

Title:

Market orientation in the hotel industry: Developing a measurement scale tailored to the hotel industry

Autores:

Nome: Carlos Alberto Fernandes Sampaio

Título: Sr.

Instituição e morada: Universidad de Extremadura, Facultad EE Empresariales y Turismo, 10071 Cáceres – España

Morada de correspondência: Catraia-Gandaras, 6230-160, Castelo Novo – Portugal

Telefone: 00351 965128014

Email: cfsampaio@gmail.com

Biografia: Doutorando em Marketing e Gestión Turística no Departamento de Dirección de Empresas y Sociología da Universidad de Extremadura.

Nome: Ricardo José Gouveia Rodrigues

Título: Doutor

Instituição e Morada: Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia Estrada do Sineiro 6200-209 Covilhã, Portugal

Telefone: 00351 275319600

Email: rrodrigues@ubi.pt

Biografia: Doutor em Gestão e Docente na área de Estudo de Mercado no Departamento de Gestão de Empresas e Economia da Universidade da Beira Interior.

Nome: José Manuel Hernández Mogollón

Título: Doutor

Instituição e morada: Universidad de Extremadura, Facultad EE Empresariales y Turismo, 10071 Cáceres – España

Telefone: 0034 927257480

Email: jmherdez@unex.es

Biografia: Doutor em Economia e Direcção de empresas, Professor de Marketing Turístico na Universidad de Extremadura e Coordenador do Grupo de Investigação em Marketing e Gestão Turística (MARKETUR).

Title:

Market orientation in the hotel industry: Developing a measurement scale tailored to the hotel industry

Abstract:

Despite the scientific community consensus about the positive relation between market orientation and business performance, several studies carried out some contradictory results and the range of market orientation measurement scales indicate some lack of consensus about the existent scales characteristics. In addition, most of these scales have validity and reliability problems that could be related to the social, cultural and business context.

This study seeks to develop a market orientation measuring scale suitable to measure market orientation in the hotel industry, capable to break the existent scales measurement shortcomings and able to portrait the services sector characteristics, in detail the hotel industry sector, in different business contexts.

We began by studying the underlying market orientation literature. We developed the scale items and we sent them, by email, to an expert panel from six countries of the European Union, in order to test the proposal scale content validity.

The final proposal scale has 21 items and 3 dimensions: intelligence generation, intelligence dissemination and coordinated response, each one of these dimensions with 7 items. The items of each one of the scale dimensions aims to measure three domains' attributes: client, competition and market structure.

Keywords: Market Orientation, Hotel Industry, Measurement Scale

Orientação para o mercado e indústria hoteleira: Desenvolvimento de uma escala de medição da orientação para o mercado

Resumo:

Apesar de existir consenso entre a comunidade científica acerca da existência de uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, alguns estudos apresentam resultados contraditórios e a multiplicidade de instrumentos de medição da orientação para o mercado existentes reflete a falta de consenso acerca das características dos instrumentos de medida existentes, que apresentam várias deficiências ao nível da validade e fiabilidade, que poderão estar relacionadas com a sua inadequação aos diferentes contextos culturais, sociais e empresariais.

Este trabalho propõe-se desenvolver uma escala de medição da orientação para o mercado direcionada ao sector da indústria hoteleira que, ultrapasse as deficiências dos instrumentos existentes e que a sua utilização seja adequada, às características do sector dos serviços e em especial à indústria hoteleira em diferentes contextos.

O desenvolvimento da escala de medição proposta realizou-se tendo por base um estudo à literatura sobre a orientação para o mercado.

O instrumento desenvolvido foi submetido a um painel de especialistas de 6 países da União Europeia para verificação da validez de conteúdo.

A escala final é composta por 21 itens distribuídos por três dimensões: geração de informação, disseminação da informação e resposta coordenada.

Cada um destes domínios compreende itens destinados a medir aspetos relacionados com três domínios identificados na literatura: cliente, concorrência e estrutura de mercado.

Palavras-chave: Orientação para o mercado, Indústria hoteleira, Escala.

