possam causar um impacto positivo nas várias medidas de Performance.

Com base na literatura existente sobre os principais constructos incluídos neste estudo, foram elaborados um artigo teórico e três artigos empíricos. Os estudos que constituem esta tese respondem às questões de investigação introduzidas inicialmente:

1 - Qual o efeito da Orientação para o Mercado no desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas e como é que estas contribuem para a criação de Vantagens Competitivas e para a melhoria da Performance empresarial?

Os resultados mostram que a Orientação para o Mercado tem uma influência significativa no desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas. Por sua vez, estas contribuem para a criação de Vantagens Competitivas ao nível da diferenciação e de liderança pelo custo, as quais revelam um impacto positivo na Performance. Desta forma, sugerimos que a Orientação para o Mercado, as Capacidades Dinâmicas e as Vantagens Competitivas podem ajudar a alavancar o sucesso das empresas. Mostra-se ainda que uma estratégia orientada para o mercado poderá ajudar a empresa a obter vários tipos de Vantagens Competitivas. Será, pois, de extrema importância que a empresa desenvolva esforços no sentido de obter a melhor informação de mercado possível, principalmente ao nível dos seus clientes e dos seus concorrentes, bem como disseminar essa informação ao longo da sua estrutura interna e a usá-la adequadamente no sentido de responder às iniciativas e tendências do mercado. Por outro lado, esta atitude de Orientação para o Mercado poderá desencadear também a formação de capacidades intrínsecas ao nível da estratégia, da inovação e da gestão interna, ou seja, um conjunto de Capacidades Dinâmicas. Neste âmbito, mostra-se a relevância das Capacidades Dinâmicas para uma economia com debilidades como a portuguesa, sendo que os gestores deverão mostrar disponibilidade para o investimento no

desenvolvimento das suas capacidades de adaptação à competitividade setorial, de conhecimento das aptidões dos colaboradores, da capacidade de auto-crítica, de planeamento e de desenvolvimento de novos produtos e processos. O desenvolvimento deste tipo de Capacidades Dinâmicas poderá ajudar à criação de diferentes tipos de Vantagens Competitivas, dotando desta forma a empresa de um conjunto de potenciais criadores de valor junto do mercado afirmando-se como fatores importantes para o sucesso. As diferenças no nível de Orientação para o Mercado e das Capacidades Dinâmicas das empresas portuguesas poderá determinar a sua capacidade de colaboração com outros intervenientes do mercado e assim se manterem competitivas num mercado cada vez mais aberto e global.

2 - Qual o efeito da Orientação para a Aprendizagem no desenvolvimento dos Sistemas de Recompensa e da Orientação Empreendedora e como é que estes contribuem para a criação de Vantagens Competitivas e para uma maior Performance da empresa?

Concluímos que a Orientação para a Aprendizagem é um antecedente dos Sistemas de Recompensa analisados (os quais incluem o nível de risco associado à recompensa, as recompensas de longo prazo e a eficácia do pagamento) e da Orientação Empreendedora da empresa. Além disso, os Sistemas de Recompensa revelam um impacto significativo na Orientação Empreendedora, sendo que ambos contribuem para a criação de Vantagens Competitivas de diferenciação e de liderança pelo custo, que por sua vez influenciam positivamente a Performance da empresa. Desta forma, mostra-se que uma Orientação para a Aprendizagem por parte da empresa desenvolve a sua capacidade para responder rapidamente às contingências de mercado. Isto mostra que, para que as empresas sejam bem-sucedidas, necessitam de aprender rapidamente a ser flexíveis no sentido de enfrentar a instabilidade e a imprevisibilidade do mercado, sendo que os gestores poderão melhorar significativamente a sua compreensão sobre o ambiente externo da empresa, bem como tirar proveito do conhecimento e experiência acumulados por todos os colaboradores, e desenvolver uma capacidade de reagir mais rapidamente aos constrangimentos do mercado através da reconfiguração atempada dos seus recursos.

