

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**ANA CAROLINA MACIEL DA SILVA**

**ORIENTAÇÃO AO CLIENTE E CULTURA  
ORGANIZACIONAL: UMA CONTRIBUIÇÃO  
METODOLÓGICA**

**São Paulo**

**2005**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**ANA CAROLINA MACIEL DA SILVA**

**ORIENTAÇÃO AO CLIENTE E CULTURA ORGANIZACIONAL:  
UMA CONTRIBUIÇÃO METODOLÓGICA**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

**Orientador: Prof. Dr. Roberto Coda**

**São Paulo**

**2005**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-Graduação: Profª Drª Maria Sylvia Macchione Saes

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. João B. Segreti

### FICHA CATALOGRÁFICA

S586o	Silva, Ana Carolina Maciel da Orientação ao cliente e cultura organizacional: uma contribuição metodológica / Ana Carolina Maciel da Silva. -- São Paulo, 2005. 149 f.  Orientador: Prof. Dr. Roberto Coda.  Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap - Mestrado em Administração de Empresas.  1. Clientes – Contatos 2. Marketing de relacionamento 3. Cultura organizacional  <b>CDD 658.812</b>
-------	--

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**ANA CAROLINA MACIEL DA SILVA**

### **ORIENTAÇÃO AO CLIENTE E CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA CONTRIBUIÇÃO METODOLÓGICA**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

#### **COMISSÃO JULGADORA:**

---

**Professor Dr. Silvio Minciotti**  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES

---

**Professor Dr. Dirceu da Silva**  
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP

---

**Professor Dr. Roberto Coda**  
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP  
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

**São Paulo, 29 de março de 2005.**

*Dedico minha dissertação de mestrado aos meus pais e mestres da vida, Evandro e Marilu, ao meu marido e grande amor, Marco Antonio e à grande luz que trago dentro de mim, minha filha Clara.*

*Durante os 2 anos em que me dediquei ao curso de Mestrado em Administração de Empresas, realizado na FECAP, pude contar com a sabedoria, o apoio, as palavras amigas e as orientações estatisticamente precisas de um grande mestre. Obrigada, Professor Dirceu.*

*Pude contar com a paciência, a experiência e a dedicação de um grande orientador. Um mestre engajado em contribuir para a excelência na formação dos futuros docentes da academia brasileira. Obrigada, Professor Coda.*

*Pude contar com a compreensão, suporte emocional e amor irrestritos de pessoas próximas a mim: meu marido, meus pais, minhas irmãs, meus amigos.*

*Obrigada, meu companheiro Marco Antonio, pelo amor, pelas flores e pelo cantinho de estudo que tão bem me preparou.*

*Obrigada, meu pai Evandro e minha mãe Marilu, pelo incentivo e encorajamento que sempre me deram em realizar um Mestrado, um sonho nosso.*

*E, finalmente, agradeço a todos aqueles que tiveram a atenção, tempo e interesse em colaborar com a minha pesquisa de campo. Foram cerca de 250 pessoas que contribuíram diretamente para a obtenção do meu título de Mestre em Administração de Empresas.*

## RESUMO

A orientação ao cliente é o princípio fundamental do conceito de marketing, originado nos anos 50. Tal conceito defendia que dentre todos os *stakeholders* de uma organização, o cliente deveria estar em primeiro lugar. E uma organização deveria existir para criar clientes satisfeitos. Decorridos mais de 40 anos desde sua origem, pode-se dizer que essa tônica ainda permanece no conceito de marketing moderno. Entretanto, o novo conceito de marketing defende que satisfazer um cliente passa necessariamente pelo processo contínuo de entrega de valor a ele. Essa não é uma missão apenas da área de marketing, mas sim de toda a organização. As pessoas precisam estar comprometidas em satisfazer o cliente, incorporar essa crença em seu dia-a-dia. É por essa razão que a literatura sugere que a orientação ao cliente deve também estar associada a um conjunto de crenças e valores culturais compartilhados que viabilizem sua implementação. Este trabalho trata do primeiro passo para a identificação de valores culturais que possam contribuir para uma efetiva orientação ao cliente, desde que, a partir da teoria e prática, propõe-se a (1) explorar o conceito de marketing, identificando os comportamentos organizacionais típicos de uma orientação ao cliente, (2) pesquisar os valores e crenças culturais que suportam a orientação ao cliente e (3) desenvolver um instrumento para medir os construtos valores culturais e orientação ao cliente. A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste instrumento inicial contemplou uma pesquisa bibliográfica, pesquisa qualitativa e análise de escalas desenvolvidas em estudos anteriores. Uma vez construído, o instrumento foi aprimorado e validado através de uma pesquisa de campo junto a 250 gestores. Os dados coletados foram estatisticamente analisados e obteve-se como resultado um instrumento final composto por 3 fatores e 22 assertivas para medir o construto valores culturais e 4 fatores e 33 assertivas para medir o construto orientação ao cliente. O trabalho traz contribuições metodológicas, práticas e ainda fornece uma base para pesquisas futuras que busquem testar a relação teórica entre os construtos valores culturais e orientação ao cliente.

Palavras chave: Clientes – Contatos. Marketing de relacionamento. Cultura Organizacional.

## **ABSTRACT**

Customer orientation is known to be the key concept of marketing practices since the 1950's. The concept stated that the most important stakeholder of an organization would be the client, whose satisfaction should always be at the top of the organization's agenda. After 40 years, customer orientation is still the cornerstone of modern marketing, but satisfying a customer means more than attending needs; it means delivering value to customers in a continuous manner. The entire organization should be involved and engaged in the effort to develop this process by improving the day-to-day activities toward the client. In order to have the necessary commitment of the employees for a successful implementation of this concept, literature states that customer-oriented practices should be tied to corporate culture. This study deals with the first step for identifying cultural values that can contribute for an effective customer orientation and proposes to (1) explore the marketing concept, identifying the typical customer oriented behaviors and practices, (2) search for the cultural values and beliefs that support customer orientation and (3) develop an instrument to measure the cultural values and customer orientation constructs. Bibliographic researches along with qualitative research and scale analysis developed in previous studies have been used to develop this instrument. Once built, the instrument was also improved and validated through a field research with 250 managers and a statistical analysis of the collected data. The final result was an instrument composed of 3 factors and 22 statements to measure cultural values construct and 4 factors and 33 statements to measure customer orientation construct. This study brings methodological and practical contributions, and still provides a base for future researches that have the objective of testing the existing theoretical relation between cultural values and customer orientation constructs.

**Keywords:** Customer Relations. Relationship Marketing. Corporate Culture.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>FIGURA 1 – Antecedentes e conseqüências da orientação ao mercado .....</b>	<b>18</b>
<b>FIGURA 2 – Orientação ao mercado .....</b>	<b>20</b>
<b>FIGURA 3 – Narver e Slater &amp; Kohli e Jaworski – sobreposições conceituais e operacionais no construto de orientação ao mercado .....</b>	<b>24</b>
<b>FIGURA 4 – Redefinição do conceito de orientação ao mercado .....</b>	<b>25</b>
<b>FIGURA 5 – Os elementos de uma orientação ao mercado.....</b>	<b>31</b>
<b>FIGURA 6 – Modelo de Hofstede (1991) .....</b>	<b>36</b>
<b>FIGURA 7 – Modelo de James Hunt (1998) .....</b>	<b>38</b>
<b>FIGURA 8 – Modelo de Kotter e Heskett (1994) .....</b>	<b>39</b>
<b>FIGURA 9 – Padrão de surgimento de culturas corporativas .....</b>	<b>42</b>
<b>FIGURA 10 – Desenvolvimento da escala .....</b>	<b>49</b>
<b>FIGURA 11 – Dimensões do questionário.....</b>	<b>54</b>
<b>FIGURA 12 – Atividades envolvidas na pesquisa de campo.....</b>	<b>58</b>
<b>FIGURA 13 – Base de emails.....</b>	<b>59</b>
<b>FIGURA 14 – Referências para interpretação do KMO .....</b>	<b>64</b>
<b>FIGURA 15 – Matriz de correlações reproduzidas – Construto valores culturais .....</b>	<b>72</b>
<b>FIGURA 16 – Matriz de correlações reproduzidas – Construto orientação ao cliente.....</b>	<b>72</b>
<b>QUADRO 17 – Escala de medição válida – Construto valores culturais .....</b>	<b>76</b>
<b>QUADRO 18 – Escala de medição válida – Construto orientação ao cliente.....</b>	<b>78</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>TEORIA, CONSTRUTOS E HIPÓTESES .....</b>	<b>13</b>
2.1	O Conceito de marketing .....	13
2.2	Orientação ao mercado .....	16
2.2.1	Estudos de Kohli e Jaworski .....	16
2.2.2	Estudos de Narver e Slater .....	19
2.2.3	Estudos de Deshpande, Farley e Webster .....	21
2.2.4	Estudo de Cadogan e Diamantopoulos .....	24
2.3	Orientação ao cliente .....	26
2.3.1	Aspectos de uma orientação ao cliente .....	27
2.4	Conceito de marketing e cultura organizacional .....	28
2.5	Cultura organizacional .....	33
2.5.1	Conceitos .....	33
2.5.2	Funções da cultura .....	40
2.5.3	Criação da cultura organizacional .....	41
2.6	Hipóteses .....	43
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>45</b>
3.1	Tipo de pesquisa .....	45
3.2	População e amostra .....	46
3.2.1	Definição da amostra .....	46
3.3	Coleta de dados .....	47
3.4	Instrumento de coleta .....	48
3.4.1	Desenvolvimento do questionário .....	48
3.4.2	Questionário final .....	55
3.4.3	Aplicação do questionário .....	56
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>61</b>
4.1	Perfil dos entrevistados .....	61
4.2	Análise dos construtos valores culturais e orientação ao cliente .....	62
4.2.1	Referente ao método .....	62
4.2.2	Análise dos dados .....	64
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO .....</b>	<b>80</b>
5.1	Limitações .....	82
5.2	Implicações práticas .....	82
5.3	Implicações teóricas e Pesquisas futuras .....	83
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>85</b>
	<b>APÊNDICE A – Construção do instrumento de coleta de dados .....</b>	<b>90</b>
	<b>APÊNDICE B – Instrumento de coleta de dados .....</b>	<b>101</b>
	<b>APÊNDICE C – Instrumento de coleta de dados (versão de campo) .....</b>	<b>106</b>
	<b>APÊNDICE D – Modelo de emails enviados aos entrevistados .....</b>	<b>110</b>
	<b>APÊNDICE E – Tabelas KMO, Teste de Bartlett e Teste Kolmogorov-Smirnov .....</b>	<b>113</b>
	<b>APÊNDICE F – Estatísticas descritivas .....</b>	<b>116</b>

<b>APÊNDICE G – Matriz de correlação .....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE H – Variância total.....</b>	<b>131</b>
<b>APÊNDICE I – Matriz rotacionada de fatores .....</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICE J – Matriz final de fatores .....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICE L – Estatística de consistência interna para construto valores culturais .....</b>	<b>139</b>
<b>APÊNDICE M – Estatística de consistência interna para construto orientação ao cliente.....</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICE N – Perfil dos entrevistados.....</b>	<b>143</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A orientação ao cliente é o princípio fundamental do conceito de marketing criado nos anos 50. Drucker (1954), um dos principais divulgadores do conceito naquela época, argumentava que o propósito de uma organização era criar um cliente satisfeito, e dentre todos os *stakeholders*, o cliente deveria estar em primeiro lugar. E nessa linha, o autor ainda propunha que marketing não era uma atividade específica, e sim era o negócio como um todo, dirigido segundo a ótica do cliente e suas definições de valor.

Ao longo dos anos, mudanças nos contextos mercadológicos e econômicos, tais como globalização, desregulamentação e o advento da Internet, provocaram também mudanças no perfil dos consumidores. E as organizações, de maneira geral, inseridas em um ambiente mais competitivo, tiveram que acompanhar essas mudanças, implementando estratégias agressivas para conquistar e manter esse novo consumidor.

O consumidor atual julga os produtos e serviços com base no seu valor fundamental, definido simplesmente como a relação entre custo e benefício. O próprio conceito de marketing precisou ser repensado e, no início dos anos 90, ele foi redefinido para contemplar a geração e entrega de valor ao cliente, como forma de obter vantagem competitiva (KOTLER, 2000; WEBSTER, 1994b). O novo conceito de marketing é definido em torno do conceito de cadeia de valor (PORTER, 1991), que incorpora o foco tanto no cliente - inerente ao conceito de marketing – como na capacidade, recursos e habilidades da empresa – inerente ao conceito de estratégia.

E a literatura sugere que desenvolver uma cultura organizacional apropriada está dentre tais capacidades, recursos e habilidades necessários à implementação do conceito de marketing em uma organização.

Em 1989, Deshpande e Webster publicaram um artigo que representa um marco para os estudiosos de marketing. Os autores, destacando vários estudos sobre cultura organizacional que movimentaram os anos 80 (DEAL; KENNEDY, 1982; FROST *et al.*, 1985; HOFSTEDE, 1986; JELINEK; SMIRCICH; HIRSCH, 1983; OUCHI; WILKINS, 1985; PETERS; WATERMAN, 1982), trazem à tona a importância do tema no contexto de marketing, e escrevem o artigo com o objetivo

principal de encorajar o desenvolvimento de uma corrente de pesquisa sobre cultura organizacional em marketing. Propondo entender, por exemplo, como uma empresa pode se tornar mais orientada ao cliente, Deshpande e Webster (1989) sugerem, entre outros, temas de pesquisa como *quais são os traços culturais e as crenças e valores compartilhados que são característicos de uma empresa orientada ao cliente.*

Em linha com os autores acima, Narver e Slater (1998) também defendem que a orientação ao cliente deve estar associada a um sistema de crenças e valores apropriado, caso contrário qualquer que fosse a cultura organizacional, uma orientação ao cliente poderia ser facilmente implementada e a qualquer tempo, porém não é isso que se observa.

A cultura organizacional se refere a um sistema de significados partilhados mantidos por seus membros que identifica uma organização, distinguindo-a das demais (ROBBINS, 1999). Uma cultura específica pode ser muito positiva para uma organização, enquanto que a mesma cultura pode ser fatal para outra organização. Assim, não existe a cultura certa ou errada, boa ou má. Deve sim existir um alinhamento entre pessoas, cultura e objetivos da organização para que seja possível realizar as estratégias. Caso contrário, a cultura organizacional, apesar de forte, pode ser uma barreira ao processo, e não uma aliada.

Assim, certamente existem valores e crenças culturais que favorecem a orientação ao cliente, e que, portanto, devem ser fortemente cultivados nas empresas que a buscam.

Porém, antes mesmo de validar a relação entre a orientação ao cliente e cultura organizacional sugerida pela teoria, surgem algumas questões fundamentais. Como medir a orientação ao cliente? Como medir valores culturais?

Algumas escalas para medir orientação ao mercado foram desenvolvidas nos estudos de Narver e Slater (1990), Jaworski e Kohli (1993), Deshpande *et al.* (1993), Homburg e Pflesser (2000) e no livro publicado por Whiteley (1999). Apesar destas escalas incluírem variáveis específicas para medir a orientação ao cliente, verifica-se que elas são resumidas ou contemplam apenas comportamentos relativos à inteligência de mercado.

Já em relação a valores culturais, a escala desenvolvida por Homburg e Pflesser (2000) contempla medições para tais elementos, porém foram desenvolvidas a partir da realidade cultural das organizações alemãs.

Dessa forma, a partir de uma revisão da literatura sobre orientação ao cliente e cultura organizacional e do teste empírico de um conjunto mais amplo de indicadores realizado junto a organizações brasileiras, o presente estudo tem como objetivo geral:

*Desenvolver um instrumento de medição válido para os construtos valores culturais e orientação ao cliente, através da investigação das variáveis e fatores que melhor se ajustam a ele.*

Trata-se, portanto, de um primeiro passo para a identificação de valores culturais que possam favorecer ou contribuir para uma efetiva orientação ao cliente.

## **2 TEORIA, CONSTRUTOS E HIPÓTESES**

A seguir, será desenvolvida uma revisão da literatura a respeito de conceito de marketing, sua criação e evolução até os dias atuais, conceitos de orientação ao mercado e orientação ao cliente, apontando alguns dos principais estudos e pesquisas realizados nos últimos anos. Assim, será possível já identificar alguns comportamentos organizacionais típicos de uma orientação ao cliente.

Por fim, será revisada a literatura sobre conceitos e modelos de estudo de cultura organizacional, bem como sua importância e papel nas organizações, o que permitirá a identificação de alguns valores e crenças culturais que suportam a orientação ao cliente.

### **2.1 O Conceito de marketing**

Conforme exposto anteriormente no capítulo 1, a orientação ao cliente é o princípio fundamental do conceito de marketing criado nos anos 50. O surgimento deste conceito vem em resposta a mudanças profundas que as organizações enfrentavam em um contexto pós Segunda Guerra Mundial, onde o pensamento de marketing vigente já não era mais apropriado. A responsabilidade do marketing até então era estimular a demanda pelos produtos, persuadir o cliente a comprar o que a empresa produzia, realizar uma venda. O foco, portanto, era em produtos, capacidade produtiva e não em consumidores, seus desejos e necessidades.

O cenário pós Segunda Guerra Mundial era caracterizado por alta competição, mercados e poder de compra dos consumidores em crescimento. As condições de um mercado em mudanças eram um grande estímulo ao desenvolvimento de um conceito de marketing orientado ao cliente. Assim, os anos 60 e início de 70 são caracterizados como a época de ouro do marketing.

Entretanto, no decorrer dos anos 70, o compromisso com o cliente se desvaneceu e o planejamento estratégico, carregado de imperativos financeiros, ganhava a preferência entre os administradores. As organizações desviaram a sua atenção da satisfação do cliente como fonte de vantagem competitiva e lucratividade em longo prazo.

Webster (1994a) coloca que tal fato ocorreu porque o conceito de marketing proposto por Drucker deixava algumas lacunas em sua definição. Entre elas, o autor destaca a falta de um componente mais tático que apontasse aos administradores como efetivamente uma empresa poderia ser orientada ao cliente, que tipo de atividades ou comportamentos eram necessários. A orientação ao cliente demonstrava ser um conceito difícil de operacionalizar, observar e medir.

Além disso, para Webster (1994a), a orientação ao cliente estava baseada na idéia de que os lucros eram uma consequência em satisfazer o cliente, uma recompensa por fazê-lo, e obtidos em longo prazo. Muitas organizações, por não acreditarem que a orientação ao cliente pudesse garantir sua sobrevivência e desempenho financeiro, voltaram-se à visão de lucratividade em curto prazo, medidas através de fluxo de caixa e retorno sobre investimento.

Nos anos 80, muitas empresas, principalmente americanas, experimentaram as consequências de se distanciar do cliente. O mercado americano foi invadido por concorrentes estrangeiros que, rapidamente, conquistaram participação de mercado, oferecendo aos clientes produtos adequados às suas necessidades. Nessa época, as empresas americanas passaram a se esforçar para voltar a focar no cliente, e o movimento da Qualidade Total foi um impulsionador importante para a revitalização do conceito de marketing.

Qualidade, tal qual ao conceito de marketing, significava colocar o cliente em primeiro lugar sempre, atendendo e excedendo suas expectativas. Porém, vale observar que a escola de Qualidade Total se concentrava na perfeição técnica como forma de satisfazer o cliente, e não em suas exigências e necessidades. As empresas que implementaram a Qualidade Total obtiveram ganhos de curto prazo, porém não conseguiram criar vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo.

A partir dos anos 90, alguns acontecimentos modificaram o cenário competitivo em muitos países. Presenciou-se a desregulamentação de mercado, trazendo a livre concorrência em setores econômicos antes totalmente fechados. A privatização também trouxe novas configurações a este cenário, em que empresas públicas, antes protegidas em seus monopólios, viram-se inseridas em um ambiente agora de competição. No Brasil, por exemplo, destacam-se as privatizações no setor de telecomunicações e setor elétrico.

A competição global tornou-se um fato da vida econômica de países industrializados bem como das economias em desenvolvimento. O mercado global é



tão real para uma pequena fábrica e varejo local ou banco como é para uma organização multinacional. Todos os clientes têm opções de compra espalhadas pelo globo, não somente em sua comunidade ou país. O advento de avançadas tecnologias como satélites, máquinas de fax, computadores portáteis, telefones celulares e a Internet têm eliminado as fronteiras e distâncias entre consumidores e mercados, e provocado mudanças comportamentais nas relações de compra e venda.

Nesse novo contexto, as organizações passaram a enfrentar não somente um número maior de concorrentes, com estratégias muito mais diversificadas, como também passaram a lidar com consumidores mais exigentes, informados, conscientes de seus direitos, com maior poder de escolha e que podem comprar de fornecedores espalhados por todo o mundo.

Face a essa realidade, alguns autores (KOTLER, 2000; WEBSTER, 1994b) propõem a ampliação do conceito de marketing definido por Drucker nos anos 50. O novo conceito de marketing é definido em torno do conceito de cadeia de valor (PORTER, 1991), que incorpora o foco tanto no cliente - inerente ao conceito de marketing – como na capacidade, recursos e habilidades da empresa – inerente ao conceito de estratégia.

Webster (1994b) e Kotler (2000) argumentam que o velho conceito de marketing nasceu em um contexto pós-guerra marcado por economias escassas, demanda reprimida por parte dos consumidores, em que produtos eram comprados mais com base no conceito que o produto transmitia e no estilo de vida do consumidor do que nos benefícios específicos de performance que o produto entregava. Para esses autores, o consumidor atual julga os produtos e serviços com base no seu valor fundamental, definido simplesmente como a relação entre custo e benefício.

Portanto, o novo conceito de marketing, compartilhado por autores como Webster (1994b), Narver e Slater (1994) e Kotler (2000), contempla o processo de definir, desenvolver e entregar valor ao cliente, e uma empresa orientada ao cliente continuamente examina as fontes alternativas de vantagem competitiva sustentável a fim de saber como ela pode ser mais efetiva em criar valor superior sustentável a seus clientes atuais e futuro.

Em suma, o novo conceito de marketing propõe que o negócio seja definido de fora para dentro, sendo bem informado sobre o cliente, e deixando que o cliente defina valor.

Uma das principais contribuições do marketing moderno é ajudar as empresas a perceber a importância de mudar o foco de sua organização de *produto* para *mercado e clientes*. Segundo Kotler (1996), na prática as empresas têm procurado quatro orientações no decorrer dos anos. No primeiro estágio, prestaram pouca atenção aos consumidores ou aos concorrentes (orientação para o produto). No segundo estágio, começaram a prestar atenção aos consumidores (orientação para o cliente). No terceiro estágio, passaram a prestar atenção aos concorrentes (orientação para o concorrente). No quarto estágio, precisam prestar atenção equilibrada a ambos (orientação para o mercado).

E mais recentemente, Kotler (2000) propõe a orientação societal como próximo estágio, que exige que as empresas incluam considerações sociais e éticas em suas práticas de marketing. Elas devem equilibrar lucros para a empresa, satisfação dos desejos dos consumidores e interesses públicos. Para Kotler (2000, p.47),

A orientação de marketing societal sustenta que a tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e fornecer as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, de uma maneira que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor e da sociedade.

## **2.2 Orientação ao mercado**

A orientação ao mercado é uma área de investigação que recebeu muita atenção da academia e dos profissionais nos anos 90, e vários estudos e artigos foram publicados. A seguir, serão apresentados aspectos relevantes de alguns destes estudos.

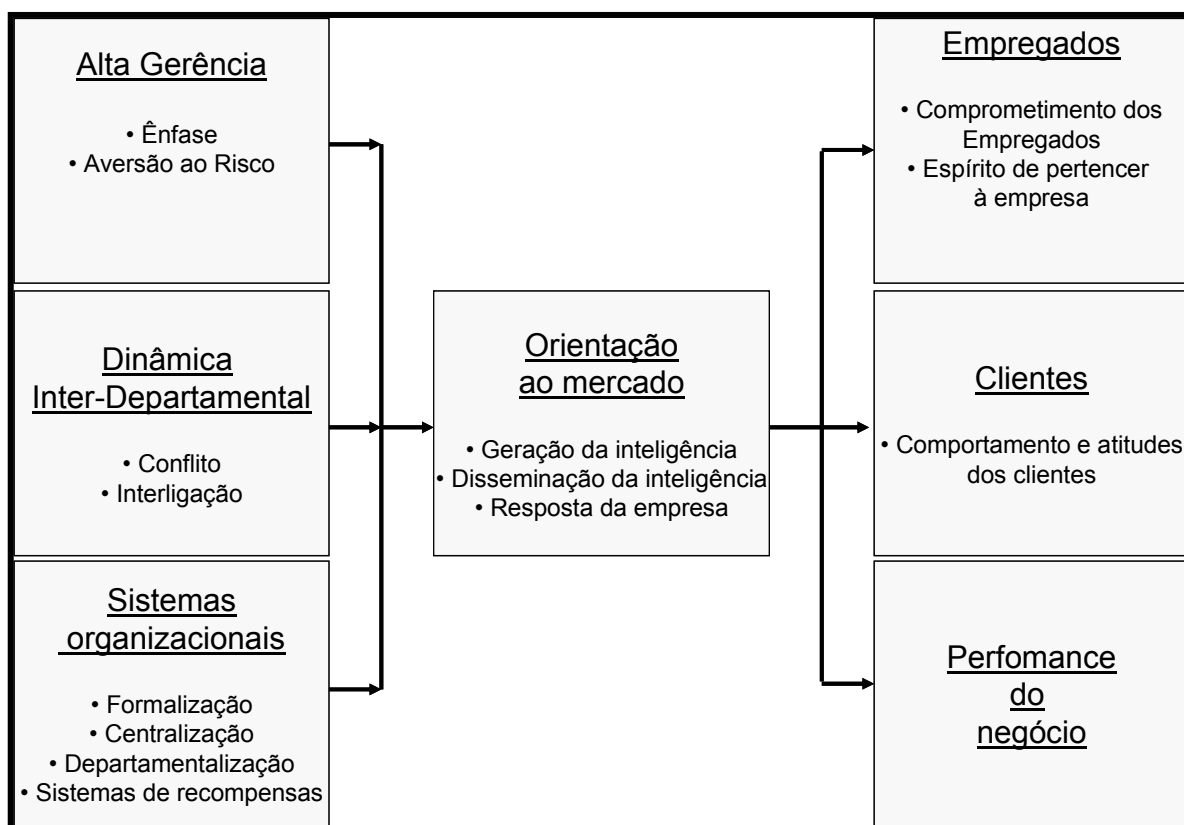
### **2.2.1 Estudos de Kohli e Jaworski**

Em 1990, Kohli e Jaworski publicaram um artigo com o objetivo de delinear o domínio do construto orientação ao mercado, prover uma definição operacional, desenvolver um inventário de proposições e construir um modelo compreensível para direcionar futuras pesquisas. Ou seja, restringiram-se à criação de um modelo teórico para o construto.