1. Introdução

Os modelos de medição da orientação para o mercado desenvolvidos no início da década de 1990 contribuíram decisivamente para a generalização da utilização de escalas de medição no estudo da relação entre a orientação para o mercado e desempenho empresarial nos anos seguintes, e para as inúmeras propostas de instrumentos de medição da orientação para o mercado que surgiram desde essa época.

Os trabalhos desenvolvidos por Kohli & Jaworski, (1990), Jaworski & Kohli, (1993) e Narver & Slater, (1990) criaram as fundações para o aparecimento de inúmeros trabalhos sobre a orientação para o mercado, utilizando escalas desenvolvidas com base nas propostas criadas por estes autores.

A literatura sobre a orientação para o mercado identifica geralmente uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, (Baker & Sinkula, 1999; Farrell, 2000; Harris & Ogbonna, 2001; Homburg & Pflesser, 2000; Hult, Snow, & Kandemir, 2003; Jaworski & Kohli, 1993; Matsuno & Mentzer, 2000; Narver & Slater, 1990; Shoham & Rose, 2001).

No entanto, vários estudos identificam evidências de uma relação fraca, não conclusiva ou mesmo negativa (Greenley, 1995; Grewal & Tansuhaj, 2001; Han, Kim, & Srivastava, 1998; Harris, 2001).

A multiplicidade de escalas de medição da orientação para o mercado existentes, geralmente adaptadas das escalas MARKOR de Kohli, Jaworski, & Kumar, (1993) e MKTOR de Narver & Slater, (1990) levou a que os desenvolvimentos registados tenham sido de algum modo criticáveis, uma vez que apenas adaptam itens de escalas existentes e, apesar de preencherem os requisitos de validade de conteúdo, falta-lhes a base teórica e a apropriada conceptualização das escalas iniciais (Farrell, 2002).

Por outro lado, a maior parte das escalas existentes, decorrem de desenvolvimentos das escalas MARKOR e MKTOR, que apresentam vários problemas de fiabilidade (Farrell & Oczkowski, 1997; Gauzente, 1999; Oczkowski & Farrell, 1998), pelo que não será de estranhar algumas divergências nos resultados, ou a inexistência de acordo na disciplina de marketing acerca de uma medida de medição da orientação para o mercado (Farrell, 2002).

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

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

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

Deste modo, pretende-se com este trabalho apresentar uma proposta de escala de medição, capaz de medir o nível orientação para o mercado nas empresas do sector hoteleiro e que apresente as características de validade e fiabilidade necessárias à medição em diferentes contextos culturais, sociais e económicos.

2. A medição da orientação para o mercado na literatura – análise a um conjunto alargado de escalas de medição da orientação para o mercado

Se bem que os primeiros desenvolvimentos do conceito de marketing tenham ocorrido durante a década de 1950 por (Alderson, 1957; Drucker, 1954; McKitterick, 1957), entre outros, o tema sofreu grandes desenvolvimentos apenas a partir da segunda metade da década de 1980, em especial a literatura sobre a orientação para o mercado, que ficou conhecido como um redescobrimto do conceito de marketing que terá ocorrido em consequência da perda de competitividade das empresas americanas (Webster, 1988).

No princípio da década de 1990 desenvolveram-se os modelos de medição da orientação para o mercado que deram origem à maior parte das escalas de medição da orientação para o mercado existentes. Kohli & Jaworski, (1990) por Narver & Slater, (1990) desenvolveram os modelos de medição da orientação para o mercado que originaram os desenvolvimentos verificados na literatura sobre o tema nos anos seguintes, pela replicação ou adaptação das propostas destes autores.

Lafferty & Hult, (2001), numa análise à literatura sobre a orientação para o mercado, identificam duas abordagens da orientação para o mercado. Por um lado, uma abordagem cultural (Deshpandé, Farley, & Webster Jr., 1993; Narver & Slater, 1990), por outro, uma abordagem de gestão, ou baseada em atividades (Kohli & Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Shapiro, 1988).