Recomenda-se que as empresas deem uma atenção especial aos Sistemas de Recompensa no desenvolvimento das suas orientações estratégicas, delineando políticas de remuneração adequadas, definindo objetivos e condições de promoção de carreira para os colaboradores, em termos de longo prazo, no sentido de aumentar os valores empreendedores na empresa de uma forma sustentada, os quais incluem uma postura

inovadora, pró-ativa e de assunção de riscos. A Orientação para a Aprendizagem manifesta-se como antecedente de fatores estratégicos essenciais, os quais poderão alavancar o desenvolvimento de Vantagens Competitivas sustentáveis em termos de diferenciação e de liderança pelo custo, bem como de promover uma melhor Performance da empresa.

3 - Como é que determinados comportamentos e capacidades da empresa (Orientação para a Aprendizagem, Orientação para o Mercado e Orientação Empreendedora) contribuem para o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas e qual é o efeito destas na criação de Vantagens Competitivas e numa maior Performance da empresa?

Os resultados mostram que a Orientação para a Aprendizagem tem um impacto significativo no desenvolvimento da Orientação para o Mercado, da Orientação Empreendedora e de Capacidades Dinâmicas, sendo que a Orientação para o Mercado e a Orientação Empreendedora também influenciam as Capacidades Dinâmicas. Estas contribuem para a criação de Vantagens Competitivas de diferenciação e de liderança pelo custo, as quais revelam também um impacto significativo ao nível da Performance.

A Orientação para a Aprendizagem é capaz de desencadear comportamentos orientados para o mercado, uma Orientação Empreendedora e o surgimento de Capacidades Dinâmicas. A Orientação para a Aprendizagem permite a flexibilidade estratégica das empresas e a implementação de operações baseadas em eficiência e qualidade, através de um fluxo contínuo de experiência acumulada e de novos conhecimentos, os quais inspiram a criatividade e, em última análise, permite a realização de Vantagens Competitivas. Esta cultura estabelece condições por um lado, para o desenvolvimento de uma estratégia orientada para o mercado, a qual engloba a recolha de informação de mercado, a sua disseminação pelos vários departamentos da empresa e a formulação de respostas ao mercado que daí possam ser decorrentes e por outro lado, de uma mentalidade e um comportamento empreendedor. Os nossos resultados confirmam ainda a Orientação para o Mercado e a Orientação Empreendedora como antecedentes das Capacidades Dinâmicas. Estas capacidades, que incluem dimensões de estratégia, de inovação em Investigação & Desenvolvimento e de gestão organizacional, formam um conjunto de competências distintivas para as empresas que lhes permite desenvolver Vantagens Competitivas em termos de diferenciação e de liderança pelo custo, bem como a possibilidade de melhorar a sua Performance global.

Globalmente, é nossa opinião que este trabalho se reveste de grande importância em função do contributo que procura fornecer para melhorar a Performance empresarial. Por um lado, permite uma melhor compreensão dos mecanismos de influência do mercado e das empresas, no sentido de melhor dotar os gestores de um conjunto de capacidades para fazer face à dinâmica atual. Por outro lado, verifica um conjunto alargado de comportamentos adequados à realidade vigente. Nesse sentido, as conclusões retiradas de várias relações testadas entre um vasto conjunto de capacidades e comportamentos organizacionais, sendo algumas delas pioneiras e aplicadas ao contexto português, afiguram-se como um bom pretexto para o desenvolvimento da discussão e da investigação nesta área temática em constante evolução. Com efeito, as particularidades de Portugal, sendo um país de pequena dimensão mas estratégico a nível internacional, afiguram-se como um bom ponto de partida.

Limitações e sugestões de investigação futura

Qualquer trabalho de investigação incorre inevitavelmente em limitações, pelo que passamos a abordar as principais aplicáveis a este estudo.

Devido à natureza do projeto de investigação, os dados foram recolhidos num único momento. A mensuração dos constructos de uma forma longitudinal, ou seja, em vários momentos temporais, permitiria uma análise das modificações inerentes ao dinamismo do mercado e da contextualização económica verificada. A recolha de dados foi efetuada durante uma fase conjunturalmente difícil em termos económicos, dado Portugal se encontrar sob um programa de ajuda financeira internacional, fator que, direta ou indiretamente, se revela como condicionador do comportamento das empresas. No entanto, este contexto adverso poderá revelar-se também como de maior aplicabilidade das capacidades e comportamentos estudados.