Para eles, uma empresa orientada ao mercado é aquela que implementa o conceito de marketing, e por isso definem orientação ao mercado de modo a facilitar a operacionalização deste conceito:

Orientação ao mercado é a geração de inteligência de mercado sobre as necessidades atuais e futuras dos clientes em toda a organização, a disseminação da inteligência para todos os departamentos e a resposta da organização frente às informações obtidas. (KOHLI; JAWORSKI, 1990, p. 6)

Para desenvolver o modelo teórico do construto, os autores apontaram os antecedentes e conseqüências de uma orientação ao mercado (Figura 1).



**FIGURA 1 – Antecedentes e conseqüências da orientação ao mercado**

Fonte: Kohli e Jaworski (1990)

Como antecedentes ou impulsionadores da orientação ao mercado, destacam-se:

- a) o papel da alta gerência: assinalam a importância de que o comportamento da alta gerência comunique seu comprometimento com a orientação ao mercado, bem como um certo nível de assumir riscos em benefício do cliente;
- b) a importância do trabalho interdepartamental para facilitar a disseminação da inteligência de mercado bem como a resposta da empresa frente a ela. Para que a disseminação das informações aconteça, os autores ressaltam a importância do respeito pelas idéias dos outros, de que o trabalho interdepartamental seja regido pela receptividade do grupo a novas idéias e sugestões e propostas vindas de outros indivíduos ou grupos;
- c) sistemas organizacionais: a existência na empresa de sistemas formais de recompensa aos indivíduos por terem feito algo especial pelo cliente

em assegurar sua satisfação. Além disso, a descentralização da tomada de decisões, sugerindo o *empowerment* de funcionários em níveis inferiores, é colocada como determinante da orientação ao mercado.

Como conseqüências de uma orientação ao mercado, o modelo contempla:

- a) disposição dos empregados: a orientação ao mercado pode trazer alguns efeitos nos empregados, tais como satisfação no trabalho, orgulho de fazer parte de uma empresa em que todos os departamentos e indivíduos trabalham pelo objetivo comum de satisfazer o cliente, sentimento de contribuir com algo maior, e comprometimento com a organização;
- b) comportamento e atitudes dos clientes: orientação ao mercado tem efeitos também nas atitudes e comportamentos do cliente, leva à satisfação dos clientes que, além de voltar a comprar da empresa, recomendam-na a outros potenciais clientes;
- c) performance da empresa.

Três anos depois, Jaworski e Kohli (1993) desenvolveram uma pesquisa empírica que validava as proposições – antecedentes e conseqüências - apresentadas em seu trabalho teórico anterior (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Ainda, a pesquisa investigava o papel das características do ambiente em regular a relação entre orientação ao mercado e performance do negócio. Os resultados desta pesquisa sugerem que a orientação ao mercado é um importante determinante da performance da empresa, independente da turbulência de mercado, intensidade da competição ou turbulência tecnológica do ambiente em que opera.

Como contribuição desta pesquisa, Jaworski e Kohli (1993) desenvolveram uma escala de medição válida para o construto orientação ao mercado, em seus três componentes: geração da inteligência de mercado, disseminação da inteligência de mercado e resposta da empresa a ela.

### **2.2.2 Estudos de Narver e Slater**

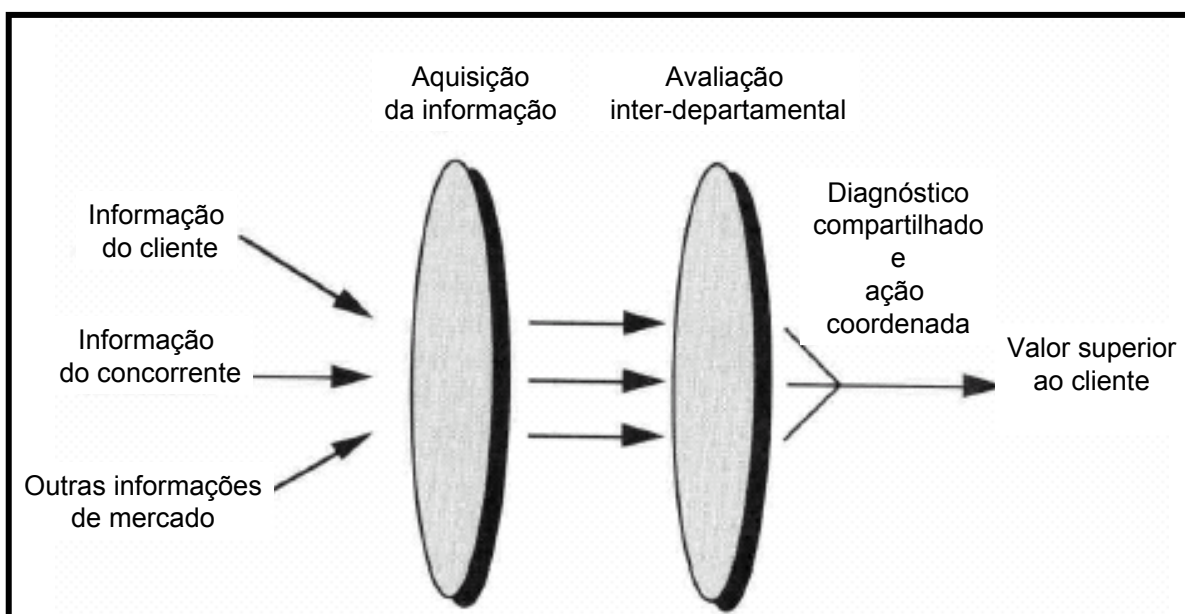
Também em 1990, Narver e Slater conduziram uma pesquisa exploratória na qual um instrumento válido para medir orientação ao mercado é desenvolvido bem

como seu efeito na rentabilidade da empresa é analisado. E confirmam, as empresas com maior grau de orientação ao mercado estão associadas com as maiores lucratividades, validando a relação entre orientação ao mercado e performance.

Apoiados nos conceitos de Aaker (1989) e Porter (1985), de que para uma empresa obter performance de mercado acima do normal, ela deve criar uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, criar um valor superior sustentável aos seus clientes, os autores argumentam que a busca por criar valor superior ao cliente e obter vantagem competitiva sustentável leva a empresa a criar e manter a cultura que sustentará os comportamentos necessários para tal. E definem que

Orientação ao mercado é a cultura da organização que efetiva e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior aos clientes e, assim, performance superior para a empresa. (NARVER; SLATER, 1990, p. 21)

Assim, uma empresa é orientada ao mercado quando sua cultura está sistemática e totalmente comprometida com a criação contínua de criar valor superior ao cliente. Isso significa, conforme a Figura 2, coletar e coordenar informações sobre os clientes, competidores e outros significativos influenciadores de mercado, como fornecedores e reguladores, para usar na construção de valor (SLATER; NARVER, 1994).



**FIGURA 2 – Orientação ao mercado**

Fonte: Slater e Narver (1994)

Portanto, para os autores, os componentes de uma orientação ao mercado são assim definidos: orientação ao cliente, orientação ao concorrente e coordenação inter-departamental.

### **1. Orientação ao cliente**

Os autores defendem que o cerne da orientação ao mercado é a orientação ao cliente, à medida que para criar valor superior ao cliente, a organização deve continuamente analisar e compreender a cadeia de valor de seus clientes, como ela é hoje e como poderá evoluir no tempo. Um valor ao cliente pode ser criado em qualquer ponto da cadeia, tornando-o mais efetivo em seus mercados ou mais eficiente em suas operações.

### **2. Orientação ao concorrente**

A organização compreende quem são seus competidores, buscando informação sobre suas forças e fraquezas de curto prazo bem como suas capacidades e estratégias de longo prazo. E as informações sobre os competidores são compartilhadas em toda a organização, que podem ser usadas para criar uma vantagem competitiva sobre uma fraqueza do concorrente e dessa forma antecipar-se às suas possíveis ações.

### **3. Coordenação inter-departamental**

Esse componente está sustentado no conceito de cadeia de valor, que considera todas as áreas da organização e suas atividades como fontes potenciais de criação de valor ao cliente. Todo departamento, filial, unidade de negócio tem um importante papel em ajudar a organização a criar e sustentar uma vantagem competitiva (PORTER, 1985). Dessa forma, a coordenação inter-departamental é o componente responsável por coordenar as pessoas e recursos da organização para a criação de valor ao cliente.

#### **2.2.3 Estudos de Deshpande, Farley e Webster**

Em 1993, Deshpande, Farley e Webster desenvolveram uma pesquisa empírica com o objetivo de examinar o impacto da orientação ao cliente, cultura organizacional e inovação na performance de uma organização. Diferentemente de outros estudiosos (JAWORSKI; KOHLI, 1993; NARVER; SLATER, 1990), os autores mediram a orientação ao cliente em duas amostras distintas – uma composta de

empresas e a outra composta de clientes destas empresas. Assim, a pesquisa foi inovadora pois analisou o construto sob duas óticas distintas, interna e externa.

Os autores colocam que poucos estudos empíricos foram realizados a cerca de orientação ao cliente, apesar da grande atenção dada ao conceito de marketing pela academia. Para Deshpande *et al.* (1993), a distinção conceitual que Narver e Slater fazem entre orientação ao cliente e orientação ao mercado não é totalmente consistente com a definição de Kohli e Jaworski, e defendem que a orientação ao cliente e orientação ao mercado são sinônimos, já que a definição conceitual de mercado atribuída por Kotler (1996, p. 28) “conjunto de todos os potenciais clientes de uma empresa”, não contempla competidores.

Já o terceiro componente do conceito de Narver e Slater, a coordenação interfuncional, está totalmente em linha com a essência de uma orientação ao cliente, também argumentada por Kohli e Jaworski, e por isso, Deshpande *et al.* (1993) incluem tal componente em seu conceito e medição de orientação ao cliente.

Entretanto, simplesmente focar na coleta e disseminação das informações sobre as necessidades dos atuais e potenciais clientes não é suficiente para que uma empresa seja orientada ao cliente. Um conjunto de valores e crenças agindo como reforços para a um efetivo foco no cliente, permeando toda a organização, se faz necessário. Para Deshpande *et al.* (1993, p.27),

Orientação ao cliente é o conjunto de crenças que coloca os interesses do cliente em primeiro lugar, não excluindo os interesses dos *stakeholders*, como acionistas, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma organização lucrativa a longo prazo.

Como resultados desta pesquisa, realizada no âmbito de empresas japonesas e seus clientes, os autores concluíram as seguintes relações:

- a) Tipo de cultura como determinante da performance do negócio: As empresas com culturas mais voltadas para o exterior, ou seja, mercado e clientes, apresentaram melhor performance, medida através de indicadores como *market share*, rentabilidade, taxa de crescimento e tamanho do negócio, sempre comparado aos seus competidores mais significativos;
- b) Inovação: encontraram que a inovação é também forte determinante da performance da organização;



- c) Orientação ao cliente e performance da organização: não encontraram relação significativa nos resultados apontados pelas empresas. Quando apontadas pelos clientes, a relação foi significativa;
- d) Tipo de cultura e Orientação ao cliente: o conceito de marketing cria a expectativa de que a orientação ao cliente seria mais forte nas culturas mais voltadas para o exterior. Os resultados não mostraram isso, e sim a orientação ao mercado parece ser alcançável em qualquer tipo de cultura.

## 2.2.4 Estudo de Cadogan e Diamantopoulos

Em 1995, Cadogan e Diamantopoulos publicaram um estudo cujo objetivo era propor um modelo teórico integrando os dois conceitos dominantes na literatura sobre orientação ao mercado: conceitos de Narver e Slater e Kohli e Jaworski. Ainda, tinham o objetivo de introduzir uma dimensão internacional que expande a definição do construto, tornando-o válido e de uso prático para as organizações operando internacionalmente.

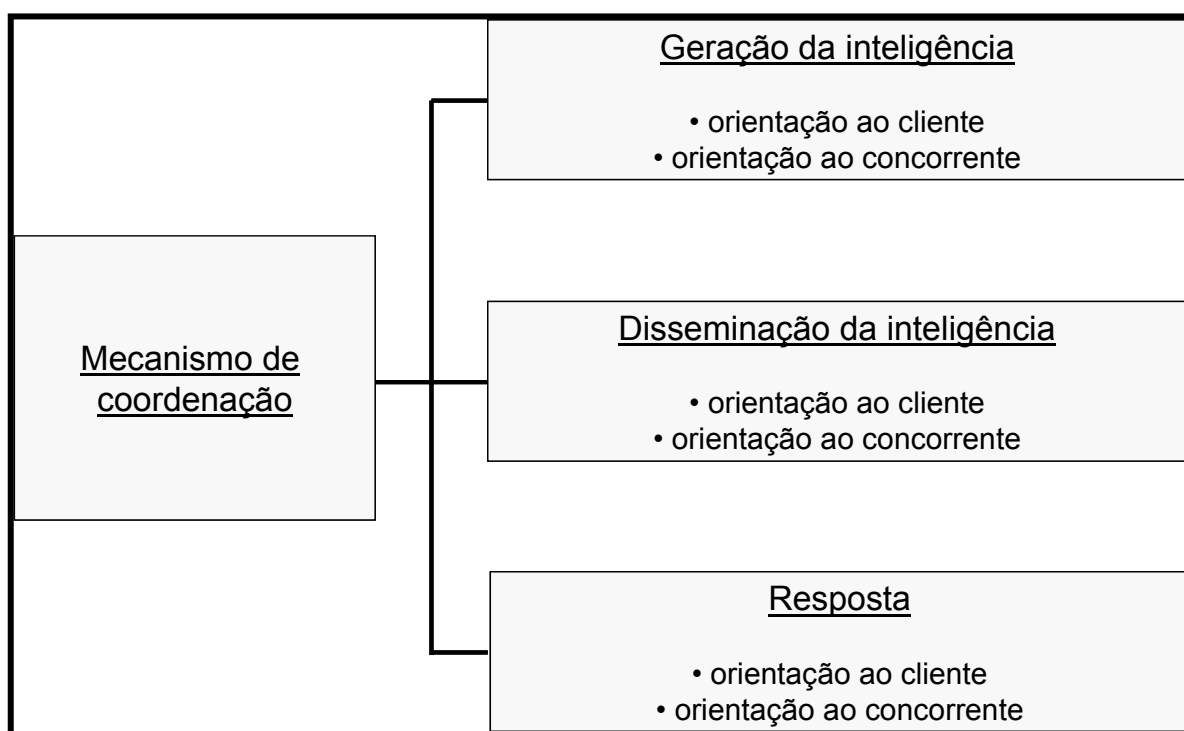
Os autores fazem uma análise comparativa dos componentes de ambos os construtos, identificando pontos em comum que resultam na Figura 3. Basicamente, a figura ilustra exemplos de questões contempladas nas escalas desenvolvidas pelos autores para medir orientação ao mercado.

		Kohli e Jaworski (KJ)		
	<b>Geração da inteligência</b>	<b>Disseminação da inteligência</b>	<b>Resposta da empresa</b>	
Narver e Slater (NS)	<b>Orientação ao cliente</b>	Sobreposição conceitual: Sim Sobreposição operacional: Sim <i>Exemplos operacionais</i> <b>KJ:</b> pesquisar clientes para avaliar a qualidade dos serviços e produtos <b>NS:</b> Medir a satisfação do cliente	Sobreposição conceitual: Sim Sobreposição operacional: Ambíguo <i>Exemplos operacionais</i> <b>KJ:</b> Dados da pesquisa de satisfação do cliente disseminados pela empresa <b>NS:</b> Compreender as necessidades dos clientes	Sobreposição conceitual: Não Sobreposição operacional: Sim <i>Exemplos operacionais</i> <b>KJ:</b> Ignora mudanças nas necessidades dos clientes em relação a produtos e serviços <b>NS:</b> Empenho nos serviços pós-vendas
	<b>Orientação ao concorrente</b>	Sobreposição conceitual: Sim Sobreposição operacional: Ambíguo <i>Exemplos operacionais</i> <b>KJ:</b> inteligência do competidor gerada por vários departamentos <b>NS:</b> força de vendas compartilha informação do concorrente	Sobreposição conceitual: Sim Sobreposição operacional: Sim <i>Exemplos operacionais</i> <b>KJ:</b> departamentos são lentos em alertar a empresa sobre as mudanças dos concorrentes <b>NS:</b> altos executivos discutem as estratégias dos concorrentes	Sobreposição conceitual: Não Sobreposição operacional: Sim <i>Exemplos operacionais</i> <b>KJ:</b> responder às ações do concorrente imediatamente <b>NS:</b> responder rapidamente às ações dos concorrentes que ameaçam a empresa
	<b>Coordenação inter-departamental</b>	Sobreposição conceitual: Sim Sobreposição operacional: Sim <i>Exemplos operacionais</i> <b>KJ:</b> o departamento de manufatura interage diretamente com o cliente para aprender como servi-lo melhor <b>NS:</b> empenho dos diferentes departamentos em visitar o cliente	Sobreposição conceitual: Sim Sobreposição operacional: Sim <i>Exemplos operacionais</i> <b>KJ:</b> reuniões interdepartamentais para discutir tendências de mercado e desenvolvimento <b>NS:</b> compartilhar informações entre departamentos	Sobreposição conceitual: Sim Sobreposição operacional: Sim <i>Exemplos operacionais</i> <b>KJ:</b> departamentos se reúnem para planejar respostas às mudanças ocorrendo no negócio <b>NS:</b> departamentos se empenham em integrar as estratégias
	Influências externas (mercado)	Disseminação formal / informal	Estrutura de resposta / Implementação	

**FIGURA 3 – Narver e Slater & Kohli e Jaworski – sobreposições conceituais e operacionais no construto de orientação ao mercado**

Fonte: Cadogan e Diamantopoulos (1995)

E, dessa forma, redefinem o construto para incluir a geração de inteligência, a disseminação de inteligência e as atividades de resposta, caracterizadas por uma orientação ao cliente e orientação ao concorrente, e guiadas por um mecanismo de coordenação que garante que tais atividades são executadas efetiva e eficientemente (Figura 4).



**FIGURA 4 – Redefinição do conceito de orientação ao mercado**

Fonte: Cadogan e Diamantopoulos (1995)

O mecanismo de coordenação, componente novo inserido na redefinição do construto, inclui atividades genéricas compostas de elementos relacionados à coordenação entre departamentos e coordenação dentro dos próprios departamentos. Em outras palavras, a maneira pela qual a orientação ao mercado é de fato realizada está refletida no componente mecanismo de coordenação que guia todo o processo.

Assim, Cadogan e Diamantopoulos (1995) argumentam que uma efetiva geração, disseminação de inteligência e resposta da empresa demandam tanto coordenação inter e intra-departamental e somente das organizações que têm um efetivo mecanismo de coordenação pode-se esperar a inexistência de fronteiras funcionais.

Além disso, o construto inclui as forças às quais uma organização operando internacionalmente está exposta. Os autores não testam empiricamente o construto, deixando como sugestão para futuras pesquisas.

### **2.3 Orientação ao cliente**

A partir dos estudos e artigos anteriormente mencionados, verifica-se que apesar de não haver um consenso sobre a definição dos construtos orientação ao mercado e orientação ao cliente, ambos apresentam características comuns, e muitas vezes são usados de maneira intercambiável.

Ainda, pode-se concluir que existem duas perspectivas da definição do construto: uma filosófica ou cultural e outra comportamental.

#### *Filosófica ou cultural*

As principais definições encontradas são:

- A cultura da organização que efetiva e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior aos clientes (NARVER; SLATER, 1990);
- Um conjunto de crenças, que coloca os interesses do cliente em primeiro lugar na organização (DESHPANDE; FARLEY; WEBSTER, 1993);

#### *Comportamental*

A principal definição encontrada é:

- A habilidade de uma organização em gerar, disseminar e usar informação sobre os clientes e competidores (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Cabe ressaltar que a ótica cultural é tipicamente contemplada apenas na definição de orientação ao cliente, já que na sua operacionalização e medição apenas aspectos comportamentais - a ótica comportamental - têm sido considerados.

A seguir, serão consolidados os aspectos comuns de uma orientação ao cliente, propostos e observados por vários estudiosos.

### **2.3.1 Aspectos de uma orientação ao cliente**

Autores como Kohli e Jaworski (1990), Jaworski e Kohli (1993), Albrecht (1998), Whiteley (1999), argumentam que nas empresas orientadas ao cliente, a satisfação do cliente é regularmente avaliada com o objetivo permanente de melhorá-la. E por isso, dedicam esforços em manter a qualidade dos serviços pré e pós-venda, qualidade essa definida pelo cliente.

Esses autores ainda observam que os empregados representam papel essencial nesse processo de qualidade contínua, e tais organizações são rigorosas em suas contratações, investem em treinamento, e procuram reconhecer e recompensar os funcionários por sua dedicação em satisfazer o cliente. Além disso, o comportamento dos gerentes e líderes deve manifestar comprometimento e preocupação com o cliente para que a orientação ao cliente seja impulsionada.

Colocar o cliente em primeiro lugar pode representar uma quebra de paradigma para muitas empresas e um desafio interno, na mente das pessoas e em suas atitudes, desde o alto executivo até níveis mais baixos da estrutura organizacional.

Conforme Whiteley (1999), as empresas que colocam o cliente em primeiro lugar têm como principais características: pensam e falam muito em seus clientes; avaliam as percepções de seus clientes rotineiramente; tendem a resolver questões de prioridade considerando o impacto mais provável sobre o cliente como critério; cedem, fazem concessões ou acrescentam valor para o cliente em situações, como já colocado, que demandam a oferta de serviços não-rotineiros, adotando a política de fazer o que é necessário, recuperam-se conscienciosamente de erros e se penitenciam com o cliente que recebeu mau tratamento.

Já Shapiro (1988), Narver e Slater (1990), Slater e Narver (1994), Webster (1994b), destacam que o trabalho em equipes multifuncionais é estimulado, pois dessa forma, a criação de valor ao cliente pode ser realizada de maneira mais rápida e eficiente, em que cada departamento, de início, já coloca ao grupo suas limitações e potencialidades e como poderá contribuir no composto final de valor. Além disso, as expectativas são mutuamente estabelecidas e passíveis de cobrança e acompanhamento, e o comprometimento torna-se uma consequência natural do trabalho realizado em grupo. A responsabilidade pela criação de valor ao cliente

passa a não ser somente responsabilidade de um departamento, por exemplo, marketing, mas sim de toda a organização.

A inteligência de mercado é enfatizada nos estudos de Kohli e Jaworski (1990), Jaworski e Kohli (1993), Narver e Slater (1990), Slater e Narver (1994) e Deshpande *et al.* (1993). Eles defendem que a inteligência de mercado representa papel importante no processo de orientação ao cliente, e a empresa deve estar suportada por informações atualizadas e consistentes sobre as necessidades, desejos, preferências e hábitos de compra dos clientes.

Kotler (2000) observa que empresas que implementam a inteligência de mercado estão melhorando seu conhecimento do cliente, convidam os clientes a participar do projeto do produto, estão prontas para tornar seus produtos, serviços e condições mais flexíveis. Em suma, encontraram maneiras de fornecer um valor superior a seus clientes, onde também o pensamento e práticas inovadoras são estimulados e estão associados a maiores níveis de orientação ao cliente.

E para finalizar, Webster (1994b) propõe que a orientação ao cliente requer atenção em três níveis: estratégia, estrutura e cultura.

Para esse autor, a estratégia deve estar focada em criar satisfação do cliente através da entrega de valor superior ao cliente. A estrutura organizacional deve ser desenhada para implementar a estratégia, e nela a função de marketing, deve estar pulverizada em todos os departamentos, ou seja, satisfazer o cliente é responsabilidade de cada indivíduo na empresa. O papel dos profissionais de marketing passa a ser o de prover informações sobre o cliente a toda a organização e seus decisores. Ainda, há evidências sólidas de que a centralização prejudica a orientação ao cliente (JAWORSKI; KOHLI, 1993) e por isso a delegação do poder de decisão e participação dos funcionários no processo de decisão deve ser incentivada. A cultura deve nutrir valores e crenças que coloquem o cliente em primeiro lugar em todas as atividades da empresa.

#### **2.4 Conceito de marketing e cultura organizacional**

O estudo de Deshpande *et al.* (1993), anteriormente apresentado, representa uma importante contribuição por contemplar aspectos culturais na investigação da orientação ao cliente e performance de uma organização. A agenda de pesquisas propostas por Deshpande e Webster (1989) contempla sugestões para esse tipo de estudo, e oferece uma nova perspectiva aos estudiosos de marketing.

Destacando a proliferação de estudos e artigos sobre cultura organizacional publicados nos anos 80, pelos estudiosos da área de comportamento organizacional (DEAL; KENNEDY, 1982; FROST *et al.*, 1985; HOFSTEDE, 1986; JELINEK; SMIRCICH; HIRSCH, 1983; OUCHI; WILKINS, 1985; PETERS; WATERMAN, 1982), Deshpande e Webster (1989) enfatizam aos estudiosos de marketing a importância de compreender a cultura organizacional no contexto da administração de marketing.