A comunidade científica debateu-se acerca de qual a abordagem mais correta da orientação para o mercado. Por um lado, a orientação para o mercado era considerada como sendo a cultura organizacional que de modo mais eficaz e eficiente desenvolve os comportamentos necessários à criação de valor aos clientes, (Day, 1994; Deshpande & Webster, 1989; Harris, 1998; Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1999), levando, de modo contínuo, a um melhor desempenho empresarial (Narver & Slater, 1990). Do mesmo modo, também era considerada como um conjunto de atividades (Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Shapiro, 1988) relacionadas com as necessidades presentes e futuras dos clientes. No entanto, as dúvidas acerca da perspectiva adequada da orientação para o mercado persistiram (Harris & Ogbonna, 1999).

Apesar das divergências acerca da abordagem correta da orientação para o mercado, é relativamente unanime que a orientação para o mercado envolve atividades de recolha de informação acerca dos clientes, dos concorrentes e de um certo grau de coordenação interfuncional, através da disseminação de informação, que sendo diferente, requer algum tipo de coordenação e consequente resposta (Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990; Ruekert, 1992).

Acompanhando as divergências acerca da abordagem da orientação para o mercado foram surgindo inúmeras escalas, desenvolvidas maioritariamente com base em instrumentos anteriores, que não terão contribuído muito para o desenvolvimento teórico do tema e apresentam vários problemas e fiabilidade (Farrell, 2002) não levando à existência de concordância acerca de uma medida adequada da orientação para o mercado.

Se bem que possam existir vantagens em utilizar escalas disponíveis, desenvolvidas e testadas (Nunnally & Bernstein, 1994), parece-nos pertinente o desenvolvimento de um

instrumento capaz de preencher as lacunas apresentadas pelos existentes. Por um lado, as escalas existentes apresentam geralmente problemas de validade e fiabilidade (Farrell & Oczkowski, 1997; Gauzente, 1999; Oczkowski & Farrell, 1998). Por outro, estas escalas foram, na maioria dos casos, desenvolvidas tendo por base o contexto estadunidense e maioritariamente empresas de base industrial ou de bens de consumo, o que reforça a necessidade de desenvolver uma escala que permita ultrapassar estes problemas e permita a sua utilização em diferentes contextos, principalmente se tivermos em consideração que as especificidades do sector dos serviços e em especial da indústria hoteleira.

Apesar de existir consenso entre a comunidade científica relativamente à existência de relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, diversos estudos apresentam resultados contraditórios que levantam dúvidas à força desta relação, pelo que a relativa ausência de trabalhos empíricos sobre a orientação para o mercado no sector da indústria hoteleira (Sin et al., 2005) e o conhecimento existente se ter desenvolvido a partir da literatura produzida no sector industrial (Tajeddini, 2010) sugerem a necessidade de propor uma escala capaz de medir a orientação para o mercado na indústria hoteleira.

Realizou-se uma revisão à literatura sobre a orientação para o mercado e seleccionou-se um conjunto de dezassete escalas de medição da orientação para o mercado, originais ou que adaptam ou replicam instrumentos anteriores.

No quadro 1.1. enumeram-se o conjunto de escalas sobre a orientação para o mercado estudadas, discriminadas de acordo com os antecedentes teóricos, ou seja, se se trata de uma escala original ou uma adaptação de escalas anteriores.

Quadro 2.1. Escalas de medição da orientação para o mercado.

| Escala | Antecedentes |
|---|---|
| MKTOR (Narver & Slater, 1990) | Original |
| MARKOR (Kohli et al., 1993) | Original |
| D-F-W (Deshpandé et al., 1993) | Original |
| MORTN (Deshpandé & Farley, 1998) | MKTOR, MARKOR e D-F-W |
| MO (Matsuno, Mentzer, & Rentz, 2000) | MARKOR e itens adicionais |
| Escala de Gray et al., (1998) | (Deng & Dart, 1994) MARKOR e MKTOR |
| Escala de Lado, Maydeu-olivares, & Rivera, (1998) | Original |
| Escala de Hult, Ketchen, & Slater, (2005) | MARKOR e MKTOR |
| Escala de Narver, Slater, & Maclachlan, (2004) | MORTN e uma escala de medição de orientação para o mercado pró-activa |
| Escala de Ruekert, (1992) | Original |
| Escala de Cadogan, Diamantopoulos, & Mortanges, (1999). | MARKOR e MKTOR |
| Escala de Dawes, (2000) | MARKOR, MKTOR, D-F-W, Deng & Dart, (1994) |
| Escala de Harris, (2002) | Original – Com semelhanças à escala MKTOR |
| Escala de Gotteland & Boulé, (2006) | Original – Com semelhanças à escala MKTOR |
| Escala de Pelham, (1997) | MARKOR e MKTOR |
| Escala de González-Benito & González-Benito, (2005) | MARKOR e MKTOR |
| Escala de Deng & Dart, (1994) | MKTOR e itens adicionais |