À semelhança de outros estudos, este conjunto de ensaios utilizou dados atitudinais da parte dos gestores na medição da Performance empresarial (Chen & Hsu, 2013; Liu, 2013). Em estudos futuros, e reconhecendo a natureza multidimensional da Performance, poderão ser utilizados outros indicadores factuais (ex: dados financeiros) ou dados atitudinais de outros *stakeholders*.

Este estudo apresenta-se como transversal em termos do tipo de empresas que compõem a amostra. A comparação e confrontação de resultados entre diferentes setores de atividade

poderiam proporcionar a verificação da existência de especificidades e homogeneidade ou heterogeneidade de grupos setoriais ao nível das relações estruturais entre os constructos, em termos do desenvolvimento das capacidades e dos comportamentos organizacionais estudados. Desta forma, será possível testar a existência de subpopulações em que a relação entre constructos possa ser diferente. Esta metodologia, semelhante à existente em segmentação de mercados, permite estimar modelos estruturais e simultaneamente segmentar ou identificar grupos na população (Dias & Vermunt, 2007). A aplicação de resultados pioneiros desta abordagem na área do empreendedorismo, pode ser observada em Pontes e Dias (2008).

A utilização da empresa como única fonte de recolha de dados pode também tornar o estudo mais restritivo. A análise da opinião de outros agentes internos e externos das empresas e não apenas a dos seus responsáveis de gestão permitirá verificar a convergência ou divergência de pontos de vista (ex: junto de clientes em relação ao comportamento orientado para o mercado por parte das empresas).

Em termos de sugestões de investigação futura e em função do interesse que esta temática tem evidenciado, propomos, por um lado, que as hipóteses aqui desenvolvidas possam ser testadas para setores de atividade específicos ou em função de outras características da população. Por exemplo, em função da dimensão da empresa, pois empresas de média ou grande dimensão poderão adotar orientações estratégicas divergentes das empresas de menor dimensão. Por outro lado, com base nos resultados deste estudo sobre o papel mediador das Capacidades Dinâmicas e das Vantagens Competitivas na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance, propõe-se a verificação de outras variáveis como possíveis mediadoras desta relação, tais como as Capacidades de Marketing ou o Dinamismo Ambiental. Em função da vastidão da definição de Capacidades Dinâmicas, outros tipos das mesmas poderão ser analisados em futuros estudos. Adicionalmente, poderão ser consideradas novas variáveis como potenciais antecedentes das Capacidades Dinâmicas, tais como as Capacidades de Marketing e a Inovação.

Outros estudos podem explorar de forma mais pormenorizada consequências alternativas da Orientação para o Mercado. Acreditamos que a verificação de fatores moderadores da relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance será útil, como por exemplo, os Sistemas de Recompensa aos colaboradores. Em função da importância verificada sobre o papel dos Sistemas de Recompensa para a empresa como mediadores entre a Orientação para a Aprendizagem e a Orientação Empreendedora, bem como pela sua influência no

desenvolvimento de Vantagens Competitivas, será interessante aprofundar este tema, analisando outros elementos que possam influenciar estas relações, nomeadamente fatores externos como o grau de intensidade competitiva ou de dinamismo ambiental. Propomos também o uso de algumas das variáveis de controlo que usámos, como por exemplo, a idade, a dimensão, o desenvolvimento de atividade exploradora e de I&D como potenciais condicionadoras das relações estudadas, pelo que seria interessante a sua análise como moderadoras.

Sugere-se também, face à falta de fiabilidade revelada por alguns itens da escala de Orientação Empreendedora, que em termos futuros se faça uma validação da mesma para o contexto português. A sua natureza de diferencial semântica, bem como as diferenças culturais associadas, poderão estar na origem do problema descrito.