Apoiados nas prioridades de pesquisa sugeridas pelo MSI (Marketing Science Institute) em 1988, que alertava para a urgente necessidade de pesquisas sobre *desenvolver e manter um foco no cliente e mercado, compreender o papel do marketing na organização, como uma empresa pode se tornar mais orientada ao cliente*, os autores escrevem o artigo com o objetivo principal de encorajar o desenvolvimento de uma corrente de pesquisa sobre cultura organizacional em marketing.

Para Deshpande e Webster (1989), a escassez de estudos acadêmicos sobre o impacto da cultura organizacional no contexto de marketing, até então, pode ser reflexo da maior atenção que o próprio marketing dá ao consumidor em detrimento dos assuntos organizacionais. Assuntos relativos à cultura em marketing sempre estiveram focados em sua maioria na área comportamento do consumidor, como por exemplo, a definição de segmentos de consumidores conforme suas culturas ou subculturas e a comparação das culturas de mercados internacionais.

Porém, nesse artigo, os autores destacam alguns estudos que já representavam o despertar dos estudiosos de marketing em reconhecer a importância da cultura organizacional na função da administração de marketing (PARASURAMAN, 1987; PARASURAMAN; DESHPANDE 1984; WALKER; RUEKERT, 1987; WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986) e no desenvolvimento de uma orientação ao cliente (BONOMA 1984; DESHPANDE; PARASURAMAN, 1986; WEBSTER, 1981, 1988).

Através de uma intensa pesquisa da literatura sobre cultura organizacional, Deshpande e Webster (1989) desenvolvem uma agenda de pesquisa em marketing embasada em 5 paradigmas culturais: gerenciamento comparativo, gerenciamento de contingência/possibilidade, cognição organizacional, simbolismo organizacional e psicodinamismo/estrutural. Sugerem vários temas a serem pesquisados relacionando cultura organizacional e marketing, como por exemplo, (1) qual é o papel do CEO em criar e disseminar uma orientação ao cliente?, (2) quais são os

traços culturais e as crenças e valores compartilhados que são característicos de uma empresa orientada ao cliente, (3) como as decisões de compra do consumidor podem ser explicadas ou influenciadas pelos valores culturais de uma empresa?.

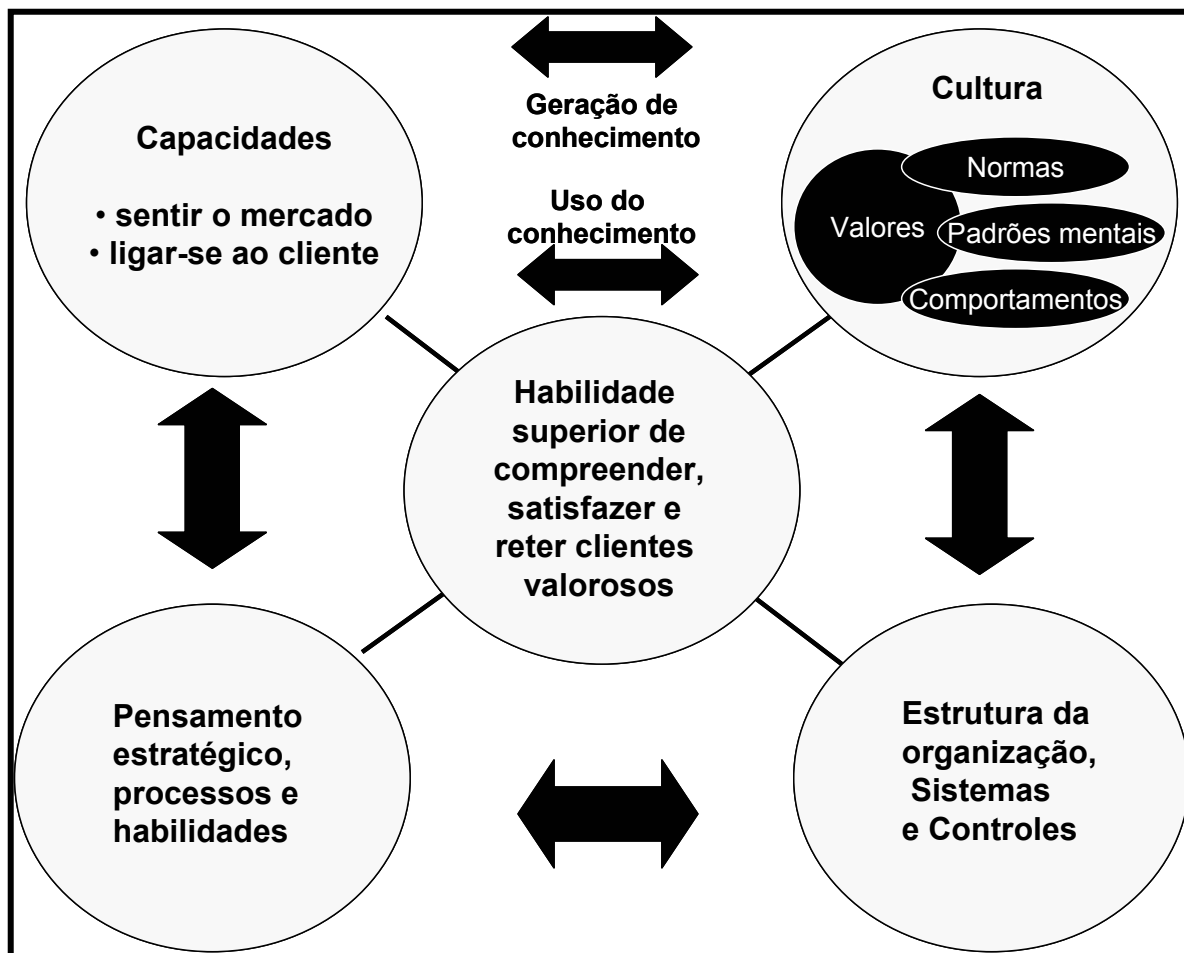
Ainda para esses autores, a cultura organizacional é um conceito menos familiar aos gerentes de marketing devido à sua característica multifacetada e intangível. Um dos desafios mais significativos em implementar o novo conceito de marketing, fundamentado na geração e entrega de valor ao cliente, é fazer com que os valores e crenças de uma cultura orientada ao cliente - aspectos intangíveis - sejam transformados em aspectos culturais tangíveis, como linguagem, símbolos, comportamentos, processos e outras ações.

Apesar do conceito de marketing descrever uma cultura organizacional distinta, um conjunto fundamental de crenças e valores que colocam o cliente no centro do pensamento estratégico e operacional da organização, a cultura corporativa é um conceito muito mais amplo do que a orientação ao cliente. Para Webster (1994a), a orientação ao cliente pode ser uma parte do sistema de valores de uma empresa, um aspecto cultural manifestado pelo comportamento organizacional que coloca o cliente em primeiro lugar em tudo o que a empresa faz, onde as atividades são estabelecidas em torno do objetivo básico de satisfazer o cliente.

Day (1998) também incorpora a cultura organizacional em seu modelo teórico de orientação a clientes e mercado, definido como a habilidade superior de compreender, atrair e reter clientes valorosos. O modelo (Figura 5) é composto por 4 elementos, que se interagem e reforçam-se mutuamente:

- Valores, crenças e comportamentos.
- Capacidade superior de sentir o mercado e conhecer o cliente.
- Processos de pensamento estratégico que constroem um comprometimento com uma proposição de valor superior ao cliente.
- Estruturas organizacionais, sistemas e incentivos que facilitam o alinhamento de todos os aspectos e atividades com o mercado.





**FIGURA 5 – Os elementos de uma orientação ao mercado**

Fonte: Day (1998)

Pela Figura 5, Day (1998) enfatiza que tudo emana da cultura certa – aquela que está dedicada a entregar valor superior ao cliente. A cultura se reforça pelo processo de pensamento estratégico orientado para o exterior e impulsiona a habilidade de estabelecer relações próximas com os clientes valorosos. E finalmente, para ser efetiva, a cultura ainda deve ser reforçada pela estrutura organizacional correta para definir o elo entre as atividades, os incentivos e sistemas de informação para manter toda a empresa em uma direção única.

Em 2000, os autores alemães Homburg e Pflesser desenvolveram um importante trabalho sobre a orientação ao mercado estudada sob a perspectiva cultural. Os objetivos desses autores eram: (1) desenvolver um modelo de cultura organizacional orientada ao mercado que fizesse uma distinção explícita entre as diferentes camadas de uma cultura organizacional – valores, normas, artefatos e comportamentos, (2) desenvolver e validar um instrumento de medida de uma cultura organizacional orientada ao mercado baseada nesse conceito multi-

camadas, (3) analisar as relações estruturais entre as diferentes camadas da cultura organizacional orientada ao mercado, (4) analisar os resultados de performance de uma cultura organizacional orientada ao mercado.

O trabalho de Homburg e Pflesser (2000) seguia as sugestões temáticas de investigação propostas por Deshpande e Webster (1989), como descrito anteriormente, já que pôde responder perguntas do tipo (1) Que tipo de cultura organizacional encoraja e recompensa comportamentos orientados ao mercado? e (2) Existem crenças orientadas ao cliente específicas que são articuladas em documentos culturais e rituais das companhias, e como elas se relacionam a comportamentos orientados ao mercado?.

Como resultados, Homburg e Pflesser (2000) mostraram que os componentes da cultura – valores, normas, artefatos e comportamentos –, apesar de relacionados, são conceitual e empiricamente distintos. Destacaram que os artefatos têm maior influência em direcionar comportamentos orientados ao mercado, do que os valores e normas, que somente têm impactos indiretos em comportamentos orientados ao mercado.

Na literatura de serviços (ALBRECHT, 1998; GRÖNROOS, 1999; PARASURAMAN, 1987) também é possível encontrar evidências da importância da cultura organizacional no processo de orientação ao cliente. Mais especificamente, é colocado que a cultura organizacional, seu sistema de valores e crenças é considerado um pré-requisito, um fator essencial para que a organização de fato seja comprometida com a excelência em serviços.

Para Albrecht (1998), a cultura é um contexto social que influencia o modo pelo qual as pessoas se comportam e relacionam e, assim, uma cultura de serviço é uma cultura que influencia as pessoas a se comportar e relacionar de maneiras orientadas para o serviço, ou que ponham o cliente em primeiro lugar. Isto significa que os sinais que influenciam o comportamento estão impregnados com o tema do serviço.

Parasuraman (1987) enfatiza a preocupação com o cliente deve ser suprema em todos os níveis e durante todas as interações entre cliente e empregados. A responsabilidade pela satisfação do cliente não pode ser formalmente delegada a poucos empregados ou departamentos. Para o autor, o foco na satisfação do cliente é um valor que deve estar incorporado na cultura da empresa.

E, de acordo com Grönroos (1999), em gestão de serviços, é essencial compreender como a organização deve ser desenvolvida e gerenciada de forma que as pessoas sejam capazes de produzir e entregar serviços de qualidade. O autor enfatiza que é importante a existência de uma cultura forte e bem estabelecida, que ressalte o apreço por bons serviços e pela orientação para o cliente. Este deve ser o imperativo organizacional.

## **2.5 Cultura organizacional**

O item 2.5 fará a análise conceitual sobre cultura organizacional, seus elementos e funções nas empresas, de modo a melhor subsidiar o estudo dos valores culturais essenciais à orientação ao cliente.

### **2.5.1 Conceitos**

O termo cultura tem suas origens na antropologia e é também definida por Tylor *apud* Cabrera e Bonache (1999, p. 53) como “um todo complexo que inclui conhecimento, crenças, artes, moral, leis, costumes, e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”. Quando se estuda o mesmo fenômeno no contexto das organizações, a cultura é conhecida como cultura corporativa ou cultura organizacional, e guarda as mesmas complexidades e amplitudes do seu termo original.

Pode-se dizer que o estudo da cultura organizacional é recente, sendo pioneiramente introduzido pelo autor Pettigrew em 1979 na literatura organizacional. E por ter um pouco mais de 20 anos de estudo, ainda não há definição única para cultura organizacional, o que aponta para a necessidade de um maior amadurecimento e fortalecimento do tema junto à academia.

Como coloca Hofstede *et al.* (1990), apesar de não existir um consenso sobre sua definição, algumas características da cultura organizacional certamente são compartilhadas entre os estudiosos: (1) ela é holística, permeia toda a organização (2) é historicamente determinada (3) relaciona-se a conceitos originados na antropologia (4) é socialmente construída (5) é intangível (6) é difícil de mudar.

Thompson e Luthans (1990) colocam que apesar de não haver uma concordância do que é cultura e quão arraigada ela é na organização, existe um consenso geral que ela é um componente importante que afeta a performance e

comportamento. Esses autores, que analisam a cultura organizacional à luz das teorias do comportamento, propõem que atitudes e comportamentos estão fortemente associados com a cultura organizacional. As interações entre as pessoas da organização são uma manifestação da cultura, e para eles a cultura somente pode ser mudada através de mudanças nos comportamentos das pessoas.

Na mesma linha, Dessler (1998) afirma que valores e normas que os empregados compartilham – a cultura organizacional - são crenças básicas sobre o que se deve ou não fazer, e o que é importante ou não. Elas guiam e canalizam o comportamento das pessoas. Desse modo, para o autor, conduzir e influenciar as pessoas depende, em parte, de influenciar essas normas e valores usados como referências comportamentais.

Schein (1997, p 10.) informalmente coloca que “a cultura de algum modo significa que rituais, clima, valores e comportamentos se unem em um todo coerente. Essa integração é a essência do que chamamos de cultura”.

Conforme Smircich *apud* Schneider (1990), existem duas correntes de estudos da cultura organizacional. Uma corrente analisa e investiga a cultura como algo que a organização tem, e a outra, como algo que a organização é. Além disso, por ser um campo de estudo muito amplo, o que tornaria o estudo de todos os elementos culturais uma tarefa mais difícil, muitos autores se dedicam a aprofundar suas investigações em determinados elementos culturais, que variam de acordo com o modelo por eles proposto. Estudiosos que fazem parte da primeira corrente (HOFSTEDE, 1991; ROUSSEAU, 1990; SCHEIN, 1997), desenvolveram modelos ou conceitos que investigam a cultura como característica ou traço da organização.

Schein (1997) propõe um modelo composto por três camadas, na ordem de sua visibilidade e acessibilidade a investigadores externos: pressuposições básicas, valores esposados e artefatos. As pressuposições básicas representam o cerne da cultura organizacional e como tal o autor sugere que elas definem o modo correto com que as pessoas devem agir, pensar e sentir, são compartilhadas, aprendidas e ensinadas aos novos membros da organização. Elas estão profundamente arraigadas na cultura, representam percepções, pensamentos, crenças e sentimentos inconscientes, e, portanto, são mais intangíveis que os demais elementos.

Os valores esposados podem se transformar em pressupostos básicos a partir do momento em que são aprendidos e socialmente validados pelo grupo. Eles

gradativamente se tornam inquestionáveis, o que acontece através de uma transformação cognitiva. Segundo Schein (1997), os valores, no nível consciente, nortearão muito do comportamento observado, porém se eles não passaram pelo aprendizado, eles se tornam apenas valores esposados. Eles podem nortear o que as pessoas dizem, mas não de fato o que elas realmente fazem. Ou seja, há uma distância entre falar e agir.

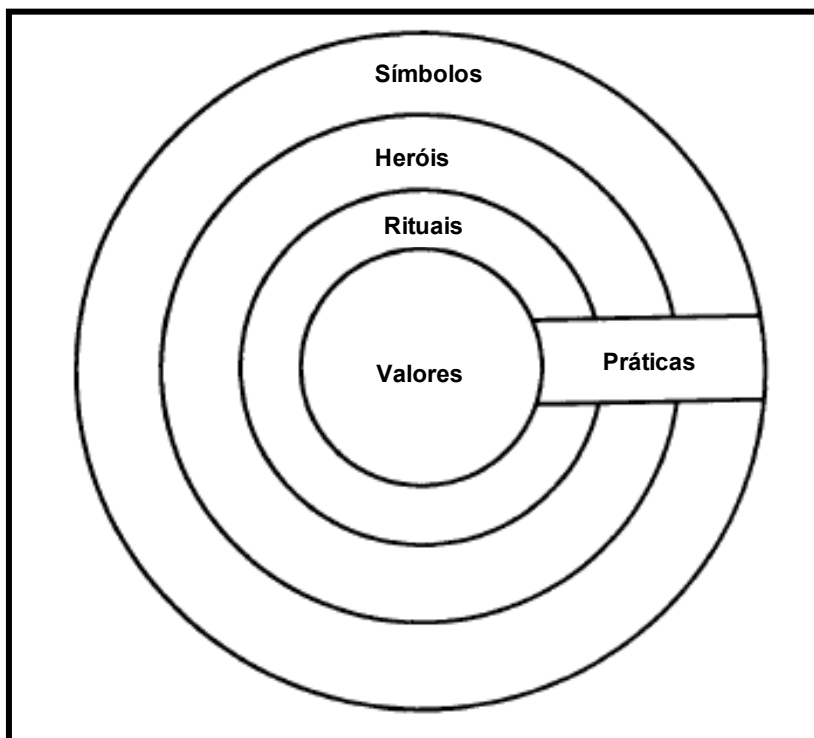
Já os artefatos representam aspectos físicos e tangíveis da organização como a arquitetura do ambiente, linguagem, estilo de vestir, mitos, histórias, rituais e cerimônias. Schein (1997) defende que esse elemento cultural é de fácil observação, mas não é suficiente para decifrar uma cultura, pois os mesmos artefatos podem ter significados diferentes para cada organização e sua cultura.

Rousseau (1990) amplia o modelo proposto por Schein (1997) acrescentando duas novas camadas. Assim, os elementos culturais, também dispostos em camadas conforme o seu grau de acessibilidade, propostos no modelo da autora são artefatos, padrões de comportamento, normas comportamentais, valores e pressuposições fundamentais. Esta é a ordem que indica uma análise partindo dos elementos mais visíveis e facilmente acessíveis para os mais profundos, portanto menos acessíveis.

Nota-se que no modelo de Rousseau (1990), as pressuposições fundamentais também são o cerne da cultura organizacional, tal qual ao modelo de Schein (1997). Diferentemente de Schein (1997), que foca seus estudos da cultura organizacional através da investigação e conhecimento dos pressupostos básicos, essa autora tem nas normas comportamentais o foco de seus estudos. As normas são expectativas das pessoas em relação a que comportamentos são apropriados e inapropriados dentro da organização.

A autora ainda contribui a respeito de como estudar a cultura organizacional. Rousseau (1990) coloca que metodologias diferentes são apropriadas para o estudo dos diferentes elementos de uma cultura. Ela sugere que os elementos menos visíveis e acessíveis ao mundo externo da organização, tais como valores, devem ser estudados através de métodos qualitativos que possam cobrir suas qualidades únicas e inconscientes. Por outro lado, os elementos mais visíveis e acessíveis, tais como normas comportamentais e artefatos, podem ser estudados através de métodos quantitativos – por exemplo, questionários. Os métodos quantitativos têm a vantagem de possibilitar a comparação entre culturas de diferentes organizações.

Já o modelo de Hofstede (1991), contrariamente aos modelos de Schein (1997) e Rousseau (1990), coloca os valores como o cerne da cultura organizacional.



**FIGURA 6 – Modelo de Hofstede (1991)**

Fonte: Hofstede (1991)

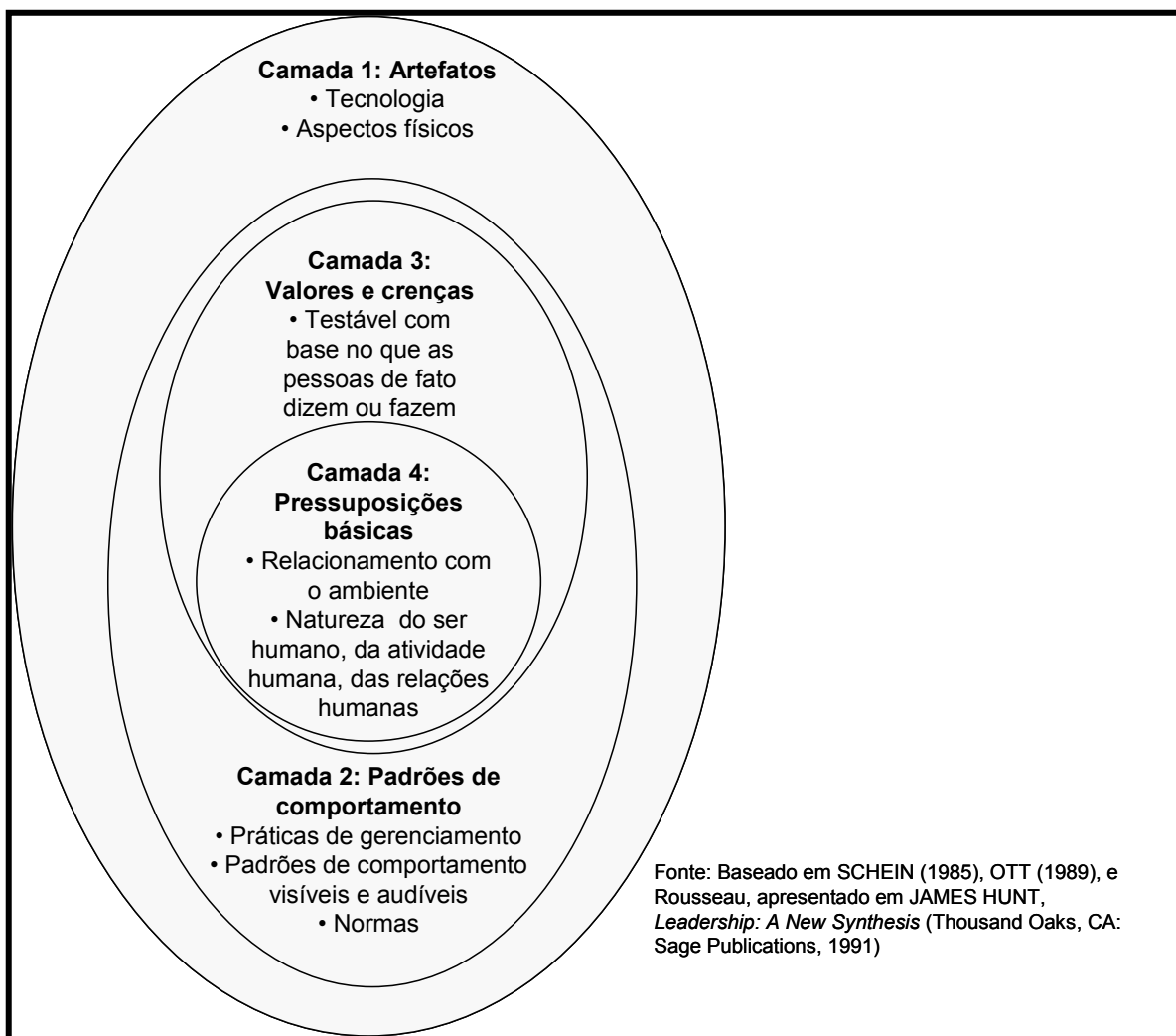
O autor define valores como sendo tendências de preferências de certos sentimentos como bom e mau, bonito e feio, normal e anormal, racional e irracional. São sentimentos, em geral, inconscientes, raramente discutidos, não podem ser observados como tais, mas se manifestam através de comportamentos.

Além dos valores, elemento mais profundo, existem mais três elementos também dispostos em camadas, organizados conforme seu grau de manifestação na cultura organizacional. Pela ordem dos elementos mais profundos para os mais acessíveis, tem-se: (1) rituais são atividades coletivas, tecnicamente supérfluas como forma de se atingir resultados desejados, mas que, dentro da cultura, são considerados socialmente essenciais. Como exemplo, têm-se as convenções, cerimônias de premiação, eventos sociais; (2) heróis são pessoas, vivas ou não, reais ou imaginárias, que possuem características muito apreciadas na cultura, e por isso servem como modelos de comportamento; (3) símbolos representam as manifestações mais superficiais e valores, as manifestações mais profundas, com

heróis e rituais intermediando essas camadas. Para o autor, símbolos são palavras e jargões, gestos ou objetos que carregam algum significado somente reconhecíveis às pessoas que compartilham a mesma cultura. Novos símbolos podem ser criados e substituir antigos símbolos, por isso são colocados na camada mais externa do modelo.

No modelo de Hofstede (1991), os símbolos, heróis e rituais são reunidos sob o termo práticas. Portanto, as práticas são visíveis a um observador externo, mas seu significado cultural é invisível e por isso são somente interpretadas por membros da organização. As práticas ganham destaque no estudo de Hofstede (1990), realizado junto a algumas organizações com o objetivo de medir suas culturas organizacionais. Nesse estudo, Hofstede (1990) conclui que os valores indubitavelmente moldam a cultura, porém é através das práticas que ela afeta os membros da organização, razão pela qual as percepções compartilhadas das práticas diárias constituem a essência da cultura organizacional.

Dessler (1998) adota o modelo de James Hunt publicado pela Sage Publications em 1991, *Leadership: A New Synthesis*, para o estudo de cultura organizacional.