Fonte: Adaptado de (Sampaio, 2008)

Como se verifica através do quadro 2.1., grande parte das escalas de medição da orientação para o mercado discriminadas teve por base instrumentos anteriores, nomeadamente as escalas MKTOR de Narver & Slater, (1990) e MARKOR de Kohli et al., (1993), talvez numa tentativa de corrigir a inexistência de uma medida consensual

da orientação para o mercado (Farrell, 2002). Observa-se deste modo, que o número de escalas verdadeiramente novas é relativamente reduzido.

A existência de divergências entre o modelo teórico subjacente às escalas MARKOR e MKTOR e os itens das escalas, (Gauzente, 1999) levou-nos a procurar identificar as dimensões subjacentes à orientação para o mercado, tendo-se realizado uma análise item a item a cada uma destas escalas apresentadas, de modo a confirmar se os itens das escalas estão de acordo com a base teórica subjacente ao desenvolvimento do instrumento. De seguida, procurou-se identificar as dimensões da orientação para o mercado.

A análise item a item realizada às escalas que constam no quadro 2.1. produziu a informação relativa às dimensões, contida no quadro 2.2., onde se listam as dimensões da orientação para o mercado identificadas, bem como o número de presenças de cada dimensão nas escalas, perfazendo um total de 19 dimensões. As dimensões identificadas são objetivamente e subjetivamente identificadas na literatura analisada, seja pelo modelo teórico desenvolvido, seja pela análise à informação contida nos itens da escala, por exemplo (Deshpandé et al., 1993; Deshpandé & Farley, 1998; Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990), entre outros.

Quadro 2.2. Dimensões identificadas nas escalas objeto de estudo

| Dimensões | Número de presenças |
|----------------------------|----------------------------|
| Cliente | 17 |
| Concorrência | 17 |
| Geração de informação | 17 |
| Disseminação de Informação | 13 |
| Coordenação interfuncional | 10 |
| Mercado/Estrutura | 11 |
| Indústria e Regulamentação | 3 |

| Dimensões | Número de presenças |
|--------------------------------|----------------------------|
| Resposta | 11 |
| Fatores Macroeconómicos | 1 |
| Tendências Sociais | 1 |
| Fornecedores | 1 |
| Tecnologia | 2 |
| Ênfase no Lucro | 2 |
| Distribuidor | 2 |
| Contexto Ambiental | 3 |
| Interpretação Partilhada | 1 |
| Utilização da Informação | 3 |
| Investigação e Desenvolvimento | 1 |
| Longo Prazo | 1 |

Fonte: Adaptado de (Sampaio, 2008)

Após a identificação das dimensões da orientação para o mercado, realizou-se novamente uma análise item a item onde se procedeu à identificação dos indicadores que procuram medir cada uma das dimensões identificadas da orientação para o mercado.

A análise realizada aos itens das escalas de medição analisadas no quadro 2.1. permitiu identificar os indicadores: frequência; rapidez; nível; utilização; influência; compromisso; e existência, que pretendem medir as características relacionadas das dimensões da orientação para o mercado, discriminadas no quadro 2.2.

3. Desenvolvimento de uma proposta de escala de medição da orientação para o mercado

A relevância de encontrar os indicadores de medição das dimensões da orientação para o mercado, para além do especto teórico relacionado com o modelo a desenvolver, decorre da necessidade em identificar claramente o que se pretende medir de modo a

evitar problemas ao nível da consistência da escala proposta, para além de, apesar da proposta de escala se direccionar a ser utilizada no sector da indústria hoteleira, conter as características necessárias à sua generalização a outros sectores de atividade e diferentes contextos culturais, sociais e empresariais.