Referências bibliográficas

Baker, W., & Sinkula, J. (2002). Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box. *Journal of Market-Focused Management, 5,* 5–23.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Market Orientation and the New Product Paradox. *Journal of Product Innovation Management*, *22*, 483–502.

Baker, W., & Sinkula, J. (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. *Journal of Small Business Management 47(4)*, 443–464.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management 17*, 99-120.

Chen, H., & Hsu, C. (2013). Entrepreneurial orientation and firm performance in non-profit service organizations: contingent effect of market orientation. *The Service Industries Journal*, *33*, 37–41.

Churchill, G. A. (1979). Paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research, 16(1),* 64-73.

Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Journal of Business Venturing, 25,* 87–103.

Cornelissen, J. P., & Lock, A. R. (2005). The uses of marketing theory: Constructs, research propositions, and managerial implications. *Marketing Theory, 5(2),* 165–184.

Covin, J., & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 16(1),* 7-25.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal, 39,* 802–835.

Dias, J. G., & Vermunt, J. K. (2007). Latent class modeling of website users´ search patterns. Implications for online market segmentation. *Journal of Retailing and Consumer Services, 14,* 359-368.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, *21*(10-11), 1105–1121.

Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, *30*, 65–82.

Gerhart, B. (2000). Compensation strategy and organizational performance. In Compensation in organizations: Current research and practice, ed. S. L. Rynes and B. Gerhart, 151–94. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Grégoire, D., Noël, M., Déry, R., & Béchard, J. (2006). Is There Conceptual Convergence in Entrepreneurship Research? A Co-Citation Analysis of Frontiers of Entrepreneurship Research, 1981-2004. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 30(3),* 333-373.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, *24*, 997–1010.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Wiley-Blackwell, p. 160.

Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal, 38,* 635-670.

INE - Instituto Nacional de Estatística (2012). Portal de Estatísticas Oficiais – Indicadores de 2010. http://www.ine.pt

Kholi, A., & Jaworski, B. (1990). Market-Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing 54,* 1-18.

Li, D. yuan, & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, *67*, 2793–2799.

Liu, S. (2013). The role of service innovativeness in the relationship between market orientation and innovative performance: moderator or mediator?. *The Service Industries Journal, 33:1,* 51-71.

Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, *67*, 2707–2719.

Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada,* Bookman, Porto Alegre.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science, 29(7),* 770-791.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Ortentatton on Business Profitabitity. *Journal of Marketing 54(4)*, 20–35.

Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, *40*, 336–345.

Omar, M., Mears, L., Kurfess, T., & Kiggans, R. (2011). Organizational learning in automotive manufacturing: a strategic choice. *Journal of Intelligent Manufacturing 22(5),* 709-715.

Pitt, L. Caruana, A., & Berthon, P. (1996). Market orientation and performance: some European evidence. *International Marketing Review, 13,* 5-18.

Pontes, L., & Dias, J. G. (2008), Análise da heterogeneidade nas motivações para o empreendedorismo: Uma aplicação de modelos de classes latentes com variáveis concomitantes, in Hill, M.M., M.A. Ferreira, J.G. Dias, M.F. Salgueiro, H. Carvalho, P.

Vicente e C. Braumann (eds.), Estatística: Da Teoria à Prática, Actas do XV Congresso Anual da Sociedade Portuguesa de Estatística, Edições SPE, 451-460.

Portela, J., Hespanha, P., Nogueira, C., Teixeira, M. S., & Baptista, A. (2008). *Microempreendedorismo em Portugal: experiências e perspectivas. Lisboa: Inscoop. 270 p.*

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. *Management Information Systems* Vol. 19, 487–505.

Schildt, H. A., Zahra, S. A. & Sillanpää, A. (2006). Scholarly Communities in Entrepreneurship Research: A Co-Citation Analysis. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 30(3),* 399-416.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533.

Verhoef, P., & Leeflang, P. (2009). Understanding marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing, 73,* 14–37.

Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 24(1),* 37-49.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing 20 (1),* 71–91.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science 13(3)*, 339-351.

Anexos

ANEXO 1

E-mail enviado às empresas

Exmos. Srs.