**FIGURA 7 – Modelo de James Hunt (1998)**

Fonte: Dessler (1998)

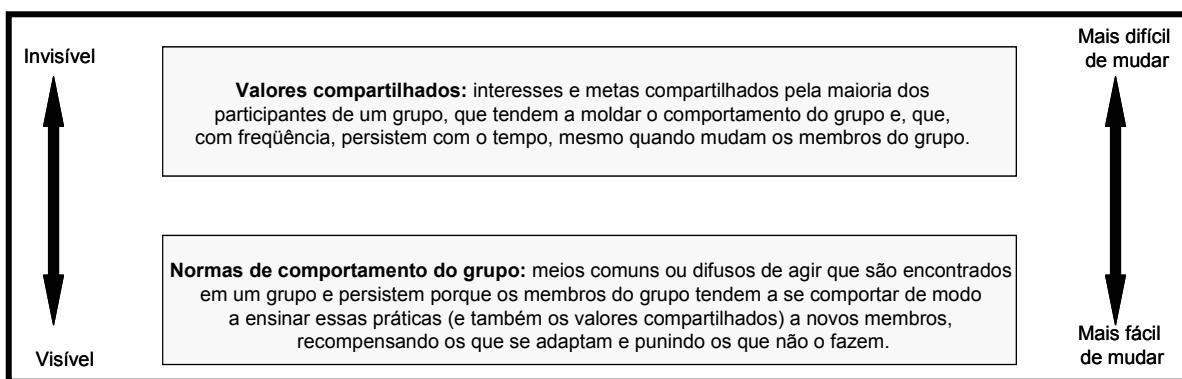
Este modelo integrado de cultura corporativa, de certa forma, representa uma consolidação dos modelos anteriores. Partindo do centro para a periferia, o modelo propõe que a cultura de uma organização emerge através de pressupostos básicos, valores e crenças, padrões de comportamento e de suas manifestações mais visíveis e diretas, como os artefatos (linguagem, mitos, arquitetura, etc.).

Hunt *apud* Dessler (1998) propõe a existência de uma cadeia de influências: pressuposições influenciam valores, que por sua vez influenciam o comportamento e ações, que definem os artefatos físicos, como, por exemplo, as regras escritas ou formais. Segundo o modelo, valores e crenças (como “O cliente está sempre certo” ou “Não seja burocrático”) são padrões de referência que indicam o que deve ser, e não o que é efetivamente. Como Schein (1997) alertou no conceito de valores



esposados, também Dessler (1998) o faz, afirmando que valores e crenças declarados muitas vezes se diferem do que de fato as pessoas valorizam e acreditam. Se isso acontece, o comportamento das pessoas é o sinal que revela esse desalinhamento. Por essa razão, pode-se inferir os valores compartilhados a partir das atitudes das pessoas.

Kotter e Heskett (1994) simplificam as discussões acima e pensam em cultura organizacional como tendo apenas dois níveis, que diferem em termos de visibilidade e resistência a mudanças.



**FIGURA 8 – Modelo de Kotter e Heskett (1994)**

Fonte: Kotter e Heskett (1994)

No nível mais profundo e menos visível, a cultura refere-se a valores compartilhados, e que variam bastante de empresa para empresa. Em algumas, as pessoas podem valorizar mais as inovações tecnológicas, e em outras, maior valor é atribuído ao bem-estar dos funcionários. Os autores defendem que neste nível é extremamente difícil mudar a cultura, em parte porque os membros do grupo, em geral, não têm consciência de muitos dos valores que os unem.

Já no nível mais visível, estão as normas de comportamento ou estilo de uma organização que são ensinados a novos membros como a maneira correta de agir. Kotter e Heskett (1994) colocam que ainda neste nível a mudança cultural é difícil, porém menos que no nível dos valores fundamentais. E acrescentam que um nível influencia o outro, sendo mais óbvio que os valores influenciam o comportamento do grupo. Por exemplo, quando a dedicação aos clientes é um valor compartilhado, ele irá influenciar a rapidez e prontidão com que os indivíduos respondem às suas reclamações.

### 2.5.2 Funções da cultura

Alguns esclarecimentos são feitos na literatura sobre o que é e o que não é cultura. Robbins (1999) enfatiza que o estudo da cultura está interessado em como os empregados percebem as características culturais de uma organização, não em se eles gostam ou não gostam dela. Isso diferencia cultura organizacional do conceito de satisfação no emprego. Assim, a pesquisa sobre cultura organizacional busca medir como os empregados vêem sua organização: Ela estimula o trabalho em equipe? Ela recompensa a inovação? Ela restringe a iniciativa? Já a satisfação no emprego busca medir respostas afetivas ao ambiente de trabalho, como os empregados se sentem sobre as expectativas da organização, as práticas de recompensa e similares. O autor enfatiza que cultura organizacional é um termo descritivo, enquanto satisfação no emprego é um termo avaliador, embora ambos possam ter características em comum.

Ainda outra distinção é ponto de atenção em Kotter e Heskett (1994). Os autores colocam que muitas vezes a cultura corporativa é confundida com estratégia ou estrutura, missão ou visão. Para eles, esses elementos são distintos, porém juntos desempenham um papel importante para moldar o comportamento das pessoas. A estratégia é a lógica para conseguir movimento em alguma direção, e as crenças e práticas exigidas em uma estratégia podem ser ou não compatíveis com a cultura corporativa. A incompatibilidade entre estratégia e cultura pode dificultar a sua realização. Ainda para esses autores, muitas vezes a estratégia é realizada com sucesso através de padrões de comportamento pontuais, e não culturais, pois não são incorporados pelas pessoas ou sequer ensinados a novos membros da organização como o comportamento correto e esperado.

Já a estrutura, segundo Kotter e Heskett (1994), refere-se aos arranjos organizacionais formais, que podem exigir comportamentos ou práticas compatíveis ou não à cultura estabelecida. Quando incompatíveis, descobre-se que as pessoas diferenciam a organização formal da organização informal. Em síntese, para tais autores, quatro fatores moldam o comportamento corporativo: cultura, estrutura formal – já mencionados anteriormente – e, liderança e ambiente competitivo e regulador.

Robbins (1999) afirma que a cultura organizacional tem várias funções dentro de uma empresa: papel de definição de fronteira, ou seja, cria distinções entre uma organização e outras; transmite um sentido de identidade para os

membros da organização, facilita a geração de comprometimento a alguma coisa maior do que o auto-interesse. Uma cultura é forte quando os valores centrais da organização são intensamente mantidos e amplamente partilhados, e por essa razão, tem grande influência no comportamento dos seus membros. Para ele, uma cultura forte aumenta a coerência comportamental, assegura que todos estão voltados para a mesma direção e define as regras do jogo, e por isso traz benefícios tanto para a empresa como para o empregado. Do ponto de vista do empregado, a cultura é valiosa porque reduz a ambigüidade, ela diz aos empregados como as coisas são feitas e o que é importante.

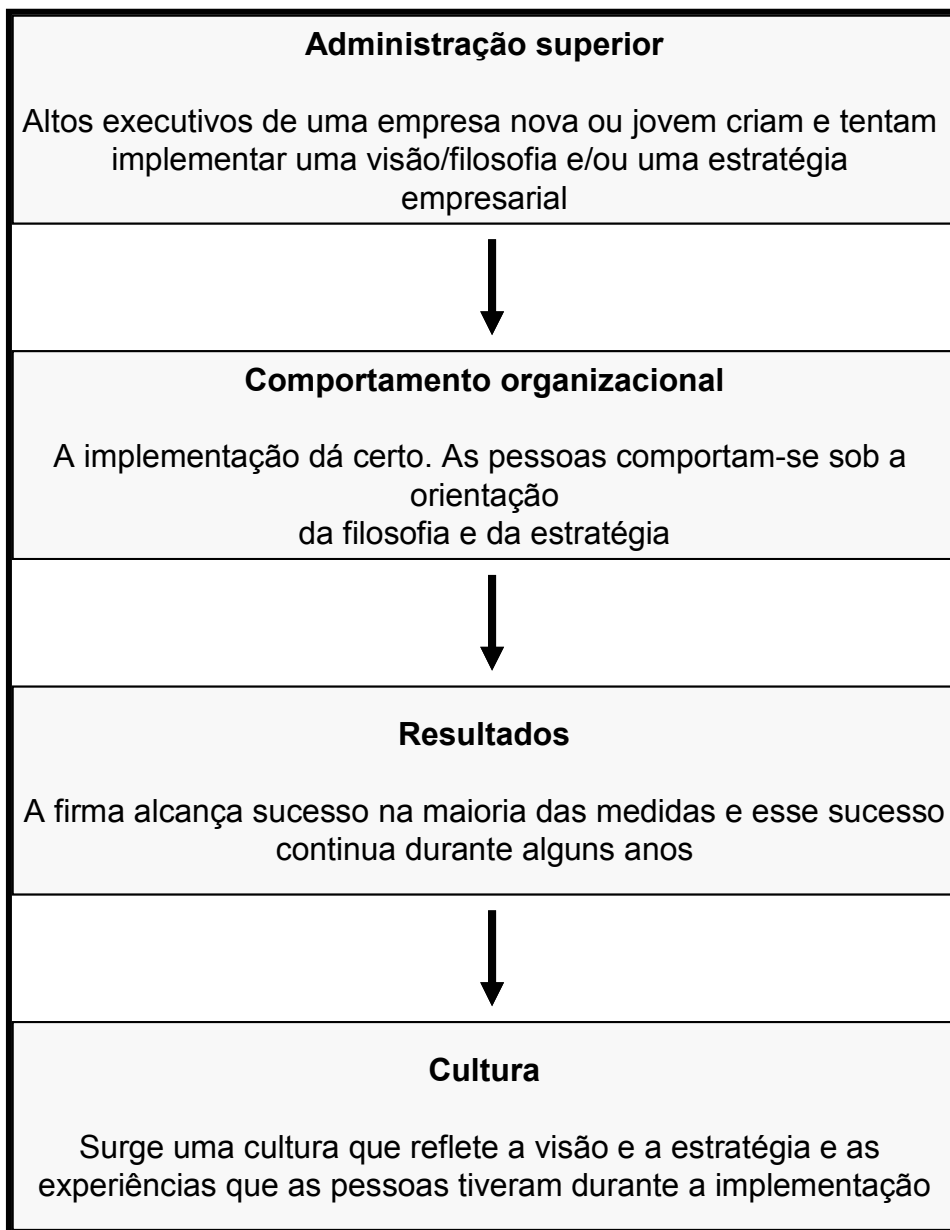
Mais do que isso, a cultura organizacional é o elo que une os líderes na efetiva implementação das estratégias organizacionais, e a ausência desse elo pode provocar efeitos desastrosos à organização (ALDER; MORRIS *apud* OVERHOLT; GRANNEL, 2002).

É válido reforçar que uma cultura específica pode ser muito positiva para uma organização, enquanto que a mesma cultura pode ser fatal para outra organização. Deve sim, existir um alinhamento entre pessoas, cultura e objetivos da organização para que seja possível realizar as estratégias. Caso contrário, a cultura organizacional, apesar de forte, pode ser uma barreira ao processo, e não uma aliada. Uma forte cultura organizacional pode ser uma importante fonte de diferenciação e vantagens competitivas, porém somente se, ainda que forte, ela for a cultura apropriada.

### **2.5.3 Criação da cultura organizacional**

A cultura identifica, tipifica uma organização. Sendo assim, cada empresa desenvolve a sua cultura corporativa, com características próprias.

Kotter e Heskett (1994) apresentam um diagrama que ilustra o padrão comum no surgimento de culturas corporativas.



**FIGURA 9 – Padrão de surgimento de culturas corporativas**

Fonte: Kotter e Heskett (1994)

Esse diagrama se fundamenta em como Schein (1997, p. 12) compreende a cultura organizacional:

Um padrão de pressuposições básicas compartilhadas, aprendidas por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas como válidas e, portanto, ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Assim, a partir do momento em que, repetidamente, soluções funcionam e resolvem problemas da organização, mais profundamente elas tenderão a se

incorporar na cultura. E essas idéias ou soluções podem surgir em qualquer parte da organização, provenientes de um indivíduo ou grupo, em qualquer nível hierárquico.

Complementando, Schein (1997) destaca que as culturas organizacionais são criadas em parte pelos líderes e que também têm como funções relevantes o gerenciamento e, algumas vezes, a destruição da cultura. Se a sobrevivência da organização está ameaçada porque elementos de sua cultura se tornaram inapropriados, é basicamente função dos líderes reconhecer e fazer algo sobre a situação. É nesse ponto que a liderança e a cultura estão conceitualmente entrelaçadas.

Embora pareça que o termo cultura organizacional seja usado como se na organização existisse apenas uma cultura, é possível que existam múltiplas culturas dentro de uma mesma organização. Segundo Robbins (1999), a cultura organizacional representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização. Porém, a maioria das grandes organizações tem uma cultura dominante e numerosas subculturas. A cultura dominante expressa os valores centrais que são partilhados pela maioria dos membros da organização. Já as subculturas tendem a se desenvolver para refletir problemas, experiências e situações comuns que determinados membros enfrentam.

## **2.6 Hipóteses**

A partir da revisão teórica sobre os construtos orientação ao cliente e cultura organizacional, anteriormente exposta, e retomando o objetivo deste trabalho que é desenvolver um instrumento para medir tais construtos, algumas constatações são feitas e hipóteses são levantadas.

A orientação ao cliente é caracterizada por uma série de comportamentos ou práticas que permeiam a organização como um todo em diferentes aspectos ou dimensões, tais como: inteligência de mercado, processos flexíveis e voltados ao cliente, liderança comprometida com o cliente, trabalho interno integrado, capacitação dos recursos humanos para melhor atender o cliente, entre outros. Supõe-se que medir a orientação ao cliente significa avaliar a existência de práticas ou comportamentos sob a ótica dessas diferentes dimensões. Coloca-se, portanto, a seguinte hipótese:

H1: Deve haver um conjunto de indicadores que efetivamente mede a orientação ao cliente, derivado de dimensões sugeridas pela teoria.

Porém, além disso, a literatura sugere que a orientação ao cliente deve também incorporar um conjunto de crenças culturais que colocam os interesses do cliente primeiro lugar (DAY, 1998; DESHPANDE *et al.*, 1993; WEBSTER, 1994 a,b). É sabido da teoria que valores culturais manifestam-se através do comportamento, atitudes e práticas organizacionais (DESSLER, 1998; HOFSTEDE, 1991; KOTTER; HESKETT, 1994; THOMPSON; LUTHANS, 1990).

Hunt *apud* Dessler (1998) sugere a existência de uma cadeia de influências entre os elementos de uma cultura: pressuposições influenciam valores, que por sua vez influenciam o comportamento e ações, que definem os artefatos físicos, como, por exemplo, as regras escritas ou formais (Figura 7). Esse autor ainda propõe que valores e crenças são testáveis com base no que de fato as pessoas dizem ou fazem. Assim, é pertinente supor que existam valores e crenças culturais que favorecem a adoção de comportamentos orientados ao cliente, e que, portanto, devam ser fortemente cultivados nas empresas que a buscam.

Dessa forma, outra hipótese é colocada:

H2: Deve haver um conjunto de indicadores que efetivamente mede valores culturais essenciais à orientação ao cliente.

### **3 METODOLOGIA**

Uma vez realizada a revisão bibliográfica, o item 3 descreverá a metodologia de pesquisa utilizada, detalhando aspectos como tipo de pesquisa, população e amostra, procedimentos e instrumento de coleta de dados. Ao final, será descrito como os dados coletados foram estatisticamente analisados.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Segundo Marconi e Lakatos (1996), as investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave são classificadas como pesquisa do tipo descritiva. Segundo essas autoras, as pesquisas descritivas empregam artifícios quantitativos tendo por objetivo a coleta sistemática dos dados sobre populações, programas ou amostras de populações e programas. Utilizam várias técnicas como entrevistas, questionários, formulários e empregam procedimentos de amostragem.

Gil (1999) acrescenta que estas pesquisas têm como objetivo primordial descrever as características de determinada população, levantar suas opiniões, atitudes e crenças.

E Malhotra (2001) completa as concepções acima, lembrando que uma importante diferença entre as pesquisas exploratória e descritiva é que nesta as informações necessárias estão claramente definidas, e por isso, a pesquisa descritiva é pré-planejada e estruturada, e se baseia em amostras representativas.

Assim, baseado nas concepções acima expostas (GIL, 1999; MALHOTRA, 2001; MARCONI; LAKATOS, 1996), a presente pesquisa é classificada como descritiva<sup>1</sup>, já que, através da revisão teórica associada à coleta das percepções, opiniões e atitudes de executivos de empresas brasileiras acerca de algumas práticas organizacionais, pretende investigar as variáveis que melhor se ajustam à medição dos construtos valores culturais e orientação ao cliente.

1 Esta pesquisa também poderia ser classificada como exploratória. Porém, como pelas análises estatísticas realizadas (ver capítulo 4) a expressiva amostra utilizada não pareceu ser viciada, apesar de ser do tipo conveniente (ver item 3.2 capítulo 3), a pesquisa foi classificada como descritiva.

### 3.2 População e amostra

Com o objetivo de manter um maior controle sobre a qualidade dos dados coletados, buscando diminuir as recusas e não-respostas, esta pesquisa foi realizada junto a uma amostra não-probabilística, do tipo intencional ou por conveniência. Esta técnica de amostragem ainda traz vantagens tais como consumir menos tempo e ser menos dispendiosa em seu processo de definição.

Malhotra (2001, p. 306) define a amostragem por conveniência como sendo

A técnica de amostragem não-probabilística que procura obter uma amostra de elementos convenientes. A seleção das unidades amostrais é deixada a cargo do entrevistador.

O uso de amostragem intencional ou por conveniência tem suas limitações em pesquisa científica, pois não é possível generalizar os resultados da pesquisa para a população, já que as amostras não garantem a representatividade da população.

Porém, conforme Marconi e Lakatos (1996), uma vez aceitas as limitações da técnica, ela tem a sua validade, dentro de um contexto específico. E completa:

A amostra intencional é o tipo mais comum, a pesquisa está interessada na opinião (ação, intenção) de determinados elementos da população, mas não representativos da mesma. O pesquisador não se dirige aos elementos representativos da população em geral, mas aqueles que, segundo seu entender, pela função desempenhada, cargo ocupado, prestígio social, exercem as funções de líderes de opinião na comunidade. (MARCONI; LAKATOS, 1996, p. 47)

#### 3.2.1 Definição da amostra

A amostra desta pesquisa foi retirada da população de empresas privadas e com fins lucrativos, pertencentes a qualquer setor de atividade econômica, localizadas na região da Grande São Paulo. Os sujeitos foram seus funcionários que ocupam cargos gerenciais, no mínimo coordenador ou supervisor, com nível de escolaridade superior.

Segundo Hair (1998), o tamanho de uma amostra não deve ser menor que 50 observações, preferencialmente o tamanho deve ser 100 ou mais. E coloca que, como regra geral, o tamanho da amostra deve ser no mínimo cinco vezes o número de variáveis a serem analisadas, ou até dez vezes, que seria o tamanho mais aceitável. O pesquisador deve sempre tentar obter a maior taxa de observações-por-variável para minimizar as chances de uma análise incorreta, e isso pode ser feito empregando-se um conjunto sem excessos de variáveis, sem redundâncias, e



guiado pelas considerações conceituais e práticas. Assim, obtém-se um tamanho de amostra adequado para o número de variáveis examinadas.

Como o instrumento desta pesquisa, a ser detalhado posteriormente, contempla 60 variáveis, recomenda-se que a amostra tenha um tamanho aproximado de 300 sujeitos. E para obter uma amostra deste tamanho, composta por sujeitos acessíveis e cooperadores, ela foi definida em duas etapas.

Na primeira etapa, foi gerada uma amostra inicial com aproximadamente 100 sujeitos, conforme o grau de acessibilidade e relacionamento que a autora possuía com eles.

Em uma segunda etapa, para que a amostra pudesse crescer de maneira confiável, foi utilizada uma adaptação da técnica de amostragem não-probabilística do tipo 'bola de neve', definida por Malhotra (2001, p. 308):

Técnica de amostragem não-probabilística em que um grupo inicial de entrevistados é selecionado aleatoriamente. Selecionam-se entrevistados subsequentes com base em informações fornecidas pelos entrevistados iniciais. Este processo pode ser executado em ondas sucessivas, obtendo-se referências ou informações a partir de referências ou informações.

Diz-se adaptação, porque contrariamente ao que definiu Malhotra (2001), a amostra inicial – primeira etapa – não foi definida aleatoriamente, como explicado anteriormente, e sim, intencionalmente.

Retornando à segunda etapa, foi então solicitado que cada sujeito desta amostra inicial indicasse no mínimo 5 executivos ou executivas de outras empresas, obviamente respeitando os critérios de empresas e sujeitos definidos pela autora.

Como resultado, a amostra final ficou composta por aproximadamente 580 sujeitos.

### **3.3 Coleta de dados**

As pesquisas não somente são classificadas conforme seu objetivo, mas também conforme os procedimentos de coleta de dados ou métodos. Em sentido genérico, método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos.

Para Gil (1999), tais procedimentos podem usar fontes de papel – pesquisa bibliográfica e documental – e/ou fontes fornecidas por pessoas – pesquisa experimental, ex post-facto, levantamento e estudo de caso. E esse autor ainda coloca que as pesquisas do tipo levantamento se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-

se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.

Richardson (1999) enfatiza que o método precisa estar apropriado ao tipo de estudo que se deseja realizar e também é determinado pela natureza do problema ou seu nível de aprofundamento.

Nessa linha, Malhotra (2001) propõe que os métodos *survey* e observação são os mais empregados na concepção da pesquisa descritiva. Esse autor ainda lista algumas vantagens do método *survey*, tais como aplicação simples, confiabilidade dos dados obtidos porque as respostas são limitadas às alternativas mencionadas, e a codificação, análise e interpretação dos dados é relativamente simples.

As técnicas de *survey*, segundo Selltitz (1975), mostram-se bastante úteis para a obtenção de informações acerca do que a pessoa sabe, crê ou espera, sente ou deseja, pretende fazer, faz ou fez, bem como a respeito de suas explicações ou razões para quaisquer coisas precedentes.

Dessa maneira, a presente pesquisa realizou a coleta dos dados através de métodos quantitativos, do tipo levantamento ou *survey*.

### **3.4 Instrumento de coleta**

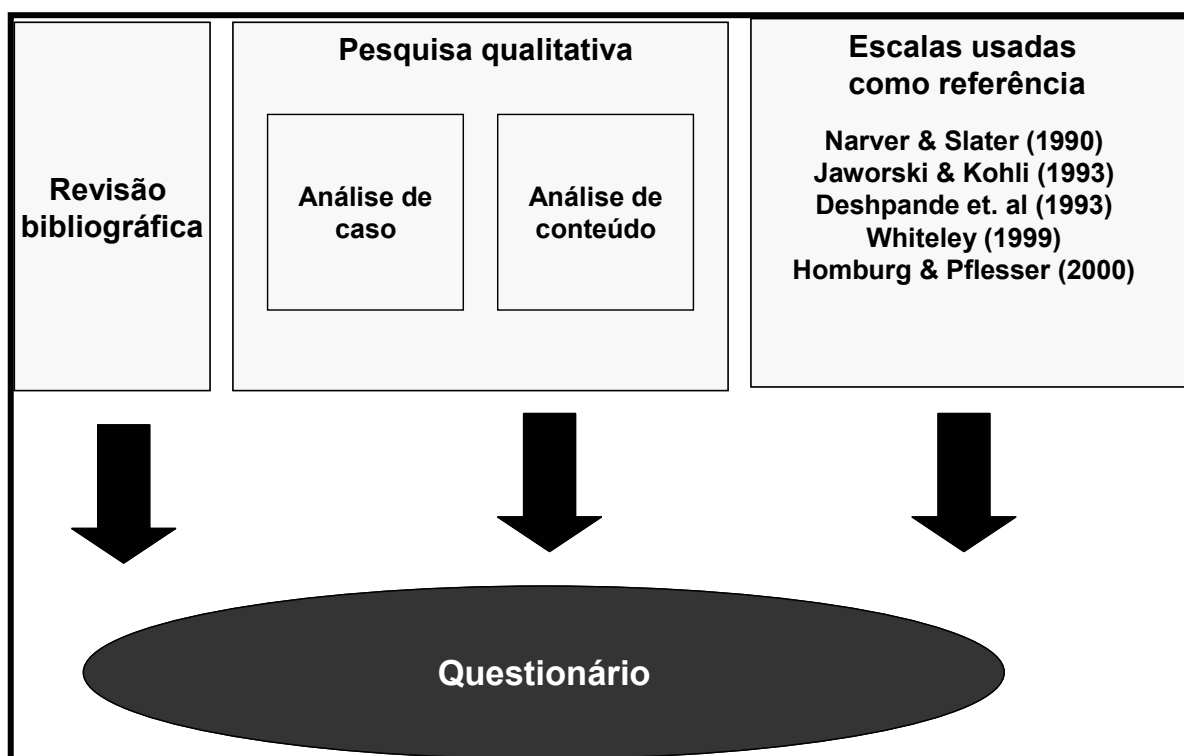
Conforme Gil (1999), para a coleta de dados nos levantamentos são utilizadas as técnicas de interrogação, podendo ser questionários, entrevistas ou formulários.

Esta pesquisa utilizou os questionários como instrumento de coleta dos dados.

#### **3.4.1 Desenvolvimento do questionário**

A construção de questionários é uma arte imperfeita, e seu principal ponto fraco é a ausência de teoria (AAKER *et al.* 2001; MALHOTRA, 2001), pois não existem princípios científicos que garantam um questionário ótimo ou ideal. Muito de sua construção conta com a habilidade e experiência do pesquisador. Ainda, conforme Gil (1999), a elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos.

Por essa razão, e buscando seguir as orientações de formulação de questionários propostas por Malhotra (2001) e Aaker *et al.* (2001), o questionário ou escala de medição foi desenvolvido criteriosamente, respeitando cada uma das etapas ilustradas na Figura 10: (1) Revisão bibliográfica, (2) Pesquisa qualitativa composta de Análise de caso e Análise de conteúdo, e finalmente, (3) Análise das escalas usadas como referência.



**FIGURA 10 – Desenvolvimento da escala**

Fonte: Da autora

A seguir, será detalhada cada uma das etapas perseguidas no desenvolvimento do questionário.

### 1. Revisão bibliográfica

Nesta fase, foi realizada uma intensa investigação da literatura disponível sobre os construtos conceito de marketing, orientação ao mercado e orientação ao cliente. Tais construtos são utilizados de maneira intercambiável ou até mesmo considerados sinônimos por alguns autores (DESHPANDE *et al.* 1993; SHAPIRO 1988), apresentando, em comum, um aspecto dominante: a entrega de valor superior ao cliente sustentada por uma organização que prioriza os interesses do cliente em todas as suas atividades.