O modelo de medição da orientação para o mercado proposto parte do princípio que a orientação para o mercado procura medir o nível com que uma organização está focalizada com as dimensões de geração de informação, disseminação de informação e resposta coordenada relativamente aos domínios de cliente, concorrência e estrutura de mercado.

Se bem que, as dimensões propostas são semelhantes a escalas anteriores, como por exemplo (Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Matsuno et al., 2000), entre outros, procurou-se com a identificação dos indicadores de medida, contornar os problemas relacionados com as questões de validade e fiabilidade, mas também a focalização no sector das empresas hoteleiras, uma vez que a definição dos indicadores de medida permitirá a generalização a diferentes setores de atividade.

A dimensão de geração de informação engloba indicadores que procuram medir o modo como as organizações obtêm informação acerca dos domínios, cliente, concorrência e estrutura de mercado.

A dimensão de disseminação de informação engloba indicadores que procuram medir o modo como as organizações disseminam pelos diversos departamentos a informação acerca dos domínios de cliente, concorrência e estrutura de mercado.

A terceira dimensão da proposta de escala de medição da orientação para o mercado proposta engloba os indicadores que pretendem medir o modo como as organizações respondem coordenadamente à informação obtida e disseminada.

No quadro 3.1. apresentamos os indicadores de medida propostos. Na primeira coluna estão discriminados os indicadores, na segunda as dimensões da orientação para o mercado e na terceira coluna discrimina-se os domínios sobre os quais se gera informação, dissemina a informação e responde coordenadamente.

Quadro 3.1. Indicadores de medição por dimensão e domínio da orientação para o mercado.

| Indicadores | Dimensões | Domínios |
|--|----------------------------|---|
| Existência de Frequência de Rapidez de | Geração de informação | Cliente Concorrência Estrutura de mercado |
| Existência de Frequência de Rapidez de | Disseminação de informação | Cliente Concorrência Estrutura de mercado |
| Existência de Frequência de Rapidez de | Resposta coordenada | Cliente Concorrência Estrutura de mercado |

Fonte: Elaboração própria

O resultado da análise à literatura sobre a orientação para o mercado permitiu desenvolver uma proposta escala de medição da orientação para o mercado direcionada a ser utilizada em empresas do sector hoteleiro, constituída por três dimensões cada uma com sete itens: geração de informação, disseminação de informação e resposta coordenada, que pretendem posicionar a orientação para o mercado da empresa através de três domínios: cliente, concorrência e estrutura de mercado.

A nossa proposta de escala de medição da orientação para o mercado foi desenvolvida inicialmente em língua portuguesa e traduzida para Espanhol, Francês, Italiano e Inglês.

De modo a verificar a validade de conteúdo da proposta de escala foi selecionado um conjunto de 198 de especialistas/académicos na área do marketing de 6 países da União Europeia, representativos das cinco línguas da escala, assim distribuídos.

Quadro 3.2. – Países de destino e questionários enviados.

| País | Questionários/Especialistas |
|----------------------------------|------------------------------------|
| Portugal | 19 |
| Espanha | 75 |
| França | 37 |
| Itália | 35 |
| Reino Unido/Republica da Irlanda | 32 |
| Total | 198 |

Fonte: Elaboração própria

Foi enviado aos especialistas um questionário com a proposta de escala de medição da orientação para o mercado que continha os 21 itens, divididos em 3 dimensões (geração de informação, disseminação de informação e resposta coordenada), que procuram medir os aspetos relacionadas com três domínios ligados às atividades que as empresas deverão adotar: cliente, concorrência e mercado (estrutura de mercado). Informamos que o questionário servia de base ao desenvolvimento de uma escala de medição da orientação para o mercado destinada a ser utilizada em empresas do sector hoteleiro em contextos internacionais.

Solicitou-se aos especialistas que seleccionassem com qual dos domínios, cada item se relacionava (cliente, concorrência e mercado). Se eventualmente o respondente considerasse que um item não se relacionava com nenhuma das opções, ou que por algum motivo, tinha problemas de construção, solicitava-se que fosse selecionada a opção “nenhuma das opções” e justificasse, num campo de introdução de texto, o motivo dessa seleção. Adicionalmente, solicitou-se a identificação dos respondentes e a

sua afiliação institucional de modo a, caso necessário, serem pedidas informações adicionais ou clarificar alguma observação colocada pelo respondente.