O meu nome é Ricardo Jorge Vieira Correia, sou docente da Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo de Mirandela (Instituto Politécnico de Bragança) e encontro-me neste momento a desenvolver o trabalho de investigação no âmbito da minha tese de Doutoramento em Gestão na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), orientada pelos Professores Mário Sérgio Teixeira (UTAD) e José Gonçalves Dias (ISCTE-IUL). Esta investigação incide sobre um conjunto de aspetos ligados à gestão das empresas, implicando uma imprescindível necessidade de contacto com a realidade empresarial nacional.
Neste sentido, solicitamos a vossa preciosa colaboração através do preenchimento de um questionário, o qual poderá ser acedido através do seguinte link:

https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dDl3Sm1kWkpMaV9jekxIVC02alcxcFE6MQ

O questionário deverá ser preenchido preferencialmente por um elemento com funções de gestão na organização. Estima-se que a duração total do preenchimento se situe entre os 20/25 minutos. A vossa colaboração é fundamental para o prosseguimento da nossa investigação, pelo que antecipadamente agradecemos a vossa disponibilidade.

Nota importante: as respostas a este questionário são absolutamente confidenciais, sendo que os dados obtidos serão objeto de análise estatística agregada, sem qualquer tipo de identificação dos participantes.

Caso seja do seu interesse, os resultados da investigação serão disponibilizados gratuitamente, devendo para isso facultar o endereço de e-mail para o posterior envio, estando essa opção disponível no final do questionário. Para qualquer esclarecimento adicional, poderá contactar Ricardo Correia para ricardojorge@ipb.pt ou pelo nº 919224330.

Com os melhores cumprimentos
Ricardo Jorge Vieira Correia

ANEXO 2

Questionário aplicado às empresas

Instruções:
No questionário seguinte encontrará um conjunto de questões relacionadas com a sua perceção sobre aspetos ligados à gestão estratégica da organização da qual faz parte, às quais pedimos que responda com a máxima sinceridade e cuidado. **O objetivo é posicionar a sua opinião pessoal (nível de concordância)** com cada um desses aspetos, utilizando as escalas apresentadas.

GRUPO 1 - ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Classifique, numa escala de 1 a 7, (em que 1 = Discordo completamente, 2 = Discordo bastante, 3 = Discordo moderadamente, 4 = Não concordo nem discordo, 5 = Concordo moderadamente, 6 = Concordo bastante e 7 = Concordo completamente), a sua concordância com os seguintes fatores de **orientação para o mercado** da sua empresa:

Geração de informação de mercado							
1. A empresa desenvolve pesquisas regulares sobre as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
2. A empresa realiza ou encomenda regularmente estudos de mercado.	1	2	3	4	5	6	7
3. A empresa realiza regularmente reuniões com os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
4. A empresa realiza regularmente inquéritos sobre as tendências das necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
5. A empresa avalia regularmente as tendências do meio envolvente.	1	2	3	4	5	6	7
Disseminação de informação de mercado							
1. Na nossa empresa, a informação resultante dos estudos de mercado é partilhada pelas diferentes áreas da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2. Na nossa empresa, a informação resultante da pesquisa das necessidades do cliente é partilhada pelas diferentes áreas da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3. Na nossa empresa, a informação sobre as tendências dos clientes é partilhada pelas diferentes áreas da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
4. Na nossa empresa, a informação sobre a satisfação dos clientes é partilhada pelas diferentes áreas da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5. Na nossa empresa, a informação sobre os concorrentes é partilhada pelas diferentes áreas da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Resposta							
1. A empresa responde rapidamente às mudanças de preços dos concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7
2. A empresa responde rapidamente às mudanças nas necessidades do cliente.	1	2	3	4	5	6	7
3. A empresa realiza regularmente reuniões de vendas para discutir as alterações de mercado.	1	2	3	4	5	6	7
4. A empresa reage rapidamente às atividades promocionais dos concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7
5. A empresa responde rapidamente a mudanças nas condições de venda dos produtos.	1	2	3	4	5	6	7
6. A empresa responde rapidamente a alterações na rentabilidade dos produtos.	1	2	3	4	5	6	7