Através de uma análise sistemática dos aspectos comuns e/ou complementares apontados na literatura em questão, foi possível identificar uma lista inicial dos comportamentos organizacionais típicos de uma orientação ao cliente.

## **2. Pesquisa qualitativa**

Já nesta fase, foi realizada uma pesquisa qualitativa composta de 2 atividades principais: análise de caso e análise de conteúdo. O objetivo desta fase foi oferecer maiores subsídios para a criação do questionário, buscando na prática, validações ou complementos para as observações já retiradas da revisão teórica.

### **A. Análise de caso**

A lista inicial de comportamentos organizacionais orientados ao cliente, resultado da etapa anterior, foi aperfeiçoada e validada através da análise de um caso prático. Para tal, a análise de conteúdo e a observação participante foram métodos de pesquisa bastante utilizados.

O caso analisado refere-se a uma empresa de serviços de telecomunicações sediada em São Paulo, duas vezes vencedora do Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente. A empresa atualmente passa por um processo de transformação cultural, com o objetivo de se tornar uma empresa totalmente voltada para o cliente. Ela, durante muitos anos, não precisava se preocupar com o cliente porque estava inserida em um ambiente de monopólio público, por essa razão, de baixa ou nenhuma competição. Nesse contexto, a empresa implementava uma orientação a produto. Com a privatização do setor de telecomunicações no Brasil em 2000, a empresa desde então vem buscando encontrar uma personalidade ou identidade cultural para que tenha condições de vencer em um ambiente fortemente competitivo, onde a entrega de valor superior ao cliente se tornou uma questão de sobrevivência.

A autora teve acesso a documentos provenientes de diversas áreas da empresa como Planejamento Estratégico, Recursos Humanos, Comunicação Interna, Vendas e Marketing. Participou de dois treinamentos internos que tiveram como objetivo alinhar o conhecimento de todos os funcionários sobre o Programa de Compromisso com o Cliente, lançado internacionalmente pela empresa no início de 2004. Os treinamentos tinham como tema Gestão e Compromisso com o Cliente, e Vendas Consultivas.

Através de uma criteriosa análise de conteúdo e observação, a autora pôde extrair as principais diretrizes e práticas que a empresa vem, dia-a-dia, implementando para se tornar uma empresa culturalmente voltada ao cliente. Entre as fontes de informações de maior riqueza para o presente estudo, destacam-se: (1) questionário de diagnóstico da cultura organizacional respondido pelos funcionários da empresa (2) apostilas de treinamentos (3) apresentações corporativas de lançamento do Programa de Compromisso com o Cliente, realizadas pelos Presidentes do grupo no mundo e no Brasil (4) apresentações institucionais realizadas em clientes e em convenções internas (5) vídeos institucionais.

Portanto, a lista final de comportamentos típicos de uma orientação ao cliente, baseada na revisão da literatura exposta anteriormente nos itens 2.1 a 2.3, e nas evidências encontradas na análise deste caso prático, ficou assim definida:

- **Compromisso com o cliente:** as empresas orientadas ao cliente se comprometem em criar clientes satisfeitos, procuram estabelecer relações de confiança com os clientes, promovendo o diálogo transparente. Os clientes sabem que, independente do que acontecer, as promessas feitas, verbais ou não, serão cumpridas pela empresa.
- **Conhecimento do cliente:** as empresas orientadas ao cliente são obcecadas com o conhecimento da interação do cliente com a organização e se preocupam em fazer com que estejam sintonizados com as necessidades, as atitudes, as percepções, os valores e as motivações de compra do cliente. Tais empresas são continuamente insatisfeitas com seu desempenho, procuram maneiras de melhorar ou aperfeiçoar seus produtos, baseado nos critérios de qualidade e valor definidos pelo cliente.
- **Disseminação das informações dos clientes:** para que as pessoas efetivamente possam contribuir na geração de valor ao cliente, é importante que as informações sobre clientes, estratégias e mercados circulem livremente. Não devem existir barreiras inter e intra-departamentais que impeçam o conhecimento sobre as necessidades ou reclamações dos clientes.
- **Reação às informações dos clientes:** tais empresas não somente fazem pesquisas contínuas a respeito das percepções e satisfação do cliente, como também se certificam de que toda a empresa compreende as implicações da pesquisa, e utilizam-na para melhorias e desenvolvimentos de produtos.

Começam e terminam com as percepções do cliente no que diz respeito à definição de valor e qualidade dos produtos e serviços.

- **Liderança:** os líderes demonstram pelo seu comportamento diário que a satisfação do cliente é importante, empenhando-se em desenvolver a orientação ao cliente embasada em fortes valores culturais.
- **Integração dos departamentos:** a organização deve basear-se no espírito de cooperação e no trabalho de equipe, conserva um senso coletivo de responsabilidade pela satisfação do cliente. Os departamentos internos, que talvez nunca vejam o cliente, aceitam as suas responsabilidades de contribuir para a entrega de valor ao cliente.
- **Processos e normas flexíveis:** a fim de resolver o problema do cliente, garantindo a sua satisfação, uma empresa orientada ao cliente deve estar disposta a quebrar regras ocasionalmente e ceder ao cliente, de tempos em tempos, quando a situação o requer. Ainda, há evidências sólidas de que a centralização prejudica a orientação ao cliente (JAWORSKI; KOHLI 1993) e por isso a delegação do poder de decisão e participação dos funcionários no processo de decisão deve ser incentivada como forma de impulsionar a orientação ao cliente.
- **Capacitação e recompensa:** as empresas orientadas ao cliente investem continuamente em seus funcionários a fim de aperfeiçoar suas habilidades e conhecimento na prestação dos serviços, oferecendo treinamentos, ferramentas de trabalho. Ainda, tais empresas sabem que envolver as pessoas na priorização do cliente e busca pela orientação ao cliente exige que elas compreendam o objetivo, a necessidade de atingi-lo e sintam que vale a pena, acreditem na possibilidade de sucesso, sintam que é pessoalmente compensador para eles. Assim é importante premiar as pessoas que fazem algo especial pelo cliente, através de um sistema formal de reconhecimento, monetário ou não.

### **B. Análise de conteúdo**

No Brasil, há algumas entidades que anualmente premiam empresas brasileiras que se destacam pela excelência de serviços que prestam aos consumidores. Entre as entidades, destaca-se a editora Padrão Editorial, localizada

na cidade de São Paulo, que desde o ano 2000 reconhece tais empresas através do Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente.

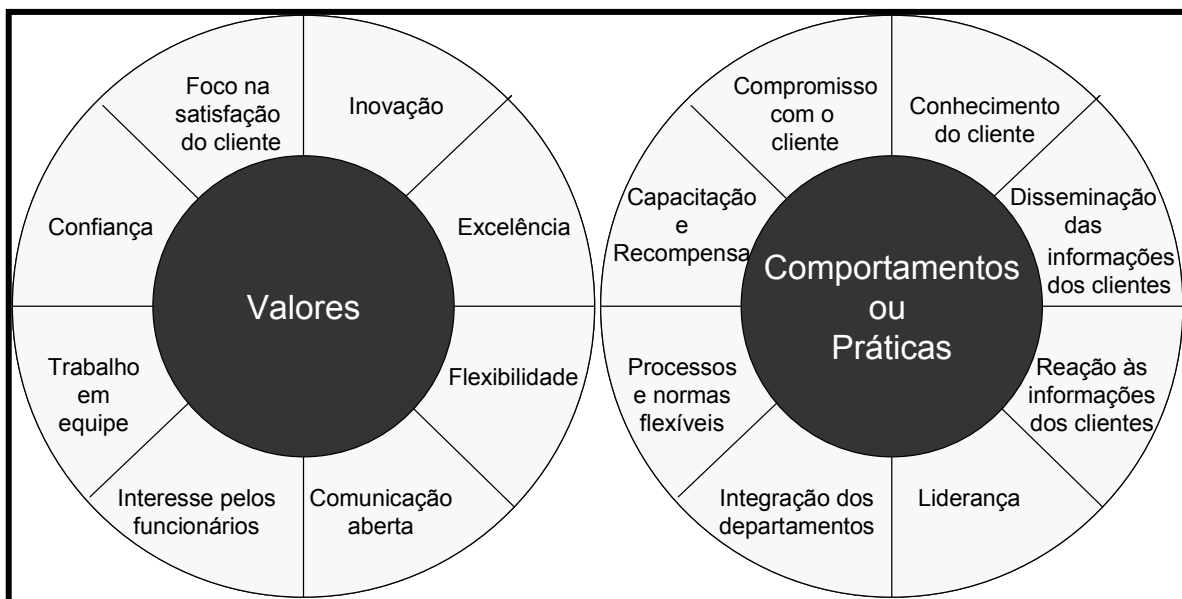
Esta etapa do desenvolvimento da escala se dedicou a analisar os exemplares especiais da Revista Consumidor Moderno, publicados pela editora por ocasião da premiação. Tais exemplares traziam um diagnóstico das empresas vencedoras do prêmio - um total de 60 empresas entre 2000 e 2004 – que contemplava aspectos da cultura organizacional, práticas de excelência em serviços ao cliente e processos internos de mudança rumo à orientação ao cliente.

Uma lista que representava dimensões de valores culturais dominantes no contexto de orientação ao cliente, manifestados por essas empresas, foi gerada. A lista inicialmente foi constituída de 13 dimensões de valores, porém 8 delas foram mais freqüentemente mencionados:

- **Foco na satisfação do cliente**
- **Inovação**
- **Excelência**
- **Flexibilidade**
- **Comunicação aberta**
- **Interesse pelos funcionários**
- **Trabalho em equipe**
- **Confiança**

### **C. Dimensões do questionário**

A figura 11 representa graficamente os resultados da etapa anterior, dividida em duas atividades, análise de caso e análise de conteúdo, das quais foi possível extrair e consolidar, respectivamente, as dimensões dos comportamentos típicos e dos valores culturais dominantes no contexto da orientação ao cliente.



**FIGURA 11 – Dimensões do questionário**

Fonte: Da autora

O questionário desta pesquisa, portanto, contempla assertivas ou variáveis para cada uma dessas 16 dimensões, sendo 8 dimensões para medir valores culturais e 8 para medir comportamentos ou práticas.

### 3. Escalas de referência

Estabelecidas as dimensões do questionário (Figura 11), a etapa 3 se dedicou, então, a buscar, nas escalas desenvolvidas por alguns estudiosos, referências para a geração das variáveis ou assertivas do questionário desta pesquisa.

Uma análise detalhada de cada uma das escalas mencionadas a seguir foi realizada, e como resultado gerou-se uma tabela para cada uma das 16 dimensões do questionário (Figura 11), contendo a assertiva final e as assertivas usadas como referência. Refira-se ao Apêndice A para a tabela em questão. Ressalta-se que, nem todas as assertivas finais foram geradas a partir das escalas de referência. Algumas delas foram geradas com base no conhecimento adquirido da revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa, respectivamente, fases 1 e 2, anteriormente explicadas. Essas assertivas estão identificadas na tabela como *Gerada a partir da revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa*.

As escalas de referência utilizadas nesta etapa foram publicadas nos estudos de Narver e Slater (1990), Jaworski e Kohli (1993), Deshpande *et al.* (1993),



Homburg e Pflesser (2000), já revisados no capítulo 2 deste trabalho, e no livro publicado por Whiteley (1999).

Em 1999, Whiteley publicou o livro “A empresa totalmente voltada para o cliente”, resultado de uma série de projetos de pesquisa de cinco anos de duração que procurava definir e medir as práticas vitoriosas que distinguem companhias rentáveis e voltadas para o cliente das menos bem-sucedidas. Para tal, desenvolveu uma escala (Whiteley, 1999, p. 186) que afirma ter sido empiricamente validada através de uma análise fatorial. Essa escala abrange mais aspectos relacionados à orientação ao cliente.

### **3.4.2 Questionário final**

A escala desenvolvida (Apêndice B) está embasada na teoria revisada, pesquisa qualitativa realizada, e escalas de referência. Ficou constituída por 60 questões do tipo fechadas, sendo 24 assertivas sobre valores culturais, que à priori, suportam uma orientação ao cliente, e 36 assertivas sobre práticas ou comportamentos organizacionais típicos de uma orientação ao cliente. Tanto os valores culturais como os comportamentos estão distribuídos sob 8 dimensões (Figura 11).

Considerando que não se mede o objeto propriamente dito, mas algumas de suas características (MALHOTRA, 2001), os valores culturais e as práticas de orientação ao cliente foram medidos segundo as percepções e opiniões dos entrevistados. Robbins (1999, p. 62) assim define percepção:

Percepção pode ser definida como um processo pelo qual indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais a fim de dar sentido ao seu ambiente. Entretanto, o que alguém observa pode ser substancialmente diferente da realidade objetiva.

Esse autor ainda enfatiza que a percepção é importante nos estudos de comportamento organizacional simplesmente porque o comportamento das pessoas é baseado em suas percepções do que a realidade é, e não na realidade em si. E acrescenta “o mundo como ele é percebido é o mundo que é comportamentalmente importante” (ROBBINS, 1999, p. 62).

Nesta pesquisa, as percepções dos entrevistados foram medidas em escala intervalar, não-comparativa, de classificação itemizada, do tipo Likert sete níveis.

Malhotra (2001) argumenta que, nos casos em que a análise dos dados for feita por técnicas estatísticas sofisticadas, o uso de escalas com sete ou mais

categorias é recomendado. O coeficiente de correlação, uma medida comum de relacionamento entre variáveis, é influenciado pelo número de categorias na escala, e portanto, quanto maior o número de categorias na escala, mais refinada é a discriminação possível entre os objetos de estímulo. O entrevistado deverá responder à alternativa que mais se ajusta às suas características, idéias ou sentimentos.

### 3.4.3 Aplicação do questionário

Os métodos de levantamento ou *survey* podem ser classificados com base no modo como se aplica o questionário. Para Malhotra (2001), os questionários de *survey* podem ser apresentados de 4 maneiras principais: (1) entrevistas telefônicas, (2) entrevistas pessoais, (3) entrevistas pelo correio e (4) entrevistas eletrônicas.

Segundo esse autor, o uso de métodos eletrônicos, especialmente *surveys* pela Internet, está ganhando terreno rapidamente, frente aos métodos mais tradicionais – entrevistas telefônicas, pessoais e pelo correio. Os métodos eletrônicos se classificam em: (1) entrevistas por e-mail e (2) entrevistas por Internet.

Os questionários desta pesquisa foram aplicados através de entrevistas eletrônicas por Internet, que segundo Malhotra (2001, p. 185) assim se define

Ao contrário dos *surveys* por e-mail, os *surveys* pela Internet ou web utilizam a **hipertext markup language** (HTML), a linguagem da Web, e são colocados em um Web site. Os entrevistados devem dirigir-se a um determinado endereço na Web para completar o survey.

Utilizando esta forma de aplicar os questionários, foi possível atingir mais sujeitos, em um menor tempo e de maneira mais fácil, já que uma das principais contribuições da Internet é eliminar as barreiras geográficas entre as pessoas. Além disso, os sujeitos tiveram a liberdade de escolher o momento mais apropriado para responder a pesquisa, e dessa forma, diminuiu-se substancialmente a recusa em cooperar.

E, conforme Malhotra (2001), a principal vantagem é uma melhor qualidade dos dados coletados, já que através dos *surveys* pela Web é possível (1) construir botões, caixas de verificação e campos de entrada de dados que impedem que os entrevistados selecionem mais de uma resposta quando cabe apenas uma, (2) validar as respostas na medida em que são introduzidas e (3) introduzir estímulos visuais, imagens e animações que tornam a ferramenta mais colaborativa.

A seguir, serão apresentados os detalhes da aplicação do questionário nas fases de Pré-teste e Pesquisa de campo.

### 1. Pré-Teste

Segundo Malhotra (2001), todos os aspectos do questionário devem ser testados, incluindo conteúdo da pergunta, o enunciado, a seqüência, o formato, o grau de dificuldade de responder e as instruções de preenchimento. Além disso, e segundo o mesmo autor, a amostra do pré-teste deve guardar semelhanças à amostra real, sendo extraída da mesma população.

Assim, antes de aplicar o questionário à amostra final, foi realizado um pré-teste junto a uma amostra de 15 sujeitos, a fim de identificar e eliminar problemas potenciais. A aplicação do questionário já nesta fase foi realizada através de entrevistas eletrônicas por Internet. Esses sujeitos receberam um e-mail convidando-os a acessar e responder a pesquisa hospedada em uma página da Internet. Como resultados do pré-teste, destacam-se:

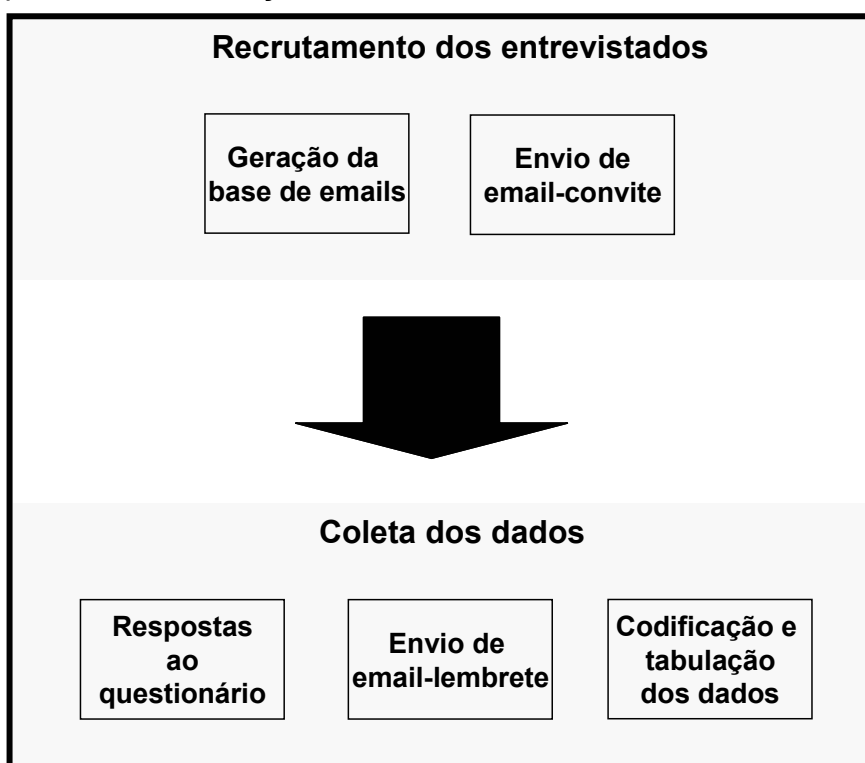
- **Tempo de resposta:** a média de tempo de resposta da pesquisa ficou entre 12 e 16 minutos.
- **Grau de dificuldade de responder:** os sujeitos não relataram nenhuma dificuldade de responder o questionário, o conteúdo estava claro e a seqüência se desenvolveu de forma a reter atenção e disposição dos sujeitos em cooperar com a pesquisa.
- **Informações gerais:** a primeira parte do questionário se ateve a coletar informações gerais sobre o sujeito e a empresa em que trabalhava. Alguns sujeitos sugeriram que o item Cargo tivesse o nome dos cargos como alternativas de respostas (exemplo: Presidente, Diretor, Gerente) ao invés de referências ao nível hierárquico (exemplo: 1º nível, 2º nível, 3º nível). Eles acreditavam que, dessa forma, as alternativas de respostas levariam a uma menor dificuldade ou erro de interpretação, e as respostas poderiam ser mais precisas.

O pré-teste foi realizado em 2 dias, e depois de coletadas as sugestões de melhoria, o questionário foi devidamente alterado. Refira-se ao Apêndice C para ter a versão final do questionário hospedado na Internet.

Feito isso, prosseguiu-se, então, à coleta de dados junto à amostra da pesquisa, conforme será descrito no próximo item.

## 2. Pesquisa de campo

Como mencionado anteriormente no item 3.2.1 - Definição da amostra - a amostra final da pesquisa ficou composta de aproximadamente 580 sujeitos. A seguir, estão descritas as atividades envolvidas na fase da pesquisa de campo (Figura 12), que teve uma duração de 30 dias.



**FIGURA 12 – Atividades envolvidas na pesquisa de campo**

Fonte: Da autora

### A. Recrutamento dos entrevistados

Previamente à efetiva coleta dos dados, realizaram-se algumas atividades preparativas: geração da base de emails e envio de e-mail convite.

- **Geração da base de emails:** conforme item 3.2.1, a amostra final da pesquisa ficou composta por sujeitos diretamente acessíveis e relacionados à autora – amostra inicial - bem como por sujeitos indicados – expansão da amostra inicial. Assim, conforme a amostra se definia dinamicamente, foi sendo gerada uma base relacionando o nome e

endereço de e-mail de cada um dos 580 sujeitos, e nos casos de indicação, o nome do sujeito que indicou (Figura 13).

Número	Nome	E-mail	Indicação de
1	<i>João Nunes</i>	<a href="mailto:joaonunes@xxx.com.br">joaonunes@xxx.com.br</a>	
2	<i>Vera Lucia</i>	<a href="mailto:vera@xxx.com">vera@xxx.com</a>	<i>João Nunes</i>
...	...	...	...
580	<i>Amadeu</i>	<a href="mailto:amadeu@xxx.com.br">amadeu@xxx.com.br</a>	

**FIGURA 13 – Base de emails**

Fonte: Da autora

- **Envio de e-mail convite:** Uma vez relacionados nomes e emails para toda a amostra, seguiu-se então, ao envio de emails personalizados a cada um dos 580 sujeitos, convidando-os a participar da pesquisa. Refira-se ao Apêndice D para o modelo dos emails enviados. No caso de retorno dos emails, foram verificados os motivos, e realizadas as devidas correções nos endereços no caso de retorno por endereço inexistente, ou os devidos reenvios do e-mail convite no caso de retorno por caixa postal do destinatário estar cheia.

## B. Coleta dos dados

Após o envio do e-mail convite aos sujeitos, que apontava o site da Internet onde estava hospedada a pesquisa, o questionário começou a ser respondido.

- **Respostas ao questionário:** somente estavam autorizados a responder a pesquisa os sujeitos relacionados na base (Figura 13), e essa validação era feita na primeira tela da pesquisa. Ao participante, era solicitado digitar seu endereço de e-mail como forma de verificar a autorização. Além deste critério de controle, também outros foram inseridos, como por exemplo, a obrigatoriedade de responder todas as questões, escolhendo apenas uma alternativa como resposta. Em 15 dias, a pesquisa já havia contado com a participação de 25% da amostra total, número ainda insuficiente para uma rica análise de dados.

- **Envio de e-mail lembrete:** A fim de aumentar a participação dos sujeitos, foram enviados emails àqueles que, por algum motivo, ainda não haviam respondido o questionário. O conteúdo do e-mail (ver Apêndice D) lembrava-os da pesquisa a qual foram previamente convidados a participar, e estabelecia um prazo para a resposta ao questionário. Com essa atividade, a participação aumentou, e então se obteve um retorno final de cerca de 44% da amostra total. Assim, a coleta de dados foi finalizada com um total de aproximadamente 250 observações, ou respostas válidas.
- **Codificação e tabulação dos dados:** essa atividade foi sendo realizada dinâmica e automaticamente conforme eram registradas as respostas ao questionário. Como resultado, gerou-se uma base final dos dados coletados a serem estatisticamente analisados em fase posterior.

## 4 RESULTADOS

A análise dos dados coletados foi desenvolvida em 2 blocos. No primeiro bloco, será apresentado o perfil dos entrevistados, obtido através dos dados coletados nas questões de abertura da pesquisa (vide Apêndice C – Informações gerais). No segundo bloco, através da análise dos dados coletados nas questões 1 a 24 (Apêndice B – Valores culturais) e 1 a 36 (Apêndice B - Práticas), serão investigadas as variáveis que melhor se ajustam à medição dos construtos valores culturais e orientação ao cliente, para, dessa forma, consolidar suas escalas de medição.

### 4.1 Perfil dos entrevistados

Neste item, será relatado o perfil dos entrevistados que participaram da pesquisa de campo. Foram 250 entrevistados, e conforme as Tabelas 1 a 6, referenciadas no Apêndice N, a amostra foi caracterizada por:

- 66% composta de entrevistados do sexo masculino e 34% do sexo feminino
- 48,4% dos entrevistados têm cargo de Gerente ou Superintendente, 19,6% escolheram Outro Cargo (Analistas e Consultores), 16% têm cargo de Coordenador ou Supervisor, 14,4% têm cargo de Diretor ou Vice-Presidente e 1,6 % têm cargo de Presidente;
- 23,2% dos entrevistados trabalham no departamento Comercial, 23,2% no departamento de Marketing, 18,4% no departamento de Tecnologia/Sistemas, 18% escolheram Outro departamento (maioria das respostas indica departamentos relacionados à área de negócios da empresa), 6% trabalham no departamento Financeiro, 6% em Operações, 3,2% no Administrativo e 2,0% em Recursos Humanos;
- 22,8% dos entrevistados trabalham há menos de 2 anos na empresa, 22,4% entre 4 e 6 anos, 21,2% entre 2 e 4 anos, 20,4% acima de 8 anos e 13,2% entre 6 e 8 anos;
- 51,2% dos entrevistados trabalham em empresas com mais de 1000 funcionários, 32,8% em empresas de 100 a 499 funcionários e 16% em empresas de 500 a 999 funcionários;

- 65,6% dos entrevistados trabalham em empresas multinacionais e 34,4% em empresas nacionais.

## **4.2 Análise dos construtos valores culturais e orientação ao cliente**

Os dados multivariados, relativos aos construtos valores culturais e orientação ao cliente, foram analisados através da técnica de análise fatorial exploratória.

A análise fatorial é uma maneira de determinar a natureza de padrões que estão envolvidos em uma grande quantidade de variáveis. Ela é particularmente apropriada em pesquisas onde os investigadores têm por objetivo fazer uma “simplificação ordenada” do número de variáveis inter-relacionadas (COHEN; MARION, 1994).