Dos 198 questionários enviados por correio eletrônico foram rececionadas 15 respostas ao questionário.

Uma das respostas apresentava incoerências relativamente ao solicitado no questionário e optou-se por não a considerar para efeitos de análise. Deste modo, consideraram-se válidas 14 respostas, assim distribuídas:

Quadro 3.3. - Respostas recebidas e válidas por língua da escala

| País | Questionários enviados | Respostas recebidas | Respostas válidas |
|----------------------------------|------------------------|---------------------|-------------------|
| Portugal | 19 | 3 | 3 |
| Espanha | 75 | 6 | 6 |
| França | 37 | 2 | 2 |
| Itália | 35 | 3 | 2 |
| Reino Unido/República da Irlanda | 32 | 1 | 1 |
| Total | 198 | 15 | 14 |

Fonte: Elaboração própria

No quadro 3.4. apresentam-se a discriminação das respostas dos especialistas por dimensão e domínios da orientação para o mercado.

Quadro 3.4. - Respostas válidas, por dimensão e domínio.

| | | Dimensões | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|--------------|-----------------------|----|----|----|---|----|----|----------------------------|----|----|----|----|----|----|---------------------|----|----|----|----|----|----|
| | | Geração de Informação | | | | | | | Disseminação de Informação | | | | | | | Resposta Coordenada | | | | | | |
| Itens | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
| Domínios | Cliente | 14 | 1 | | 13 | 6 | | | 14 | 14 | 14 | | | | | 14 | 14 | 14 | | | | |
| | Concorrência | | 13 | 2 | | | 14 | 13 | | | | 14 | 14 | 1 | | | | | 14 | 14 | | |
| | Mercado | | | 12 | 1 | 8 | | 1 | | | | | | 13 | 14 | | | | | | 14 | 14 |

Fonte: Elaboração própria.

Os dados obtidos dos especialistas mostram uma relativa concordância em relação aos itens por domínios. Com exceção do item número 5, os respondentes das diversas línguas concordaram maioritariamente com os restantes. Apesar de algumas das

respostas terem divergido na seleção do domínio nos itens 2, 3, 4, 5, 7 e 13, os domínios foram validados por respondentes da mesma língua.

Foi realizada, relativamente à escala submetida, uma alteração ao item número dois, por sugestão de um dos respondentes, incorporando um indicador de frequência.

Deste modo a proposta de escala de medição da orientação para o mercado final é um instrumento composto por 21 itens divididos em três dimensões, com 7 itens cada uma (geração de informação, disseminação de informação e resposta coordenada), que pretendem medir três domínios da orientação para o mercado, (cliente, concorrência e estrutura de mercado).

Os três domínios da orientação para o mercado, cliente, concorrência, e estrutura de mercado propostos são avaliados por 8, 7 e 6 itens respetivamente.

No quadro 3.5. apresenta-se a proposta final de escala de medição da orientação para o mercado.

Quadro 3.5. – Escala de medição da orientação para o mercado proposta

| Geração de Informação |
|---|
| 1. Realizamos questionários aos nossos clientes para avaliar a qualidade dos nossos produtos e serviços. |
| 2. Pelo menos duas vezes por ano, analisamos as atividades e propostas dos nossos concorrentes. |
| 3. Temos um procedimento informal de recolha de informação (ex: jantares, reuniões informais, etc.) acerca da evolução e tendências do mercado (modas, mudanças na estrutura do mercado, etc.). |
| 4. Esta empresa tem como compromisso principal, no relacionamento com os clientes, a obtenção de informação acerca dos seus desejos e necessidades, mesmo que estes ainda não as reconheçam. |
| 5. Procuramos conhecer rapidamente alterações no mercado que possam modificar a forma como os clientes encaram os produtos e serviços que oferecemos. |
| 6. Sempre que os nossos concorrentes oferecem novos produtos e serviços aos clientes, procuramos conhecê-los no menor tempo possível. |
| 7. Os nossos colaboradores obtêm informações, de modo informal, acerca das atividades dos nossos concorrentes. |
| Disseminação de Informação |