GRUPO 2 – ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Classifique, numa escala de 1 a 7, a sua opinião relativamente aos seguintes fatores de **orientação empreendedora** da sua empresa:

Inovação								
(1) A nossa empresa prefere apostar fortemente na comercialização dos produtos atuais da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	(7) A nossa empresa prefere apostar fortemente em investigação e desenvolvimento (I&D).
(1) A nossa empresa introduziu vários produtos/serviços novos nos últimos 5 anos.	1	2	3	4	5	6	7	(7) A nossa empresa não introduziu novos produtos/serviços novos nos últimos 5 anos.
(1) A mudança nos produtos/serviços da nossa empresa foi radical.	1	2	3	4	5	6	7	(7) Houve pequenas mudanças nos atuais produtos/serviços da nossa empresa.
Proatividade								
(1) Normalmente, reagimos às iniciativas tomadas pelos nossos concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7	(7) Normalmente, nós introduzimos mudanças às quais os concorrentes reagem.
(1) Em relação aos concorrentes, a nossa empresa raramente é a primeira a introduzir novos produtos ou serviços, sistemas administrativos, métodos de produção, etc.	1	2	3	4	5	6	7	(7) Em relação aos concorrentes, a nossa empresa é muitas vezes a primeira a introduzir novos produtos ou serviços, sistemas administrativos, métodos de produção, etc.
(1) Normalmente, a nossa empresa tenta evitar a concorrência aberta, preferindo uma posição de "vive e deixa viver".	1	2	3	4	5	6	7	(7) Normalmente, a nossa empresa assume uma posição muito competitiva, orientada para "vencer a concorrência".
Exposição ao risco								
(1) A nossa empresa tem uma forte tendência para projetos com baixo risco (com rendibilidade normal e certa).	1	2	3	4	5	6	7	(7) A nossa empresa tem uma forte tendência para se envolver em projetos de alto risco (com hipóteses de alta rendibilidade).
(1) O meio envolvente onde a empresa atua é tal que são necessárias medidas destemidas e poderosas para atingir os objetivos da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	(7) O meio envolvente onde a empresa atua é tal que é melhor explorá-lo cuidadosa e gradualmente para atingir os objetivos da empresa.
(1) Em situações de insegurança na tomada de decisões, assumimos uma posição agressiva, sem medo, de modo a maximizar a probabilidade de sermos capazes de explorar as possíveis oportunidades.	1	2	3	4	5	6	7	(7) Em situações de insegurança na tomada de decisões, assumimos uma posição cautelosa de "esperar para ver", de modo a minimizar o risco de tomar decisões erradas e dispendiosas.

GRUPO 3 – ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM

Classifique, numa escala de 1 a 7, (em que 1 = Discordo completamente, 2 = Discordo bastante, 3 = Discordo moderadamente, 4 = Não concordo nem discordo, 5 = Concordo moderadamente, 6 = Concordo bastante e 7 = Concordo completamente), a sua concordância com os seguintes fatores de **orientação para a aprendizagem** da sua empresa:

Compromisso com a aprendizagem							
1. A capacidade da nossa empresa adquirir novos conhecimentos e/ou aptidões é a chave para sermos melhores do que os nossos concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7
2. Os valores centrais desta empresa incluem a aprendizagem como chave para a melhoria.	1	2	3	4	5	6	7
3. O sentimento na nossa empresa é que a aprendizagem dos colaboradores é um investimento e não um custo.	1	2	3	4	5	6	7
4. Nesta empresa, a aprendizagem é vista como um fator chave necessário para garantir a sobrevivência da nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5. A nossa cultura empresarial não faz da aprendizagem dos colaboradores uma prioridade de topo.	1	2	3	4	5	6	7
6. A cultura da empresa assume que, parando de aprender, colocamos em risco o nosso futuro.	1	2	3	4	5	6	7
Visão partilhada							
1. Existe uma concordância total sobre a nossa visão organizacional a todos os níveis, funções e divisões.	1	2	3	4	5	6	7
2. Todos os colaboradores sentem como seus os objetivos da nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os colaboradores vêem-se a si próprios como parceiros na definição do rumo da nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
4. Há uma noção clara na organização de quem somos e para onde vamos como empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5. A liderança de topo acredita na partilha da sua visão para a empresa com os níveis mais baixos.	1	2	3	4	5	6	7
6. Não temos uma visão bem definida para toda a empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Mente aberta							
1. Não receamos refletir criticamente e de forma partilhada sobre a nossa forma de fazer negócios.	1	2	3	4	5	6	7
2. Os gestores desta empresa não permitem que a sua "visão do mundo" seja questionada.	1	2	3	4	5	6	7
3. A nossa empresa valoriza fortemente a abertura de espírito.	1	2	3	4	5	6	7
4. Os gestores incentivam os colaboradores a "pensar fora da caixa", ou seja, de forma inovadora.	1	2	3	4	5	6	7
5. A ênfase na inovação constante não faz parte da nossa cultura corporativa.	1	2	3	4	5	6	7
6. Ideias inovadoras são fortemente valorizadas nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7

GRUPO 4 – VANTAGENS COMPETITIVAS

Classifique, numa escala de 1 a 7, (em que 1 = Discordo completamente, 2 = Discordo bastante, 3 = Discordo moderadamente, 4 = Não concordo nem discordo, 5 = Concordo moderadamente, 6 = Concordo bastante e 7 = Concordo completamente), a sua concordância com as seguintes **vantagens competitivas** da sua empresa:

Diferenciação							
1. Neste setor, a nossa empresa é sempre a primeira a comercializar um novo produto.	1	2	3	4	5	6	7
2. A nossa empresa antecipa-se à concorrência no uso de estratégias inovadoras de promoção.	1	2	3	4	5	6	7
3. A nossa empresa antecipa-se à concorrência no uso de estratégias inovadoras em termos de preços.	1	2	3	4	5	6	7
4. A nossa empresa distingue-se da concorrência pela qualidade dos seus produtos.	1	2	3	4	5	6	7
Liderança de custo							
1. A nossa empresa dá muita importância à redução de custos em todas as suas atividades.	1	2	3	4	5	6	7
2. Na nossa empresa, o processo de produção muda frequentemente com o objetivo de reduzir os custos de produção.	1	2	3	4	5	6	7
3. A nossa empresa investe principalmente em grandes projetos para obter custos unitários mais baixos.	1	2	3	4	5	6	7
4. Na nossa empresa, os custos são o fator mais importante na escolha de um sistema de distribuição.	1	2	3	4	5	6	7
5. A nossa empresa tenta forçar os concorrentes a sair do mercado através de um bom controlo de custos.	1	2	3	4	5	6	7

GRUPO 5 – SISTEMAS DE RECOMPENSA

Classifique, numa escala de 1 a 7, (em que 1 = Discordo completamente, 2 = Discordo bastante, 3 = Discordo moderadamente, 4 = Não concordo nem discordo, 5 = Concordo moderadamente, 6 = Concordo bastante e 7 = Concordo completamente), a sua concordância com os seguintes fatores relativos aos **sistemas de recompensa** adotados pela sua empresa:

Risco associado à recompensa							
1. Uma parte do salário dos nossos colaboradores depende do cumprimento de objetivos de desempenho da nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2. Uma parte da remuneração dos colaboradores desta empresa é variável.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os nossos colaboradores que são inovadores e empreendedores têm geralmente grandes oportunidades de progressão na carreira.	1	2	3	4	5	6	7
Recompensa de Longo Prazo							
1. O sistema de remuneração desta empresa tem uma orientação de longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7
2. O sistema de remuneração desta empresa leva a que os colaboradores se focalizem em objetivos de longo prazo (2 ou mais anos).	1	2	3	4	5	6	7
3. A nossa política de remuneração reconhece que os resultados de longo prazo são mais importantes do que os resultados de curto prazo.	1	2	3	4	5	6	7