Desta forma, a análise dos dados, segundo o método acima citado, visa buscar um conjunto menor de fatores, retendo o máximo de informação possível e tornando as variáveis remanescentes mais significativas e fáceis de trabalhar (AAKER *et al.*, 2001; MALHOTRA, 2001). As proposições são reunidas segundo a mesma tendência de correlação estatística para que seja possível fazer julgamentos de seus aspectos comuns e relevantes.

Para o tratamento dos dados, adotaram-se duas etapas distintas. A primeira etapa referiu-se à tomada de decisões sobre o método de análise estatística a ser utilizado e a segunda etapa referiu-se à análise propriamente dita. O software SPSS versão 10.0 foi utilizado em ambas as etapas.

### **4.2.1 Referente ao método**

Nesta etapa, três testes foram realizados: Kolmogorov-Smirnov, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Esfericidade de Bartlett.

Emprega-se o teste de Kolmogorov-Smirnov para a avaliar se há aderência dos dados à distribuição normal ou de Gauss. Embora a normalidade não seja um pressuposto necessário da análise fatorial de componentes principais, tanto as distribuições muito enviesadas como os outliers (dados discrepantes) podem distorcer os resultados, uma vez que alteram as estimativas das médias e desvios-padrão, modificando assim as correlações entre as variáveis e os fatores (PESTANA; GAGEIRO, 2000). No Apêndice E, Tabelas 3 e 4, estão apresentados



os resultados para o teste de Kolmogorov-Smirnov, indicando que a distribuição dos dados difere de uma distribuição normal ( $\text{sig} < 0,05$ ).

Segundo Pett *et al.* (2003), durante a fase exploratória da análise fatorial, é importante determinar se existe um número de correlações suficiente entre as variáveis para justificar a utilização do método de análise fatorial. Se as correlações entre as variáveis não forem significantes, não será possível obter um conjunto ajustado de fatores que representem as variáveis na escala proposta. Ou seja, existiriam tantos fatores quantas variáveis existirem.

Assim, quando se trata de análise de dados quantitativos, dois testes devem ser considerados para que se decida sobre a utilização do método de análise fatorial (HAIR *et al.*, 1998; SPSS, 1999).

O primeiro deles, teste de Esfericidade de Bartlett, testa a hipótese nula de que a matriz de correlação é uma matriz identidade, ou seja, indica se as variáveis são não-relacionadas (HAIR *et al.*, 1998; SPSS, 1999). Segundo Pett *et al.* (2003) e Malhotra (2001), altos valores para o teste de Bartlett favorecem a rejeição da hipótese nula. Além disso, para tratar os dados coletados segundo o método da análise fatorial, também é necessário que o valor encontrado para a significância seja menor que 0,05.

As Tabelas 1 e 2, Apêndice E, mostram os resultados deste teste para as variáveis que, respectivamente, medem o construto valores culturais e orientação ao cliente. Verifica-se que, em ambas as tabelas, o valor do teste de Bartlett é alto (Chi-quadrado= 3858,287, Tabela 1; Chi-quadrado=6075,374, Tabela 2), e o valor da significância é menor que 0,05 ( $p < 0,001$ , Tabela 1;  $p < 0,001$ , Tabela 2), confirmando então que há correlação entre as variáveis analisadas.

O segundo teste que também mostra se os dados podem ser tratados pelo método de análise fatorial é o teste de adequação de amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO test). O KMO compara as correlações simples com as parciais observadas entre as variáveis, e varia de 0 a 1. Um valor próximo de 1, significa que os coeficientes de correlações parciais são pequenos, já um número próximo de zero, significa que a análise fatorial pode não ser um bom método para a análise dos dados (PESTANA; GAGEIRO, 2000).

Pereira (2001) apresenta uma tabela que fornece diretrizes para a interpretação do KMO quanto ao seu grau de ajuste à análise fatorial (Figura 14):

<b>KMO</b>	<b>Grau de ajuste à análise fatorial</b>
1 – 0,9	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

**FIGURA 14 – Referências para interpretação do KMO**

Fonte: Pereira (2001)

As Tabelas 1 e 2, Apêndice E, indicam que a análise fatorial é um método adequado para tratar os dados coletados (KMO = 0,946, Tabela 1 ; KMO = 0,957, Tabela 2), já que os valores de KMO apresentam um grau de ajuste muito bom à análise fatorial, conforme classifica Pereira (2001).

Conclui-se, então, a partir da realização destes três testes iniciais sobre os dados coletados, teste de Kolmogorov-Smirnov, teste de adequação de amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO test) e teste de Esfericidade de Bartlett, que os dados poderão ser tratados pelo método de análise fatorial.

#### **4.2.2 Análise dos dados**

Uma vez confirmada as possibilidades do uso do método de análise fatorial, deve-se buscar dentre os sete métodos básicos aquele que melhor possa reduzir as variáveis e permitir a análise dos fatores.

Dessa maneira, optou-se pelo uso do método de análise de componentes principais que, segundo Malhotra (2001), é recomendado quando a preocupação maior é determinar o número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância nos dados para utilização em análises multivariadas subsequentes. Foram escolhidos eigenvalues (valores próprios) acima de 1,0 (HAIR et al, 1998), ou seja, foram retidos apenas os fatores que tinham valores próprios maiores do que 1, obedecendo ao critério de normalização de Kaiser (PESTANA; GAGEIRO, 2000).

A análise de componentes principais assume que existe tanta variância a ser analisada quanto existem variáveis observáveis e que toda a variância de uma variável pode ser explicada pelos fatores extraídos. Assim, o objetivo deste método é duplicar a matriz de correlações usando um conjunto de fatores (também

denominados componentes) que são em menor quantidade e que são combinações lineares do conjunto original de variáveis (PETT *et al.*, 2003).

Com o objetivo de facilitar a interpretação dos fatores, a matriz de componentes principais foi rotacionada pelos três tipos de rotação ortogonal disponíveis: Varimax, Equamax e Quartimax. A rotação ortogonal deve ser utilizada quando não existe correlação entre os fatores (MALHOTRA, 2001).

Pett *et al.* (2003) coloca que a rotação Varimax maximiza as variâncias das cargas fatoriais dentro dos fatores enquanto maximiza as diferenças entre as cargas fatoriais altas e baixas de um determinado fator, por isso o nome Varimax. Em resumo, as cargas fatoriais altas de um fator se tornam mais altas e as baixas se tornam ainda mais baixas. Este autor ainda afirma que a rotação Equamax é uma combinação das rotações Varimax e Quartimax. Ela simultaneamente simplifica os fatores (colunas) e as variáveis (linhas).

Vale ressaltar que, antes de iniciar a análise fatorial, as respostas dadas às variáveis construídas na forma negativa foram recodificadas na matriz de dados, para que sua interpretação fosse facilitada. Assim, respostas do tipo 7 (concordo totalmente) foram recodificadas para 1 (concordo totalmente), 6 para 2, 5 para 3, 4 para 4, 3 para 5, 2 para 6 e 1 para 7. As variáveis cujas respostas sofreram essa alteração, indicadas no Apêndice B, foram:

- Flexibilidade Q3: *A empresa acredita que suas normas e regras nunca podem ser quebradas.*
- Foco na satisfação do cliente Q2: *Para a empresa, ter lucros é mais importante que satisfazer clientes.*
- Compromisso com o cliente Q4: *Quando ocorrem problemas com o cliente, a empresa transmite a ele informações imprecisas ou falsas a respeito de como e quando a solução será dada.*
- Conhecimento do cliente Q4: *A empresa é lenta em detectar mudanças nas preferências de produtos que os clientes têm.*
- Integração dos departamentos Q3: *Na empresa, apenas alguns departamentos são responsáveis pela satisfação do cliente.*

A seguir, serão relatados os principais resultados da análise fatorial, bem como da validação das escalas finais obtidas através do teste de consistência interna, alpha de Cronbach.

### 1. Estatísticas descritivas

A média e desvio padrão das variáveis estão apresentadas nas Tabelas 1 e 2, Apêndice F, que respectivamente, descrevem as estatísticas das variáveis relacionadas ao construto valores culturais e orientação ao cliente.

Em uma escala Likert de 7 pontos, onde 1= discordo totalmente a 7 = concordo totalmente, as médias das variáveis da Tabela 1 tiveram uma variação de 3,78 (item Foco na satisfação do cliente<sup>2</sup>, *Para a empresa, ter lucros é mais importante que satisfazer cliente.*) a 5,69 (item Inovação<sup>3</sup>, *A empresa acredita que a melhor forma de se diferenciar da concorrência é inovar em seus produtos e serviços*). Há uma variação razoável nas respostas, uma vez que os desvios-padrão variam de 1,29 a 1,74.

Já para as variáveis da Tabela 2, as médias tiveram uma variação entre 3,71 (item Capacitação e Recompensa<sup>5</sup>, *As remunerações estão também atreladas à qualidade do serviço ou satisfação do cliente*) e 5,38 (item Compromisso com o cliente<sup>4</sup>, *Quando ocorrem problemas com o cliente, a empresa transmite a ele informações imprecisas ou falsas a respeito de como e quando a solução será dada*). Nota-se que há uma variação mais expressiva nas respostas, quando comparada à variação do desvio-padrão na Tabela 1, uma vez que a variação na Tabela 2 se estabeleceu entre 1,45 a 2,07.

### 2. Matriz de correlações

Pett *et al.* (2003) recomenda que a matriz de correlações seja cuidadosamente examinada, buscando verificar a consistência das variáveis e identificando aquelas que são altamente correlacionadas ( $r \geq 0,80$ ) ou que não são suficientemente correlacionadas ( $r < 0,30$ ) com alguma outra. E completa

Se as variáveis são altamente correlacionadas, pode existir um problema com multicolinearidade e será necessário eliminar da análise uma ou mais destas variáveis. Se as variáveis não são suficientemente correlacionadas, não haverá muita variância comum compartilhada, assim sugerindo que existem tantos fatores quanto existem variáveis. (PETT *et al.*, 2003, p. 87)

A análise da matriz de correlações dada pela Tabela 1, Apêndice G, que resume as inter-relações entre o conjunto de variáveis da escala que mede o

construto valores culturais, indica que não existem variáveis que se correlacionam muito fortemente ( $r \geq 0,80$ ), o que poderia sugerir um problema de multicolinearidade. O maior índice de correlação é 0,729, existente entre as variáveis Trabalho em equipe1 (*A empresa estimula que as atividades dos diferentes departamentos sejam integradas*) e Comunicação aberta2 (*A empresa incentiva a troca de informações entre departamentos*).

Entretanto, existem variáveis, Flexibilidade3 (*A empresa acredita que suas normas e regras nunca podem ser quebradas*) e Foco na satisfação do cliente2 (*Para a empresa, ter lucros é mais importante que satisfazer clientes*), que não se correlacionam com nenhuma outra variável ( $r < 0,30$ ). Sendo assim, é recomendável que essas variáveis sejam eliminadas da escala final que se busca desenvolver para medir o construto valores culturais.

Já a análise da matriz de correlações dada pela Tabela 2, Apêndice G, que resume as inter-relações entre o conjunto de variáveis da escala que mede o construto orientação ao cliente, indica que todas as variáveis se correlacionam ( $r \geq 0,30$ ) com pelo menos 3 outras variáveis. Tal matriz também não apresenta o problema de multicolinearidade entre suas variáveis ( $r \geq 0,80$ ). O maior índice de correlação é 0,725, existente entre as variáveis Reação às informações dos clientes4 (*Ao serem identificados problemas de qualidade com o cliente, a empresa age rapidamente para solucioná-los*) e Compromisso com o cliente1 (*No dia-a-dia, percebe-se que toda a empresa está extremamente comprometida em trabalhar para satisfazer o cliente*).

### **3. Variância total**

A seguir, a atenção deverá ser centrada nos valores das variâncias obtidos na análise fatorial, de forma a verificar se os fatores encontrados explicam a maior parte das variáveis, ou seja, mais de 50% da variância total.

Designa-se por comunalidade a proporção da variância de cada variável explicada pelos fatores comuns. Conforme Tabelas 1 e 2, Apêndice H, as comunalidades, respectivamente, para as variáveis do construto valores culturais e orientação ao cliente são apresentadas antes e depois da extração do número desejado de fatores. As comunalidades iniciais são iguais a 1,00, existindo tantas componentes principais quantas as variáveis. Após a extração, as comunalidades

variam entre 0 e 1,00, sendo 0 quando os fatores comuns não explicam nenhuma variância da variável e 1,00 quando explicam toda a sua variância.

Agora, examinando a Tabela 3, verifica-se que 4 fatores explicam 64,142% da variância total das 24 variáveis e pela Tabela 4, são 5 fatores que explicam 62,348% da variância total das 36 variáveis.

#### **4. Interpretação dos fatores**

Para a matriz de componentes principais associada às variáveis do construto valores culturais, a rotação Varimax forneceu a melhor matriz para a interpretação dos fatores. Já para a matriz associada às variáveis do construto orientação ao cliente, a rotação Equamax forneceu o melhor resultado.

As Tabelas 1 e 2, Apêndice I, apresentam, respectivamente, a matriz rotacionada de fatores que compõem a escala de medição do construto valores culturais e do construto orientação ao cliente. Ao executar a rotação das matrizes utilizando o software SPSS, buscou-se uma seleção de cargas fatoriais mais significativas, escolhendo cargas fatoriais com valores acima de 0,400 (corte das cargas fatoriais) que se mostra muito adequado, pois é o valor sugerido pela literatura (HAIR *et al.*, 1998; KERLINGER, 1980). É válido lembrar ainda que, apesar das variáveis Flexibilidade<sup>3</sup> e Foco na satisfação do cliente<sup>2</sup> serem exibidas na Tabela 1, elas não serão consideradas na interpretação dos fatores, já que não se correlacionam com nenhuma outra variável, conforme analisada a matriz de correlações em item anterior.

Pela análise da Tabela 1, percebe-se que 12 variáveis carregam no Fator 1, 11 variáveis carregam no Fator 2, 9 variáveis carregam no Fator 3 e 2 variáveis carregam no Fator 4. As cargas fatoriais exibidas são fortes, variando de 0,406 (variável Comunicação aberta<sup>3</sup> no Fator 2) a 0,786 (variável Interesse pelos funcionários<sup>3</sup> no Fator 1).

Ainda, pode-se verificar que algumas variáveis carregam fortemente em mais de um fator (cargas fatoriais > 0,400):

- Comunicação aberta<sup>3</sup> carrega no Fator 1 (0,668) e no Fator 2 (0,406)
- Confiança<sup>3</sup> carrega no Fator 1 (0,575) e no Fator 3 (0,517)
- Inovação<sup>1</sup> carrega no Fator 1 (0,567) e no Fator 2 (0,515)
- Inovação<sup>2</sup> carrega no Fator 1 (0,554) e no Fator 2 (0,612)
- Confiança<sup>2</sup> carrega no Fator 1 (0,470) e no Fator 2 (0,590)

- Trabalho em equipe<sup>3</sup> carrega no Fator 1 (0,508) e no Fator 2 (0,527)
- Comunicação aberta<sup>1</sup> carrega no Fator 1 (0,408), Fator 2 (0,497) e Fator 3 (0,459)
- Excelência<sup>3</sup> carrega no Fator 2 (0,446) e Fator 3 (0,566)
- Interesse pelos funcionários<sup>1</sup> carrega no Fator 1 (0,434) e no Fator 3 (0,564)

No próximo item, será realizada uma análise destas variáveis para decidir a qual fator elas melhor se adaptam.

Já analisando a Tabela 2, que apresenta a matriz rotacionada de fatores que compõem a escala de medição do construto orientação ao cliente, percebe-se que 15 variáveis carregam no Fator 1, 9 variáveis carregam no Fator 2, 11 variáveis carregam no Fator 3, 8 variáveis carregam no Fator 4 e 3 variáveis carregam no Fator 5. Da mesma maneira que na Tabela 1, as cargas fatoriais são fortes, variando de 0,417 (variável Liderança<sup>2</sup> no Fator 3) a 0,861 (variável Integração dos departamentos<sup>3</sup> no Fator 5).

Também aqui, pode-se verificar que algumas variáveis carregam fortemente em mais de um fator (cargas fatoriais > 0,400):

- Conhecimento do cliente<sup>1</sup> carrega no Fator 1 (0,445) e no Fator 4 (0,425)
- Disseminação das informações dos clientes<sup>2</sup> carrega no Fator 2 (0,623) e no Fator 3 (0,425)
- Liderança<sup>2</sup> carrega no Fator 2 (0,528) e no Fator 3 (0,417)
- Capacitação e Recompensa<sup>5</sup> carrega no Fator 2 (0,520) e no Fator 3 (0,489)
- Conhecimento do cliente<sup>3</sup> carrega no Fator 1 (0,446) e no Fator 2 (0,477)
- Integração dos departamentos<sup>2</sup> carrega no Fator 1 (0,421) e no Fator 3 (0,465)
- Liderança<sup>4</sup> carrega no Fator 2 (0,430) e no Fator 3 (0,432)
- Reação às informações dos clientes<sup>4</sup> carrega no Fator 1 (0,435) e Fator 4 (0,565)
- Liderança<sup>3</sup> carrega no Fator 1 (0,432) e no Fator 4 (0,548)

- Compromisso com o cliente<sup>1</sup> carrega no Fator 1 (0,472) e no Fator 4 (0,505)
- Liderança<sup>1</sup> carrega no Fator 1 (0,473) e no Fator 4 (0,494)

Tanto na Tabela 1 como na Tabela 2, algumas variáveis (Inovação<sup>3</sup>, Reação às informações dos clientes<sup>3</sup> e Capacitação e recompensa<sup>3</sup>), não tiveram suas cargas fatoriais exibidas. Isso se deve ao fato de que as cargas fatoriais destas variáveis foram menores que 0,400, valor usado como corte. Entretanto, acessou-se as cargas fatoriais escolhendo 0,300 como corte, e dessa forma, foi possível, posteriormente, decidir a qual fator cada uma delas se adaptava melhor.

### **5. Variáveis que carregam em múltiplos fatores**

Conforme exposto no item anterior, existem variáveis, tanto na escala de medição do construto valores culturais como orientação ao cliente, que carregam fortemente em múltiplos fatores.

Nos casos em que variáveis apresentam cargas fatoriais significativas em mais de um fator, Pett *et al.* (2003) sugere que a variável seja atribuída ao fator ao qual ela seja conceitualmente mais relacionada. E ainda, o autor sugere que o alfa de Cronbach seja examinado para o grupo de variáveis que compõem o fator. Esses alfas podem ser usados para avaliar a consistência interna e decidir onde melhor colocar uma variável com altas cargas fatoriais em múltiplos fatores.

Assim, seguindo as orientações acima, as Tabelas 1 e 2, Apêndice J, respectivamente apresentam a composição final de cada um dos fatores das escalas de medição dos construtos valores culturais e orientação ao cliente.

Pela análise da Tabela 1, é possível verificar que se optou por eliminar o Fator 4 que havia sido identificado na rotação da matriz de componentes principais do construto valores culturais (Tabela 1, Apêndice I). Este fator estava composto por variáveis (Flexibilidade<sup>3</sup> e Foco na satisfação do cliente<sup>2</sup>) que não apresentavam correlação com nenhuma outra variável ( $r < 0,30$ ), conforme já verificado na matriz de correlação (Tabela 1, Apêndice G). Como tais variáveis não contribuíam com a qualidade do instrumento, elas, e por consequência o Fator 4, foram eliminados.

Tal decisão também foi tomada em relação ao Fator 5 identificado na rotação da matriz de componentes principais do construto orientação ao cliente (Tabela 2, Apêndice I), uma vez que suas variáveis (Integração dos departamentos<sup>3</sup>,



Compromisso com o cliente<sup>4</sup>, Conhecimento do cliente<sup>4</sup>) apresentaram correlação com apenas 3 outras variáveis, e ainda uma correlação fraca (Tabela 2, Apêndice G).

## 6. Ajuste do modelo

Segundo Malhotra (2001), o passo final na análise fatorial consiste em determinar o ajuste do modelo e uma suposição básica fundamental da análise fatorial é que a correlação observada entre as variáveis pode ser atribuída a fatores comuns. Este autor completa, afirmando que:

Logo, as correlações entre as variáveis podem ser deduzidas ou reproduzidas das correlações estimadas entre as variáveis e os fatores. Pode-se examinar a diferença entre as correlações observadas (dadas na matriz de correlação de entrada) e as correlações reproduzidas (estimadas com base na matriz de fatores), a fim de se determinar o ajuste do modelo. Essas diferenças são chamadas resíduos. (MALHOTRA, 2001, p. 512)

É desejável que as contagens de resíduos maiores que 0,05 ou 5% estejam em menos que 50% dos dados.

Abaixo, estão apresentadas as matrizes de correlações reproduzidas referentes ao construto valores culturais e orientação ao cliente. Como são tabelas grandes, em número de linhas e colunas, extraiu-se somente a observação no final de cada uma delas. Pela análise das tabelas completas e da observação final, verifica-se que o modelo está ajustado para ambos os construtos, uma vez que os resíduos maiores que 5% estão em menos de 50% dos dados (Figura 15, resíduos > 5% estão em 28% dos dados; Figura 16, resíduos > 5% estão em 20% dos dados).

<b>Reproduced Correlation</b>
<i>Dados</i>
<p>Extraction Method: Principal Component Analysis</p> <p>a. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 80 (28,0%) nonredundant residuals with absolute values &gt; 0,05</p> <p>b. Reproduced communalities</p>

**FIGURA 15 – Matriz de correlações reproduzidas – Construto valores culturais**

Fonte: SPSS v. 10.0

<b>Reproduced Correlation</b>
<i>Dados</i>
<p>Extraction Method: Principal Component Analysis</p> <p>a. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 132 (20,0%) nonredundant residuals with absolute values &gt; 0,05</p> <p>b. Reproduced communalities</p>

**FIGURA 16 – Matriz de correlações reproduzidas – Construto orientação ao cliente**

Fonte: SPSS v. 10.0

## 7. Consistência interna

Como a intenção é validar o instrumento, deve-se também determinar a confiabilidade interna dos dados obtidos. Para isso, será utilizado um método de verificação da consistência interna denominado coeficiente alfa de Cronbach, reconhecido como o mais popular e mais usado por pesquisadores da área (YU, 2001). O cálculo do coeficiente em questão mostra se a proporção da variabilidade nas respostas resulta de diferenças dos inquiridos ou de algum tipo de inconsistência do questionário, o que pode levar a diferentes interpretações por parte dos sujeitos da pesquisa, provocando vieses significativos nos dados obtidos.

Segundo Cronbach, (1996) e Churchill (1999) valores entre 0,600 a 0,800 são considerados bons para uma pesquisa exploratória, mostrando que os dados são confiáveis e o instrumento tem boa qualidade para interpretação.

Nesta etapa, o objetivo será o de descobrir quais variáveis que, se removidas, aumentam a consistência interna do instrumento. Para isso, calcula-se o alfa de Cronbach a cada variável eliminada. Desta forma, é possível verificar a necessidade de eliminar assertivas ou reestruturá-las, para a validação do instrumento.

Assim, foi verificada a consistência interna de cada uma das sub-escalas que compõem os fatores das matrizes finais elaboradas no item anterior, referenciadas no Apêndice J.

Primeiramente, analisando os resultados das tabelas do Apêndice L, relacionados ao construto valores culturais, verifica-se que o alfa de Cronbach tem valores acima de 0,600, mostrando que os dados são confiáveis e o instrumento tem boa qualidade para interpretação:

- Fator 1: 0,9316 (Tabela 1)
- Fator 2: 0,8651 (Tabela 2)
- Fator 3: 0,8672 (Tabela 3)

Além disso, pela análise da coluna *Corrected Item-Total Correlation* de todas as tabelas acima referenciadas, observa-se há significativa correlação ( $> 0,30$ ) entre os fatores e as variáveis que os compõem. E também, pelas colunas *Scale Mean if Item Deleted* e *Scale Variance if Item Deleted* de todas as tabelas, é possível verificar que os valores são consistentes entre si, não havendo nenhuma discrepância significativa.

Ainda no Apêndice L, quando se analisa a coluna *Alpha if Item Deleted* de todas as tabelas, verifica-se que o alpha de Cronbach não é melhorado se alguma das variáveis que compõem o fator em questão é removida. Conclui-se, portanto, que os fatores estão bem compostos, e quando consolidados, resultarão em um instrumento de boa qualidade. A única exceção é a variável Inovação3 (V\_INV3), que se eliminada do Fator 3, eleva o alpha de Cronbach de 0,8672 para 0,8682. Porém, como tal variável apresenta uma boa correlação com o fator (0,5229), a elevação do alpha de Cronbach não é tão expressiva quando eliminada e ela também apresenta relação conceitual com as demais variáveis que compõem o Fator 3, optou-se por mantê-la atribuída a ele.

Em seguida, analisando os resultados das tabelas do Apêndice M, relacionados ao construto orientação ao cliente, também o alpha de Cronbach tem valores acima de 0,600:

- Fator 1: 0,9216 (Tabela 1)
- Fator 2: 0,8833 (Tabela 2)
- Fator 3: 0,9091 (Tabela 3)
- Fator 4: 0,8671 (Tabela 4)

Da mesma forma que nas tabelas do Apêndice L, pela análise da coluna *Corrected Item-Total Correlation* de todas as tabelas acima referenciadas, observa-se que há significativa correlação ( $> 0,30$ ) entre os fatores e as variáveis que os compõem. E também, pelas colunas *Scale Mean if Item Deleted* e *Scale Variance if Item Deleted* de todas as tabelas, é possível verificar que os valores são consistentes entre si, não havendo nenhuma discrepância significativa.

E, quando se analisa a coluna *Alpha if Item Deleted* de todas as tabelas do Apêndice M, verifica-se que o alpha de Cronbach é melhorado somente na Tabela 4, quando da eliminação da variável Compromisso com o cliente3 (P\_CMP3). O alpha de Cronbach do Fator 4 é elevado de 0,8671 para 0,8835. Porém, como tal variável está conceitualmente relacionada às demais variáveis que compõem o fator, apresenta uma boa correlação com ele (0,5025) e o alpha de Cronbach não é substancialmente elevado, optou-se por mantê-la atribuída ao Fator 4. Assim, de maneira geral, os fatores do Apêndice M, quando consolidados, resultarão em um instrumento de boa qualidade.