| |
|---|
| 8. As informações acerca dos clientes são transmitidas a todos os departamentos da empresa muito rapidamente. |
| 9. Na nossa empresa temos um procedimento formal, de transmissão de informação acerca dos nossos clientes, entre departamentos. |
| 10. Sempre que um departamento da nossa empresa obtém informação importante acerca dos nossos clientes, transmite-a rapidamente aos restantes departamentos. |
| 11. Realizamos periodicamente reuniões formais destinadas a debater as atividades e propostas dos nossos concorrentes. |
| 12. Se um dos nossos departamentos toma conhecimento acerca de atividades dos nossos concorrentes, que os colocam numa posição de vantagem em relação à nossa empresa, rapidamente transmite essa informação aos restantes departamentos. |
| 13. Nesta empresa todos os departamentos estão alinhados com o compromisso de partilha de informação acerca de tendências de mercado que influenciam a nossa atividade. |
| 14. Se um departamento desta empresa toma conhecimento de informações acerca de alterações no funcionamento do mercado (modas, tendências, regulações, etc.), rapidamente transmite essa informação aos restantes departamentos. |
| Resposta Coordenada |
| 15. Nesta empresa existe um compromisso, de todos os departamentos, com a resposta às necessidades e desejos dos clientes. |
| 16. Quando é necessário pôr em prática uma ação de resposta às necessidades dos clientes, todos os departamentos desta empresa participam. |
| 17. Alguns dos nossos departamentos demoram mais tempo que o desejável a responder às necessidades e desejos dos nossos clientes. |
| 18. Respondemos sempre às ações competitivas dos nossos concorrentes. |
| 19. As ações dos nossos concorrentes obtêm rapidamente uma resposta coordenada por parte da nossa empresa. |
| 20. As alterações na estrutura do mercado (modas, tendências, regulações, etc.) são respondidas rapidamente por todos os nossos departamentos. |
| 21. As respostas às evoluções registadas no mercado são feitas, de modo coordenado, por todos os departamentos da empresa. |

Fonte: Elaboração própria

4. Conclusões

A proposta de escala de medição da orientação para o mercado desenvolvida parte de um estudo profundo à literatura sobre o tema da orientação para o mercado e procura ser

um instrumento de medição da orientação para o mercado, capaz de medir a orientação para o mercado em diferentes contextos. Para tal, submeteu-se o instrumento proposto a um painel de especialistas em marketing de modo a verificar a sua validade de conteúdo. Relativamente à proposta inicial, foi realizada apenas uma alteração no item número 2, por sugestão dos respondentes.

O modelo final define que a orientação para o mercado é composta pelas dimensões de geração de informação, disseminação de informação e resposta coordenada que, por sua vez, compreende os domínios: cliente, concorrência, e estrutura de mercado, através de indicadores de existência, rapidez e frequência, de geração de informação, disseminação dessa informação e resposta coordenada.

O modelo proposto propõe-se ser um instrumento capaz de medir a orientação para o mercado em empresas do sector hoteleiro, preenchendo os requisitos necessários de validade de conteúdo.

Propõe-se um modelo de medição da orientação para o mercado, concorrente aos demais existentes, que apresentam problemas de fiabilidade.

Os resultados deste trabalho apresentam limitações, uma vez que não foi possível apresentar resultados relativos à consistência interna da escala proposta, nem apresentar conclusões acerca de resultados da utilização da escala nas cinco línguas da mesma.

De modo a suplantar as limitações apresentadas, sugere-se a utilização do instrumento proposto em diversos contextos de modo a concluir acerca das características de fiabilidade da escala e se se trata de uma alternativa consistente aos instrumentos existentes.