Eficácia do pagamento							
1. As nossas políticas de remuneração e práticas são altamente eficazes.	1	2	3	4	5	6	7
2. A gerência está muito satisfeita com a forma como o sistema de remuneração contribui para o cumprimento dos objetivos gerais da nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3. As nossas políticas e práticas de remuneração parecem ser bem aceites pela generalidade dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
4. As nossas políticas e práticas de remuneração contribuem muito para manter, atrair e motivar os colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7

GRUPO 6 – CAPACIDADES DINÂMICAS

Classifique, numa escala de 1 a 7, (em que 1 = Discordo completamente, 2 = Discordo bastante, 3 = Discordo moderadamente, 4 = Não concordo nem discordo, 5 = Concordo moderadamente, 6 = Concordo bastante e 7 = Concordo completamente), a sua concordância com as seguintes **capacidades dinâmicas** da sua empresa:

Capacidade estratégica da organização							
1. A nossa empresa possui flexibilidade para se adaptar à competitividade futura do setor.	1	2	3	4	5	6	7
2. A nossa empresa possui capacidade para rapidamente tomar consciência de novas oportunidades ou ameaças ao negócio.	1	2	3	4	5	6	7
3. Na nossa empresa, os líderes têm características empreendedoras.	1	2	3	4	5	6	7
4. A nossa empresa tem uma visão que permite assegurar a coesão dos conhecimentos dos seus colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
Capacidade inovadora de Investigação & Desenvolvimento							
1. A nossa empresa tem capacidade para avaliar as suas forças e fraquezas.	1	2	3	4	5	6	7
2. A nossa empresa tem capacidade para planear as suas atividades de Investigação & Desenvolvimento.	1	2	3	4	5	6	7
3. A nossa empresa tem flexibilidade para desenvolver novos produtos ou tecnologias.	1	2	3	4	5	6	7
Capacidade de gestão organizacional							
1. A nossa empresa tem flexibilidade para compreender as necessidades específicas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
2. A nossa empresa tem flexibilidade para coordenar e comunicar entre departamentos de forma eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
3. A nossa empresa ajuda os seus colaboradores a equilibrar o seu trabalho com a sua vida familiar.	1	2	3	4	5	6	7
4. A nossa empresa interage com a comunidade para a satisfação de necessidades mútuas.	1	2	3	4	5	6	7

GRUPO 7 – PERFORMANCE

Classifique, numa escala de 1 a 7 (em que 1 = muito pior do que os principais concorrentes; 2 = pior do que os principais concorrentes; 3 = um pouco pior do que os principais concorrentes; 4 = idêntico aos principais concorrentes; 5 = um pouco melhor do que os principais concorrentes; 6 = melhor do que os principais concorrentes; 7 = muito melhor do que os principais concorrentes), a sua opinião relativamente aos seguintes indicadores de **performance** da sua empresa:

1. Rendibilidade do Ativo da empresa nos últimos 3 anos	1	2	3	4	5	6	7
2. Rendibilidade das Vendas da empresa nos últimos 3 anos	1	2	3	4	5	6	7
3. Crescimento das vendas da empresa nos últimos 3 anos	1	2	3	4	5	6	7
4. Quota de Mercado do seu principal produto/serviço nos últimos 3 anos	1	2	3	4	5	6	7
5. Lucro Líquido da empresa nos últimos 3 anos	1	2	3	4	5	6	7

DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

Código da Atividade Económica da empresa (CAE principal):	

Nº de funcionários da empresa (a tempo inteiro):	
Entre 1 e 9	
Entre 10 e 49	
Entre 50 e 249	
250 ou mais	

Distrito (sede da empresa):	

Ano de fundação da empresa:	

Volume de vendas anual em 2012 (em euros):	
Menor que 50 000 €	
Entre 50 000 e 250 000 €	
Entre 250 001 e 1 000 000 €	
Maior que 1 000 000 €	

A empresa desenvolve atualmente atividade exportadora?	Sim		Não	

A empresa desenvolve atividades de Investigação e Desenvolvimento?	Sim		Não	