## 8. Nomeação dos fatores e escala final

Uma vez realizados todos os testes e análises estatísticos necessários para investigar que variáveis e fatores melhor se ajustavam às escalas de medição dos construtos valores culturais e orientação ao cliente, os Quadros 17 e 18 abaixo apresentam então as escalas finais válidas.

### Valores culturais que suportam a orientação ao cliente

*A seguir são apresentados alguns valores culturais que suportam uma orientação ao cliente. Escolha a alternativa que melhor reflita em que grau você concorda que tais valores são verdadeiros para a empresa em que você trabalha. O seu grau de concordância pode variar entre 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).*

#### **FATOR 1 (Interesse pelos funcionários e Comunicação aberta)**

1. A empresa valoriza funcionários de bom desempenho.
2. A empresa estimula os funcionários a tomarem decisões.
3. Os líderes confiam no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las.
4. Os funcionários expressam suas opiniões, idéias e sugestões livremente na empresa.
5. A empresa enfatiza que as relações criadas com seus funcionários, clientes e acionistas sejam baseadas na confiança.
6. A empresa valoriza as idéias diferentes, não convencionais.
7. A empresa reconhece a contribuição de cada funcionário investindo em sua capacitação.
8. Na empresa, as pessoas são estimuladas a implementar coisas novas, ainda que cometam alguns erros.
9. A empresa promove o diálogo sincero e transparente com seus funcionários.
10. A empresa se preocupa em manter os funcionários informados.
11. A empresa acredita no lema “Cuide de seus funcionários e eles cuidarão de seus clientes”.

**FATOR 2 (Flexibilidade e Trabalho em equipe)**

1. A empresa promove rápidas mudanças quando detecta que suas normas e regras dificultam o andamento das atividades.
2. A empresa estimula que as atividades dos diferentes departamentos sejam integradas.
3. A empresa incentiva a troca de informações entre departamentos.
4. Na empresa, há um forte espírito de colaboração entre as pessoas.
5. Todos acreditam serem responsáveis pelo sucesso da empresa.

**FATOR 3 (Foco na satisfação do cliente e Excelência)**

1. A empresa acredita na idéia: O cliente em primeiro lugar!
2. Para realizar bem suas atividades, a empresa acredita ser fundamental ouvir o cliente.
3. A empresa é totalmente comprometida com a idéia de qualidade.
4. Melhorar continuamente a forma de trabalhar é um dos lemas da empresa.
5. A empresa acredita que a melhor forma de se diferenciar da concorrência é inovar em seus produtos e serviços.
6. A empresa sabe que o cliente é quem define a qualidade de seus produtos e serviços.

**QUADRO 17 – Escala de medição válida – Construto valores culturais**

Fonte: Da autora

## Práticas orientadas ao cliente

*A seguir são apresentadas algumas práticas típicas de uma orientação ao cliente. Escolha a alternativa que melhor reflita em que grau você concorda que tais práticas são verdadeiras para a empresa em que você trabalha. O seu grau de concordância pode variar entre 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).*

### **FATOR 1 (Foco no cliente e Processos flexíveis)**

1. As decisões tomadas na empresa priorizam o atendimento das necessidades dos clientes, e não o atendimento de políticas e interesses internos.
2. A empresa sabe quais atributos de seus produtos ou serviços são mais valorizados pelos clientes.
3. Quando algo importante acontece com o cliente no mercado, a empresa fica sabendo rapidamente.
4. A empresa demonstra disposição em quebrar regras ocasionalmente e ceder ao cliente quando a situação o requer, de modo a assegurar a sua satisfação.
5. As novas idéias ou sugestões dadas pelos funcionários são usadas nas melhorias dos produtos e serviços ao cliente.
6. A empresa promove mudanças com rapidez para atender as exigências ou necessidades dos clientes.
7. Ao serem identificados problemas de qualidade com o cliente, a empresa age rapidamente para solucioná-los.
8. Quando algum processo interno está prejudicando a satisfação do cliente, a empresa rapidamente trata de alterá-lo ou até eliminá-lo.
9. A empresa atende as necessidades incomuns de seus clientes porque têm a capacidade de oferecer-lhes produtos e serviços customizados.
10. As informações dos clientes são usadas no processo de desenvolvimento ou melhoria de produtos e serviços da empresa.
11. Periodicamente a empresa revê os planos de desenvolvimento de produtos para garantir que eles estão alinhados com os que os clientes desejam.

### **FATOR 2 (Foco na qualidade voltada ao cliente e Recompensa dos funcionários)**

1. Os líderes promovem continuamente a filosofia de qualidade voltada para o cliente por toda a empresa, usando todas as formas possíveis de comunicação para reforçá-la.
2. As reclamações dos clientes são regularmente analisadas de modo a identificar problemas de qualidade.
3. A empresa regularmente faz pesquisa de satisfação dos clientes para avaliar a qualidade de seus produtos ou serviços.

4. Grupos de trabalho se reúnem para propor soluções, conceitos, idéias ou processos de acordo com as especificações e necessidades dos clientes.
5. A empresa oferece aos seus funcionários treinamentos voltados a promover melhorias no atendimento ao cliente.
6. Os funcionários que realizam seus maiores esforços para servirem bem os clientes são formalmente reconhecidos pela empresa, seja em dinheiro ou não.
7. As remunerações estão também atreladas à qualidade do serviço ou satisfação do cliente.

**FATOR 3 (Compartilhamento de informações sobre o cliente, Integração dos departamentos e Capacitação dos funcionários)**

1. As informações sobre mercados e clientes são compartilhadas com todos os departamentos.
2. Os resultados de eventuais pesquisas de satisfação realizadas com o cliente são comunicados para toda a empresa.
3. A empresa compartilha com seus funcionários informações sobre clientes, objetivos estratégicos, vendas e resultados livremente.
4. Regularmente, os departamentos da empresa se reúnem para compartilhar informações sobre os clientes, discutir novas tendências e desenvolvimentos.
5. Em vez de competirem, as diferentes áreas da empresa cooperam entre si para alcançar as metas comuns de satisfação do cliente.
6. Mesmo os departamentos que não têm contato direto com os clientes fazem um bom trabalho para contribuir com o processo global de atendimento ao cliente.
7. Em todos os níveis, os funcionários têm autonomia para tomarem iniciativas próprias quando a rápida ação é necessária para atender bem o cliente.
8. Os funcionários têm os recursos para gerenciar e resolver os problemas dos clientes.
9. Os líderes sempre envolvem os funcionários no planejamento de ações relativas à satisfação do cliente.
10. Funcionários de todos os cargos conhecem bem os produtos e serviços que a empresa oferece aos seus clientes.

**FATOR 4 (Compromisso com o cliente)**

1. No dia-a-dia, percebe-se que toda a empresa está extremamente comprometida em trabalhar para satisfazer o cliente.
2. A empresa não promete aos clientes mais do que ela é capaz de cumprir.
3. As promessas feitas aos clientes são sempre cumpridas.
4. Os líderes demonstram por suas atitudes que a satisfação do cliente é importante.
5. Os líderes compreendem com clareza as exigências dos clientes.

**QUADRO 18 – Escala de medição válida – Construto orientação ao cliente**

Fonte: Da autora



Os fatores foram batizados levando em consideração nomes que melhor representavam as variáveis que os compunham, e também a base teórica envolvida neste estudo.

A escala de medição do construto valores culturais (Quadro 17) ficou composta de 22 variáveis distribuídas sob 3 fatores:

- Fator 1: Interesse pelos funcionários e Comunicação aberta
- Fator 2: Flexibilidade e Trabalho em equipe
- Fator 3: Foco na satisfação do cliente e Excelência

E a escala de medição do construto orientação ao cliente (Quadro 18) ficou composta de 33 variáveis distribuídas sob 4 fatores:

- Fator 1: Foco no cliente e Processos flexíveis
- Fator 2: Foco na qualidade voltada ao cliente e Recompensa dos funcionários
- Fator 3: Compartilhamento de informações sobre o cliente, Integração dos departamentos e Capacitação dos funcionários
- Fator 4: Compromisso com o cliente

## 5 DISCUSSÃO

Como inicialmente colocado, o presente estudo teve como objetivo desenvolver um instrumento de medição válido para os construtos valores culturais e orientação ao cliente, através da investigação das variáveis e fatores que melhor se ajustam a ele.

Para tal, a metodologia utilizada para desenvolvê-lo contemplou uma pesquisa bibliográfica sobre os construtos desenvolvidos nos campos de marketing e cultura organizacional e uma pesquisa qualitativa composta de duas atividades principais - a análise de um caso prático e a análise de conteúdo. A análise do caso prático estudou uma organização do setor de Telecomunicações em processo de implementação da orientação ao cliente. Já análise de conteúdo se dedicou a investigar exemplares especiais de uma publicação brasileira que trazia um diagnóstico cultural completo das organizações premiadas pela excelência em serviços ao cliente.

Além disso, algumas escalas já desenvolvidas em estudos anteriores foram analisadas o que subsidiou com mais riqueza o processo de geração das assertivas para medir valores culturais e orientação ao cliente.

Portanto, a partir da literatura, pesquisa qualitativa e escalas já desenvolvidas concluiu-se que o instrumento deveria contemplar variáveis para medir a orientação ao cliente e valores culturais segundo determinadas dimensões ou categorias (vide Figura 11), tais como:

- Dimensões relativas à orientação ao cliente: compromisso com o cliente, conhecimento do cliente, disseminação das informações dos clientes, reação às informações dos clientes, liderança, integração dos departamentos, processos e normas flexíveis, capacitação e recompensa.
- Dimensões relativas a valores culturais: foco na satisfação do cliente, inovação, excelência, flexibilidade, comunicação aberta, interesse pelos funcionários, trabalho em equipe e confiança.

O instrumento inicial, então, ficou composto de 60 variáveis distribuídas pelas dimensões acima citadas, sendo 24 delas para medir valores culturais e 36 para medir orientação ao cliente. Com o objetivo de validar e aprimorar o

instrumento, o mesmo foi aplicado junto a uma amostra de 250 gestores, e os dados coletados foram analisados pelo método estatístico de Análise Fatorial Exploratória.

Por esse método estatístico, buscou-se determinar a natureza dos inter-relacionamentos entre as variáveis e obter um instrumento final com um número simplificado e otimizado de variáveis. Tal objetivo foi alcançado e as hipóteses deste trabalho foram aceitas, uma vez que a maioria das variáveis iniciais apresentou correlação, agrupando-se sob fatores específicos. Apenas 5 variáveis foram eliminadas do instrumento final por não apresentarem forte correlação com nenhuma outra, e assim não agregarem qualidade ao instrumento. Observa-se que tais variáveis têm um aspecto comum, elas foram construídas na sua forma negativa.

São elas:

### **1. Valores culturais**

- *A empresa acredita que suas normas e regras nunca podem ser quebradas.*
- *Para a empresa, ter lucros é mais importante que satisfazer clientes.*

### **2. Orientação ao cliente**

- *Na empresa, apenas alguns departamentos são responsáveis pela satisfação do cliente.*
- *Quando ocorrem problemas com o cliente, a empresa transmite a ele informações imprecisas ou falsas a respeito de como e quando a solução será dada.*
- *A empresa é lenta em detectar mudanças nas preferências de produtos que os clientes têm.*

Portanto, o instrumento final ficou composto de 55 variáveis, confirmando as hipóteses que assumiam a possibilidade de existirem indicadores para medir os construtos valores culturais e orientação ao cliente.

A seguir serão apresentadas as limitações, contribuições práticas e teóricas deste trabalho e recomendações de pesquisas futuras.

## 5.1 Limitações

É importante apontar as principais limitações encontradas no desenvolvimento do trabalho. Uma delas relaciona-se a sua amostra. Por definição, os entrevistados selecionados ocupavam cargo gerencial e/ou acima (superintendentes, diretores, vice-presidentes e presidente). Seria interessante que este estudo fosse estendido a entrevistados com cargos inferiores, porque certamente suas percepções sobre valores e práticas culturais da organização são diferentes, o que poderia também resultar em um instrumento de medição diferente.

Sob a ótica destes novos entrevistados, as variáveis que medem valores culturais e orientação ao cliente poderiam ser agrupadas em fatores diferentes, ou até mesmo não apresentarem correlação significativa, o que sugeriria sua eliminação do instrumento.

Além desta limitação, a amostra também foi formada a partir de entrevistados de organizações localizadas na Grande São Paulo. Também seria necessário que o estudo fosse ampliado para incluir entrevistados de organizações em outras regiões brasileiras, pois certamente novos resultados poderão ser capturados, já que aspectos como cultura regional, nível de desenvolvimento econômico, grau de competição, entre outros, poderão alterar as percepções dos entrevistados.

E, finalmente, a partir da revisão bibliográfica e pesquisa de campo, este estudo elegeu alguns indicadores para medir valores culturais e orientação ao cliente, que não necessariamente são os únicos. Poderão existir outros que, uma vez agregados ao instrumento, poderão aprimorá-lo por contemplar aspectos também relevantes aqui não estudados.

## 5.2 Implicações práticas

Diante da forte concorrência enfrentada pela maioria das empresas no Brasil, em seus mais diferentes setores de atividade econômica, há uma necessidade por novas idéias que conquistem e mantenham os clientes. Quanto maior a concorrência, mais opções o cliente tem no mercado. A entrega de valor superior ao cliente tem sido uma das formas de diferenciação perseguidas por muitas empresas, principalmente aquelas em que seus produtos e dos concorrentes se tornaram *commodities*, portanto facilmente copiáveis, e que não oferecem por si só, vantagens diferenciais ao cliente.

No Brasil, existem instituições reconhecidas que premiam anualmente as empresas com excelência em serviços ao cliente. Conforme depoimentos de empresas vencedoras (WERNECK; PAVONI, 2003), é essencial assegurar que a busca pela priorização do cliente esteja incorporada nos valores e crenças de uma cultura organizacional. Cada funcionário deve se sentir responsável pela satisfação do cliente. Segundo tais empresas, o segredo da orientação ao cliente tem ingredientes básicos como o investimento no fator humano, o compromisso com metas estabelecidas, a disseminação de valores, o comprometimento dos líderes e a incorporação de todos esses aspectos na cultura organizacional.

Entretanto, a experiência da autora junto a empresas de setores industriais e portes diferentes revela que, em sua grande maioria, as empresas realizam altos investimentos em planos de fidelização e campanhas de comunicação, criam departamentos dedicados à atenção ao cliente, mas negligenciam a importância de que a cultura organizacional esteja alinhada às estratégias da empresa. É fundamental existirem crenças e valores compartilhados que viabilizem a implementação de uma orientação ao cliente. É preciso que as pessoas acreditem realmente que o cliente deve ser a prioridade na empresa, acreditar que cada um pode contribuir com a geração e entrega de valor superior a ele.

Em face deste cenário, o presente estudo oferece sua contribuição prática, pois o instrumento de medição desenvolvido permite que as organizações brasileiras identifiquem o seu atual grau de orientação ao cliente. A partir deste diagnóstico inicial, onde possíveis oportunidades de melhoria são reveladas, os gerentes podem estabelecer ações para que a organização desenvolva e cultive valores e práticas culturais essenciais à orientação ao cliente.

### **5.3 Implicações teóricas e Pesquisas futuras**

Como já colocado anteriormente, em 1989, Deshpande e Webster publicaram um artigo que representou um marco para os estudiosos de marketing. Os autores escrevem o artigo com o objetivo principal de encorajar o desenvolvimento de uma corrente de pesquisa sobre cultura organizacional em marketing, alertando para a urgente necessidade de pesquisas sobre *desenvolver e manter um foco no cliente e mercado, compreender o papel do marketing na organização, como uma empresa pode se tornar mais orientada ao cliente, quais são os valores e crenças culturais de uma organização que mais contribuem para a orientação ao cliente.*

Nesse contexto, as contribuições do presente estudo, tais como a investigação teórica e prática dos construtos orientação ao cliente e cultura organizacional, bem como o instrumento de medição para eles desenvolvido oferece uma base para a realização de estudos posteriores que testem as proposições de pesquisa sugeridas por Deshpande e Webster (1989).

A propósito, uma análise das relações existentes entre os construtos valores culturais e orientação ao cliente será objeto de um estudo posterior.

Também a partir do presente estudo, será possível desenvolver um modelo de cultura organizacional orientada ao cliente. Para tal, o instrumento de medição deverá ser ampliado para medir, além de valores e comportamentos, as normas e artefatos culturais típicos de uma orientação ao cliente, já que também são elementos formadores de uma cultura organizacional (DESSLER, 1998; HOFSTEDE, 1991; ROUSSEAU, 1990; SCHEIN, 1997).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A. **Strategic market management**. 2nd ed. Nova York: John Wiley & Sons, 1989.
- \_\_\_\_\_; KRUMAR, V.; DAY, G.S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- BONOMA, T. V. Making your Marketing Strategy Work. **Harvard Business Review**, Watertown, v. 62, n. 2, p. 69–72, Mar./Apr. 1984.
- CABRERA, E.; BONACHE, J. An Expert HR System for Aligning Organizational Culture and Strategy, **Human Resources Planning**, New York, v. 22, n. 1, p. 51–60, 1999.
- CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, A. Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. **Journal of Strategic Marketing**, London, v. 3, n. 1, p. 41-60, 1995.
- CHURCHIL Jr., G. A. **Marketing Research: Methodological Foundations**. 7th ed. New York: Inter. Thomson Publishing, 1999.
- COHEN, L.; MARION, L. **Action Research. Ethics and Research Methods in Education. Research Methods in Education**. 4th ed. London: Routledge, 1994.
- CRONBACH, L.J. **Fundamentos da testagem Psicológica**. Trad.: Silveira Neto e M.A.V. Veronese. 5. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- DAY, G. S. What does it mean to be market-driven? **Business Strategy Review**, Oxford, v. 9, n. 1, p. 1-14, Spring, 1998.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate culture**. Reading, MA: Adison-Wesley Publishing Company, 1982.
- DESHPANDE, R.; PARASURAMAN, A. Linking corporate culture to strategic planning. **Business Horizons**, Amsterdam, v. 29, n. 3, p. 28–37, May/Jun. 1986.
- \_\_\_\_\_; WEBSTER, F. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, Chicago, Il., v. 53, n. 1, p. 3–15, Jan. 1989.
- \_\_\_\_\_; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, Chicago, Il., v. 57, n. 1, p. 23-27, Jan. 1993.
- DESSLER, G. **Management: leading people and organizations in the 21<sup>st</sup> Century**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York: Harper and Row Publishers, 1954.

FROST, P.; MORRE, L.; LOUIS, M.; LUNDBERG, C.; MARTIN, J. **Organizational culture**. Beverly Hills: Sage Publications, 1985.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HAIR, J. F. et al. **Multivariate data analysis**. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. 2nd ed. New York: McGraw Hill, 1991.

\_\_\_\_\_. *et al.* Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 35, n. 2; p. 286–317, Jun. 1990.

\_\_\_\_\_. The usefulness of the organizational culture concept. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 23, n. 3, p. 253–258, May, 1986.

HOMBURG, C.; PFLESSER, C. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 37, n. 4, p. 449–462, Nov. 2000.

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

JELINEK, M.; SMIRCICH, L; HIRSCH, P. Introduction: a code of many colors, **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 331-388, Sep. 1983.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 2, p. 1–19, Apr. 1990.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2000.



KOTTER, J.; HESKETT, J. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

NARVER, J.; SLATER, S. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 4, p. 20–36, Oct. 1990.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Additional thoughts on the measurement of market orientation: a comment on Deshpande and Farley. **Journal of Market Focused Management**, New York, v. 2, n. 3, p. 233–236, 1998.

OUCHI, W.; WILKINS, A. L. Organizational culture. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, v. 11, n. 3, p. 457–483, 1985.

OVERHOLT, M.; GRANELL, E. The Human Resource Planning Society 2002 State-of-the-Art & Practice Council Report: Managing Strategic and Cultural Alignment to Maximize Customer Satisfaction. **The Human Resource Planning Society**, New York, v. 25, n. 2; p. 45-55, 2002.

PARASURAMAN, A.; DESPHANDE, R. The cultural context of marketing management. In: **AMA Educators' Proceedings**, Series 50, Chicago: American Marketing Association, 1984. p. 176–179.

\_\_\_\_\_. Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success. **The Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 1, n. 1, p. 39-47, 1987.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: EDUSP, 2001.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS**. 2. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2000.

PETERS, T.; WATERMAN, R. **In search of excellence**. New York: Harper and Row Publishers, 1982.

PETT, M. A.; LACKEY, N. R.; SULLIVAN, J. J. **Making sense of factor analysis: the use of factor analysis for instrument development in health care research**. London: Sage publications, 2003.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 24, n. 4, p. 570–581, Dec. 1979.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: The Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: LTC Livros Técnicos e Científicos, 1999.

ROUSSEAU, D. M. Assessing organizational culture: the case for multiple methods. In: SCHNEIDER, B. (Org.). **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. p. 153-192.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

SCHNEIDER, B. **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

SHAPIRO, B. P. What the hell is 'market oriented'? **Harvard Business Review**, Watertown, v. 66, n. 6, p. 119–126, 1988.

SELLTIZ, C.; JAHOTA, M.; DEUTSCH, N.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 5. ed. São Paulo: EDUSCP, 1975.

SLATER, S.; NARVER, J. Market orientation, customer value and superior performance. **Business Horizons**, Amsterdam, v. 37, n. 2, p. 22–29, 1994.

SPSS. **Statistical Package for the Social Sciences: Base 10.0 User's Guide**. Chicago: SPSS, 1999.

THOMPSON, K.; LUTHANS, F. Organizational culture: a behavior perspective. In: SCHNEIDER, B. (Org.). **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. p. 319-344.

WALKER, O. C.; RUEKERT, R. W. Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and a conceptual framework. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 51, n. 3, p. 15–33, Jun. 1987.

WEBSTER JR, F. E. The Rediscovery of the Marketing Concept, **Business Horizons**, Amsterdam, v. 31, n. 3, p. 29–39, May/Jun. 1988.

\_\_\_\_\_. Top Management's Concerns about Marketing: Issues for the 1980s. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 45, n. 3, p. 9–16, Summer, 1981.

\_\_\_\_\_. **Market-driven management: using the new marketing concept to create a customer-oriented company**. New York: John Wiley & Sons, 1994a.

\_\_\_\_\_. Defining the new marketing concept. **Marketing Management**, Chicago, v. 2, n. 4, p. 22–32, Spring 1994b.

WEITZ, B.; SUJAN, H.; SUJAN, M. Knowledge, motivation, and adaptive behaviour: a framework for improving selling effectiveness. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 50, n. 4, p. 174–191, Oct. 1986.

WERNECK, T.; PAVONI, G., O segredo da excelência. **Consumidor Moderno**, São Paulo, v. 8, n. 70, p. 21 - 35, jun. 2003.

WHITELEY, R. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

YU, C. H.. An introduction to computing and interpreting Cronbach Coefficient Alpha  
In: SAS USER GROUP INTERNATIONAL CONFERENCE SAS, 26., 2001.  
**Proceedings...** 26th. Disponível em:  
<<http://seamonkey.ed.asu.edu/~alex/pub/cronbach.doc>>. Acesso em: 23 jun. 2001.

## APÊNDICE A – Construção do instrumento de coleta de dados

### Valores culturais que suportam a orientação ao cliente

Foco na satisfação do cliente	
<b>1. A empresa acredita na idéia: O cliente em primeiro lugar!</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
O interesse do cliente deve sempre vir em primeiro lugar, à frente dos proprietários.	Deshpande <i>et al.</i> (1993, p. 34)
<b>2. Para a empresa, ter lucros é mais importante que satisfazer clientes.</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
O interesse do cliente deve sempre vir em primeiro lugar, à frente dos proprietários.	Deshpande <i>et al.</i> (1993, p. 34)
<b>3. Para realizar bem suas atividades, a empresa acredita ser fundamental ouvir o cliente.</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
Nós encorajamos os comentários e reclamações dos clientes porque eles nos ajudam a fazer um melhor trabalho.	Narver e Slater (1990, p. 24)

Inovação	
<b>1. A empresa valoriza as idéias diferentes, não convencionais.</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
Em nossa unidade de negócio, nós particularmente enfatizamos a inovação e criatividade.	Homburg e Pflesser (2000, p. 459)
Em nossa unidade de negócio, nós somos muito abertos para as inovações.	Homburg e Pflesser (2000, p. 459)
<b>2. Na empresa, as pessoas são estimuladas a implementar coisas novas, ainda que cometam alguns erros.</b>	
<i>Gerada a partir da revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa.</i>	
<b>3. A empresa acredita que a melhor forma de se diferenciar da concorrência é inovar em seus produtos e serviços.</b>	
<i>Gerada a partir da revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa.</i>	

## Excelência

### 1. A empresa é totalmente comprometida com a idéia de qualidade.

*Assertiva*

*Escala de referência*

Em nossa unidade de negócio, nós damos muito valor em resultados obtidos de trabalhos de alta qualidade.

Homburg e Pflesser (2000, p. 459)

Nossa organização está totalmente comprometida com a idéia de qualidade.

Whiteley (1999, p. 187)

### 2. A empresa sabe que o cliente é quem define a qualidade de seus produtos e serviços.

*Gerada a partir da revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa.*

### 3. Melhorar continuamente a forma de trabalhar é um dos lemas da empresa.

*Gerada a partir da revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa.*

## Flexibilidade

### 1. A empresa promove rápidas mudanças quando detecta que suas normas e regras dificultam o andamento das atividades.

*Gerada a partir da revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa.*

### 2. A empresa estimula os funcionários a tomarem decisões.

*Assertiva*

*Escala de referência*

Uma pessoa pode tomar suas próprias decisões sem validar com alguém mais.