5. Bibliografia

- Alderson, W. (1957). *Marketing behaviour and executive action*. Homewood IL: Inc, R.D. Irwin.
- 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, 411–427.
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., & Mortanges, C. P. De. (1999). A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-cultural Validation, 4, 689–707.
- Dawes, J. (2000). Market orientation and company profitability: Further evidence incorporating longitudinal data. *Australian Journal of Marketing Research*, 25(2), 173–199.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37.
- Deng, S., & Dart, J. (1994). Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-Item Approach. *Journal of Marketing Management*, 10, 725–742.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1998). Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 213–232.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr., F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *The Journal of Marketing*, 57(1), 23–37.
- Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row Publishers.
- Farrell, M. (2002). A Critique of the Development of Alternative Measures of Market Orientation. *Marketing Bulletin*, 13(Article 3), 1–14.
- Farrell, M. a. (2000). Developing a Market-Oriented Learning Organisation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 201–222.
- Farrell, M. A., & Oczkowski, E. (1997). An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective. *Marketing Bulletin*, 8(Article 3), 30–40.
- Gauzente, C. (1999). Comparing Market Orientation Scales : A Content Analysis. *Analysis*, (V), 1–5.

- 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, 797 – 829.
- Gotteland, D., & Boulé, J. (2006). The market orientation – new product performance relationship: Redefining the moderating role of environmental conditions. *International Journal of Research in Marketing*, 23, 171 – 185.
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C., & Matheson, P. (1998). Developing a better measure of market orientation. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 884–903.
- Greenley, G. E. (1995). Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *British Journal of Management*, 6, 1–13.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 65(April), 67–80.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30.
- Harris, L. C. (1998). Cultural domination: the key to market-oriented culture? *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 354–373.
- Harris, L. C. (2001). Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK. *Journal of Management Studies*, 38, 17–43.
- Harris, L. C. (2002). Measuring Market Orientation : Exploring a Market Oriented Approach. *Journal of Market-Focused Management*, 5(3), 239 – 270.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (1999). Developing a Market Oriented Culture: A Critical Evaluation. *Journal of Management Studies*, 36(2), 177–196.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51, 157–166.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, XXXVII(November), 449–462.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005). RESEARCH NOTES AND COMMENTARIES MARKET ORIENTATION AND PERFORMANCE : AN INTEGRATION OF DISPARATE APPROACHES. *Strategic Management Journal*, 26, 1173–1181. doi:10.1002/smj.494
- Hult, G. T., 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.

- Iverson, T., & Cusack, T. R. (1998). The causes of welfare state expansion: deindustrialization or globalization? *Discussion paper // Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Abteilung Wirtschaftswandel und Beschäftigung*, NO. FS I 98–304.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(April), 1–18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR : A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477.
- Lado, N., Maydeu-olivares, A., & Rivera, J. (1998). Measuring market orientation in several populations A structural equations model. *European Journal of Marketing*, 32(1), 23–39.
- Lafferty, B. A., & Hult, G. T. M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 92–109.
- 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., & Rentz, J. O. (2000). A Refinement and Validation of the MARKOR Scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 527–539.
- McKitterick, J. B. (1957). *What is the marketing management concept?, in the frontiers of marketing thought and science*. (F. M. Bass, Ed.). Chicago: US: AMA.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *The Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334–347.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *No Psychometric Theory* (3rd Editio.). New York: McGrawHill.
- Oczkowski, E., & Farrell, M. A. (1998). Discriminating Between Measurement Scales Using Non-Nested Tests and Two-Stage Least Squares Estimators: The Case of Market Orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 15, 349–366.
- Pelham, A. M. (1997). Mediating Influences on the relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(2), 55–76.

- Peña, A. I. P. (2010). *La orientación al mercado en el sector del turismo rural: Efectos en los resultados de la actividad empresarial y en el valor percibido por el mercado*. Universidad de Granada.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225–245.
- Sampaio, C. A. F. (2008). *O PROBLEMA DA MEDIÇÃO DO FENÓMENO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: UMA ABORDAGEM AO SEU ESTUDO*. Universidad de Extremadura.
- Shapiro, B. P. (1988). What the Hells Is “Market Oriented”? *Harvard Business Review*, (November-December 1988), 119–125.
- Shoham, A., & Rose, G. M. (2001). Market orientation: A replication, cross-national comparison, and extension. *Journal of Global Marketing*, 14(4), 5–25.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Heung, V. C. S., & Yim, F. H. K. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(4), 555–577.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1999). RESEARCH NOTES AND COMMUNICATIONS; MARKET-ORIENTED IS MORE THAN BEING CUSTOMER-LED. *Strategic Management Journal*, 20, 1165–1168.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221–231.
- Webster, F. E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29–39.