Jaworski e Kohli (1993, p. 67)

Como as coisas são feitas por aqui é deixado a cargo da pessoa que está fazendo o trabalho.

Jaworski e Kohli (1993, p. 67)

Uma pessoa que deseje tomar sua própria decisão seria rapidamente desencorajada aqui.

Jaworski e Kohli (1993, p. 67)

Em nossa unidade de negócio, nós valorizamos muito a flexibilidade dos funcionários.

Homburg e Pflesser (2000, p. 459)

### 3. A empresa acredita que suas normas e regras nunca podem ser quebradas.

*Assertiva*

*Escala de referência*

Os funcionários estão constantemente sendo monitorados a respeito de violações de regras.

Jaworski e Kohli (1993, p. 67)

As pessoas por aqui sentem como se estivessem sendo constantemente vigiadas sobre sua obediência a todas as regras.

Jaworski e Kohli (1993, p. 67)

## Comunicação aberta

### 1. A empresa se preocupa em manter os funcionários informados.

*Gerada a partir da revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa.*

### 2. A empresa incentiva a troca de informações entre departamentos.

*Assertiva*

*Escala de referência*

Em nossa unidade de negócio, nós aspiramos a um alto grau de troca de informações interdepartamentais.

Homburg e Pflesser (2000, p. 459)

### 3. Os funcionários expressam suas opiniões, idéias e sugestões livremente na empresa.

*Assertiva*

*Escala de referência*

Em nossa unidade de negócio, a comunicação aberta é altamente valorizada.

Homburg e Pflesser (2000, p. 459)

## Interesse pelos funcionários

### 1. A empresa acredita no lema “Cuide de seus funcionários e eles cuidarão de seus clientes”.

*Assertiva*

*Escala de referência*

Em nossa unidade de negócio, a apreciação de cada funcionário é enfatizada fortemente.

Homburg e Pflesser (2000, p. 459)

Em nossa unidade de negócio, nós aspiramos à alta satisfação dos nossos funcionários.

Homburg e Pflesser (2000, p. 459)

### 2. A empresa reconhece a contribuição de cada funcionário investindo em sua capacitação.

*Gerada a partir da revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa.*

### 3. A empresa valoriza funcionários de bom desempenho.

*Assertiva*

*Escala de referência*

Em nossa unidade de negócio, nós valorizamos muito os funcionários orientados a resultados.

Homburg e Pflesser (2000, p. 459)

## Trabalho em equipe

### 1. A empresa estimula que as atividades dos diferentes departamentos sejam integradas.

*Assertiva*

*Escala de referência*

Nós fazemos um bom trabalho integrando as atividades de todos os departamentos.

Narver e Slater (1990, p. 24)

Em nossa unidade de negócio, nós valorizamos muito o trabalho entre equipes multifuncionais.

Homburg e Pflesser (2000, p. 459)

Em nossa unidade de negócio, a cooperação entre as diferentes funções (ex: marketing, pesquisa e desenvolvimento) é muito valorizada.

Homburg e Pflesser (2000, p. 459)

### 2. Na empresa, há um forte espírito de colaboração entre as pessoas.

A maioria dos departamentos na empresa tem um bom relacionamento entre eles.

Jaworski e Kohli (1993, p. 67)

Funcionários de diferentes departamentos sentem que os objetivos de seus respectivos departamentos estão em harmonia com todos os outros.

Jaworski e Kohli (1993, p. 67)

Um espírito de time permeia todos os cargos nessa unidade de negócio.

Jaworski e Kohli (1993, p. 68)

Em nossa unidade de negócio, nós aspiramos ao trabalho cooperado.

Homburg e Pflesser (2000, p. 459)

### 3. Todos acreditam serem responsáveis pelo sucesso da empresa.

*Gerada a partir da revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa.*

## Confiança

### 1. Os líderes confiam no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las.

*Gerada a partir da revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa.*

### 2. A empresa promove o diálogo sincero e transparente com seus funcionários.

*Gerada a partir da revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa.*

### 3. A empresa enfatiza que as relações criadas com seus funcionários, clientes e acionistas sejam baseadas na confiança.

*Gerada a partir da revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa.*

## Práticas orientadas ao cliente

Compromisso com o cliente	
<b>1. No dia-a-dia, percebe-se que toda a empresa está extremamente comprometida em trabalhar para satisfazer o cliente.</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
Nós temos um forte comprometimento com nossos clientes.	Narver e Slater (1990, p. 24)
Nossa organização está totalmente empenhada com a idéia de criar clientes satisfeitos.	Whiteley (1999, p. 187)
<b>2. As decisões tomadas na empresa priorizam o atendimento das necessidades dos clientes, e não o atendimento de políticas e interesses internos.</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
O enfoque no cliente é um fator preponderante na determinação das prioridades em nossa organização.	Whiteley (1999, p. 187)
Atender as necessidades dos clientes é prioritário em relação a nossas necessidades internas.	Whiteley (1999, p. 187)
<b>3. A empresa não promete aos clientes mais do que ela é capaz de cumprir.</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
Em nossos materiais de propaganda e promocionais, evitamos prometer mais do que podemos cumprir.	Whiteley (1999, p. 187)
<b>4. Quando ocorrem problemas com o cliente, a empresa transmite a ele informações imprecisas ou falsas a respeito de como e quando a solução será dada.</b>	
<i>Gerada a partir da revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa.</i>	
<b>5. As promessas feitas aos clientes são sempre cumpridas.</b>	
<i>Gerada a partir da revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa.</i>	



Conhecimento do cliente	
<b>1. A empresa sabe quais atributos de seus produtos ou serviços são mais valorizados pelos clientes.</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
Nós temos um bom conhecimento de como nossos clientes valorizam nossos produtos e serviços.	Deshpande <i>et al.</i> (1993, p. 34)
Sabemos quais atributos de nossos produtos ou serviços os nossos clientes mais valorizam.	Whiteley (1999, p. 187)
<b>2. A empresa regularmente faz pesquisa de satisfação dos clientes para avaliar a qualidade de seus produtos ou serviços.</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
Nós temos avaliações rotineiras ou regulares do nosso serviço prestado ao cliente.	Deshpande <i>et al.</i> (1993, p. 34)
Regularmente solicitamos aos clientes <i>feedback</i> sobre o nosso desempenho.	Whiteley (1999, p. 188)
Nós avaliamos a satisfação do cliente regularmente.	Narver e Slater (1990, p. 24)
Nós fazemos muita pesquisa de marketing para avaliar as percepções do cliente sobre nossos produtos e serviços.	Jaworski e Kohli (1993, p. 66)
<b>3. As reclamações dos clientes são regularmente analisadas de modo a identificar problemas de qualidade.</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
As reclamações dos clientes são regularmente analisadas de modo a identificar problemas de qualidade.	Whiteley (1999, p. 188)
<b>4. A empresa é lenta em detectar mudanças nas preferências de produtos que os clientes têm.</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
Nós somos lentos em detectar mudanças nas preferências dos nossos clientes.	Jaworski e Kohli (1993, p. 66)

<b>Disseminação das informações dos clientes</b>	
<b>1. A empresa compartilha com seus funcionários informações sobre clientes, objetivos estratégicos, vendas e resultados livremente.</b>	
<i>Gerada a partir da revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa.</i>	
<b>2. Os resultados de eventuais pesquisas de satisfação realizadas com o cliente são comunicados para toda a empresa.</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
Dados sobre a satisfação do cliente são regularmente distribuídos para todos os departamentos.	Jaworski e Kohli (1993, p. 66)
<b>3. As informações sobre mercados e clientes são compartilhadas com todos os departamentos.</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
Informações de marketing são compartilhadas com todos os departamentos.	Narver e Slater (1990, p. 24)
<b>4. Quando algo importante acontece com o cliente no mercado, a empresa fica sabendo rapidamente.</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
Quando algo importante acontece com um grande cliente ou mercado, a empresa toda fica sabendo rapidamente.	Jaworski e Kohli (1993, p. 66)

<b>Reação às informações dos clientes</b>	
<b>1. As informações dos clientes são usadas no processo de desenvolvimento ou melhoria de produtos e serviços da empresa.</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
O desenvolvimento de nossos produtos e serviços é baseado em boas informações dos clientes e mercado.	Deshpande <i>et al.</i> (1993, p. 33)
As informações dos clientes são usadas ao projetarmos nossos produtos e serviços.	Whiteley (1999, p. 187)
<b>2. Grupos de trabalho se reúnem para propor soluções, conceitos, idéias ou processos de acordo com as especificações e necessidades dos clientes .</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
Nós sempre estamos buscando modos de criar valor para o cliente em nossos produtos.	Narver e Slater (1990, p. 24)
<b>3. Periodicamente a empresa revê os planos de desenvolvimento de produtos para garantir que eles estão alinhados com o que os clientes desejam.</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
Nós sempre estamos buscando modos de criar valor para o cliente em nossos produtos.	Narver e Slater (1990, p. 24)
Nós regularmente verificamos nossos desenvolvimentos de produtos/serviços para avaliar se eles estão em linha com as necessidades dos clientes.	Jaworski e Kohli (1993, p. 66)
<b>4. Ao serem identificados problemas de qualidade com o cliente, a empresa age rapidamente para solucioná-los.</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
Quando descobrimos que nossos clientes estão infelizes com a qualidade do nosso serviço, nós tomamos as ações corretivas imediatamente.	Jaworski e Kohli (1993, p. 66)
Ao serem identificados problemas de qualidade, agimos rapidamente para solucioná-los	Whiteley (1999, p. 189)
<b>5. As novas idéias ou sugestões dadas pelos funcionários são usadas nas melhorias dos produtos e serviços ao cliente.</b>	
<i>Gerada a partir da revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa.</i>	

## Liderança

### 1. Os líderes demonstram por suas atitudes que a satisfação do cliente é importante.

*Assertiva*

*Escala de referência*

De acordo com os altos executivos aqui, servir aos clientes é a coisa mais importante que nossa unidade de negócio faz.

Jaworski e Kohli (1993, p. 67)

Os executivos demonstram por suas ações que a satisfação do cliente é importante.

Whiteley (1999, p. 187)

### 2. Os líderes promovem continuamente a filosofia de qualidade voltada para o cliente por toda a empresa, usando todas as formas possíveis de comunicação para reforçá-la .

*Gerada a partir da revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa.*

### 3. Os líderes compreendem com clareza as exigências dos clientes.

*Assertiva*

*Escala de referência*

Nossos gerentes-chave compreendem com clareza as exigências dos nossos clientes.

Whiteley (1999, p. 188)

### 4. Os líderes sempre envolvem os funcionários no planejamento de ações relativas à satisfação do cliente.

*Gerada a partir da revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa.*

## Integração dos departamentos

### 1. Em vez de competirem, as diferentes áreas da empresa cooperam entre si para alcançar as metas comuns de satisfação do cliente.

*Assertiva*

*Escala de referência*

Em vez de competirem, grupos funcionais cooperam entre si para alcançar as metas comuns.

Whiteley (1999, p. 189)

### 2. Mesmo os departamentos que não têm contato direto com os clientes fazem um bom trabalho para contribuir com o processo global de atendimento ao cliente.

*Gerada a partir da revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa.*

### 3. Na empresa, apenas alguns departamentos são responsáveis pela satisfação do cliente.

*Gerada a partir da revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa.*

### 4. Regularmente, os departamentos da empresa se reúnem para compartilhar informações sobre os clientes, discutir novas tendências e desenvolvimentos.

*Assertiva*

*Escala de referência*

Nós regularmente temos encontros interdepartamentais para discutir tendências de mercado e desenvolvimentos.

Jaworski e Kohli (1993, p. 66)

<b>Processos e normas flexíveis</b>	
<b>1. A empresa demonstra disposição em quebrar regras ocasionalmente e ceder ao cliente quando a situação o requer, de modo a assegurar a sua satisfação.</b>	
<i>Gerada a partir da revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa.</i>	
<b>2. A empresa promove mudanças com rapidez para atender as exigências ou necessidades dos clientes.</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
Quando descobrimos que os clientes desejariam que nós modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos realizam esforços concentrados para assim fazê-lo.	Jaworski e Kohli (1993, p. 66)
<b>3. Em todos os níveis, os funcionários têm autonomia para tomarem iniciativas próprias quando a rápida ação é necessária para atender bem o cliente.</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
Mesmo nos níveis inferiores de nossa organização, os empregados recebem o poder de tomarem iniciativas próprias quando a rápida ação é necessária para atender bem o cliente.	Whiteley (1999, p. 189)
<b>4. A empresa atende as necessidades incomuns de seus clientes porque têm a capacidade de oferecer-lhes produtos e serviços customizados.</b>	
<i>Gerada a partir da revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa.</i>	
<b>5. Quando algum processo interno está prejudicando a satisfação do cliente, a empresa rapidamente trata de alterá-lo ou até eliminá-lo.</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
Procuramos formas de eliminar procedimentos e sistemas internos que não beneficiem os nossos clientes.	Whiteley (1999, p. 188)

<b>Capacitação e recompensa</b>	
<b>1. A empresa oferece aos seus funcionários treinamentos voltados a promover melhorias no atendimento ao cliente .</b>	
<i>Gerada a partir da revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa.</i>	
<b>2. Funcionários de todos os cargos conhecem bem os produtos e serviços que a empresa oferece aos seus clientes.</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
Empregados de todos os níveis conhecem bem os nossos produtos e serviços.	Whiteley (1999, p. 189)
<b>3. Os funcionários têm os recursos para gerenciar e resolver os problemas dos clientes.</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
Os empregados que trabalham com os clientes recebem os recursos necessários para desempenhar bem o serviço.	Whiteley (1999, p. 189)
<b>4. Os funcionários que realizam seus maiores esforços para servirem bem os clientes são formalmente reconhecidos pela empresa, seja em dinheiro ou não.</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
As avaliações da satisfação do cliente influenciam o pagamento de gerentes seniores nessa unidade de negócio.	Jaworski e Kohli (1993, p. 68)
A performance da força de vendas nessa unidade de negócio é medida pela força das relações que constroem com os clientes	Jaworski e Kohli (1993, p. 68)
<b>5. As remunerações estão também atreladas à qualidade do serviço ou satisfação do cliente.</b>	
<i>Assertiva</i>	<i>Escala de referência</i>
As avaliações da satisfação do cliente influenciam o pagamento de gerentes seniores nessa unidade de negócio.	Jaworski e Kohli (1993, p. 68)
A performance da força de vendas nessa unidade de negócio é medida pela força das relações que constroem com os clientes	Jaworski e Kohli (1993, p. 68)

## APÊNDICE B – Instrumento de coleta de dados

### Valores culturais que suportam a orientação ao cliente

*A seguir são apresentados alguns valores culturais que suportam uma orientação ao cliente. Escolha a alternativa que melhor reflita em que grau você concorda que tais valores são verdadeiros para a empresa em que você trabalha. O seu grau de concordância pode variar entre 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).*

#### *Foco na satisfação do cliente*

1. A empresa acredita na idéia: O cliente em primeiro lugar!
2. Para a empresa, ter lucros é mais importante que satisfazer clientes.
3. Para realizar bem suas atividades, a empresa acredita ser fundamental ouvir o cliente.

#### *Inovação*

1. A empresa valoriza as idéias diferentes, não convencionais.
2. Na empresa, as pessoas são estimuladas a implementar coisas novas, ainda que cometam alguns erros.
3. A empresa acredita que a melhor forma de se diferenciar da concorrência é inovar em seus produtos e serviços.

#### *Excelência*

1. A empresa é totalmente comprometida com a idéia de qualidade.
2. A empresa sabe que o cliente é quem define a qualidade de seus produtos e serviços.
3. Melhorar continuamente a forma de trabalhar é um dos lemas da empresa.

#### *Flexibilidade*

1. A empresa promove rápidas mudanças quando detecta que suas normas e regras dificultam o andamento das atividades.
2. A empresa estimula os funcionários a tomarem decisões.
3. A empresa acredita que suas normas e regras nunca podem ser quebradas.

#### *Comunicação aberta*

1. A empresa se preocupa em manter os funcionários informados.
2. A empresa incentiva a troca de informações entre departamentos.
3. Os funcionários expressam suas opiniões, idéias e sugestões livremente na empresa.

*Interesse pelos funcionários*

1. A empresa acredita no lema “Cuide de seus funcionários e eles cuidarão de seus clientes”.
2. A empresa reconhece a contribuição de cada funcionário investindo em sua capacitação.
3. A empresa valoriza funcionários de bom desempenho.

*Trabalho em equipe*

1. A empresa estimula que as atividades dos diferentes departamentos sejam integradas.
2. Na empresa, há um forte espírito de colaboração entre as pessoas.
3. Todos acreditam serem responsáveis pelo sucesso da empresa.

*Confiança*

1. Os líderes confiam no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las.
2. A empresa promove o diálogo sincero e transparente com seus funcionários.
3. A empresa enfatiza que as relações criadas com seus funcionários, clientes e acionistas sejam baseadas na confiança.



## Práticas orientadas ao cliente

*A seguir são apresentadas algumas práticas típicas de uma orientação ao cliente. Escolha a alternativa que melhor reflita em que grau você concorda que tais práticas são verdadeiras para a empresa em que você trabalha. O seu grau de concordância pode variar entre 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).*

### *Compromisso com o cliente*

1. No dia-a-dia, percebe-se que toda a empresa está extremamente comprometida em trabalhar para satisfazer o cliente.
2. As decisões tomadas na empresa priorizam o atendimento das necessidades dos clientes, e não o atendimento de políticas e interesses internos.
3. A empresa não promete aos clientes mais do que ela é capaz de cumprir.
4. Quando ocorrem problemas com o cliente, a empresa transmite a ele informações imprecisas ou falsas a respeito de como e quando a solução será dada.
5. As promessas feitas aos clientes são sempre cumpridas.

### *Conhecimento do cliente*

1. A empresa sabe quais atributos de seus produtos ou serviços são mais valorizados pelos clientes.
2. A empresa regularmente faz pesquisa de satisfação dos clientes para avaliar a qualidade de seus produtos ou serviços.
3. As reclamações dos clientes são regularmente analisadas de modo a identificar problemas de qualidade.
4. A empresa é lenta em detectar mudanças nas preferências de produtos que os clientes têm.

### *Disseminação das informações dos clientes*

1. A empresa compartilha com seus funcionários informações sobre clientes, objetivos estratégicos, vendas e resultados livremente.
2. Os resultados de eventuais pesquisas de satisfação realizadas com o cliente são comunicados para toda a empresa.
3. As informações sobre mercados e clientes são compartilhadas com todos os departamentos.
4. Quando algo importante acontece com o cliente no mercado, a empresa fica sabendo rapidamente.

### *Reação às informações dos clientes*

1. As informações dos clientes são usadas no processo de desenvolvimento ou melhoria de produtos e serviços da empresa.
2. Grupos de trabalho se reúnem para propor soluções, conceitos, idéias ou processos de acordo com as especificações e necessidades dos clientes.
3. Periodicamente a empresa revê os planos de desenvolvimento de produtos para garantir que eles estão alinhados com os que os clientes desejam.
4. Ao serem identificados problemas de qualidade com o cliente, a empresa age rapidamente para solucioná-los.
5. As novas idéias ou sugestões dadas pelos funcionários são usadas nas melhorias dos produtos e serviços ao cliente.

### *Liderança*

1. Os líderes demonstram por suas atitudes que a satisfação do cliente é importante.
2. Os líderes promovem continuamente a filosofia de qualidade voltada para o cliente por toda a empresa, usando todas as formas possíveis de comunicação para reforçá-la.
3. Os líderes compreendem com clareza as exigências dos clientes.
4. Os líderes sempre envolvem os funcionários no planejamento de ações relativas à satisfação do cliente.

### *Integração dos departamentos*

1. Em vez de competirem, as diferentes áreas da empresa cooperam entre si para alcançar as metas comuns de satisfação do cliente.
2. Mesmo os departamentos que não têm contato direto com os clientes fazem um bom trabalho para contribuir com o processo global de atendimento ao cliente.
3. Na empresa, apenas alguns departamentos são responsáveis pela satisfação do cliente.
4. Regularmente, os departamentos da empresa se reúnem para compartilhar informações sobre os clientes, discutir novas tendências e desenvolvimentos.

### *Processos e normas flexíveis*

1. A empresa demonstra disposição em quebrar regras ocasionalmente e ceder ao cliente quando a situação o requer, de modo a assegurar a sua satisfação.
2. A empresa promove mudanças com rapidez para atender as exigências ou necessidades dos clientes.
3. Em todos os níveis, os funcionários têm autonomia para tomarem iniciativas próprias quando a rápida ação é necessária para atender bem o cliente.

4. A empresa atende as necessidades incomuns de seus clientes porque têm a capacidade de oferecer-lhes produtos e serviços customizados.
5. Quando algum processo interno está prejudicando a satisfação do cliente, a empresa rapidamente trata de alterá-lo ou até eliminá-lo.

#### *Capacitação e Recompensa*

1. A empresa oferece aos seus funcionários treinamentos voltados a promover melhorias no atendimento ao cliente.
2. Funcionários de todos os cargos conhecem bem os produtos e serviços que a empresa oferece aos seus clientes.
3. Os funcionários têm os recursos para gerenciar e resolver os problemas dos clientes.
4. Os funcionários que realizam seus maiores esforços para servirem bem os clientes são formalmente reconhecidos pela empresa, seja em dinheiro ou não.
5. As remunerações estão também atreladas à qualidade do serviço ou satisfação do cliente.

## APÊNDICE C – Instrumento de coleta de dados (versão de campo)

### ***Informações gerais***

As questões abaixo têm como finalidade a identificação de seus dados e da empresa em que trabalha, e serão apenas utilizados para combinar respostas durante a fase de análise da pesquisa.

#### **Seus dados**

<b>1. Sexo:</b> <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F	<b>2. Cargo:</b> <input type="checkbox"/> Presidente <input type="checkbox"/> Vice-Presidente/Diretor <input type="checkbox"/> Superintendente/Gerente <input type="checkbox"/> Supervisor/Coordenador <input type="checkbox"/> Outro: _____
<b>3. Departamento:</b> <input type="checkbox"/> Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Marketing <input type="checkbox"/> Financeiro <input type="checkbox"/> Operações <input type="checkbox"/> Tecnologia/Sistemas <input type="checkbox"/> Outro: _____	
<b>4. Tempo de trabalho na empresa:</b> <input type="checkbox"/> até 2 anos <input type="checkbox"/> entre 2 e 4 anos <input type="checkbox"/> entre 4 e 6 anos <input type="checkbox"/> entre 6 e 8 anos <input type="checkbox"/> acima de 8 anos	

#### **Dados da empresa**

<b>1. Porte:</b> <input type="checkbox"/> Porte 1: entre 100 e 499 funcionários <input type="checkbox"/> Porte 2: entre 500 e 999 funcionários <input type="checkbox"/> Porte 3: acima de 1000 funcionários	<b>2. Tipo:</b> <input type="checkbox"/> nacional <input type="checkbox"/> multinacional
---	---

## **Questionário**

### **Instruções para preenchimento do questionário**

A seguir são apresentadas algumas afirmações relacionadas a aspectos culturais de uma organização. Escolha a alternativa que melhor reflita em que grau você concorda que tais afirmações são verdadeiras para a empresa em que você trabalha. O seu grau de concordância pode variar entre 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).

Ao responder:

- Escolha suas respostas com a máxima sinceridade;
- Tome o tempo necessário para analisar as diversas questões; todas devem ser respondidas;
- É importante que você expresse sua percepção individual sobre a empresa, e não aquilo que você ouve falar, que a empresa diz, que seus amigos pensam ou que você acha que deveria ser o correto;
- Lembre-se que não existem respostas certas ou erradas - apenas respostas que se parecem mais com a realidade em que você vive todos os dias: estas são as respostas que você deve escolher.

Questões	Realidade na empresa						
	DISCORDO TOTALMENTE						CONCORDO TOTALMENTE
		1	2	3	4	5	
A empresa é totalmente comprometida com a idéia de qualidade.							
A empresa acredita no lema "Cuide de seus funcionários e eles cuidarão de seus clientes".							
Na empresa, há um forte espírito de colaboração entre as pessoas.							
A empresa acredita na idéia: O cliente em primeiro lugar!							
A empresa valoriza as idéias diferentes, não convencionais.							
A empresa promove rápidas mudanças quando detecta que suas normas e regras dificultam o andamento das atividades.							
Os funcionários expressam suas opiniões, idéias e sugestões livremente na empresa.							
Os líderes confiam no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las.							
A empresa sabe que o cliente é quem define a qualidade de seus produtos e serviços.							
A empresa acredita que suas normas e regras nunca podem ser quebradas.							
A empresa valoriza funcionários de bom desempenho.							
A empresa enfatiza que as relações criadas com seus funcionários, clientes e acionistas sejam baseadas na confiança.							
A empresa estimula os funcionários a tomarem decisões.							
Todos acreditam serem responsáveis pelo sucesso da empresa.							
A empresa reconhece a contribuição de cada funcionário investindo em sua capacitação.							
Para a empresa, ter lucros é mais importante que satisfazer clientes.							
A empresa acredita que a melhor forma de se diferenciar da concorrência é inovar em seus produtos e serviços.							

Questões	Realidade na empresa						
	DISCORDO TOTALMENTE						CONCORDO TOTALMENTE
		1	2	3	4	5	
A empresa estimula que as atividades dos diferentes departamentos sejam integradas.							
A empresa promove o diálogo sincero e transparente com seus funcionários.							
Na empresa, as pessoas são estimuladas a implementar coisas novas, ainda que cometam alguns erros.							
A empresa incentiva a troca de informações entre departamentos.							
Para realizar bem suas atividades, a empresa acredita ser fundamental ouvir o cliente.							
A empresa se preocupa em manter os funcionários informados.							
Melhorar continuamente a forma de trabalhar é um dos lemas da empresa.							
As promessas feitas aos clientes são sempre cumpridas.							
Os líderes demonstram por suas atitudes que a satisfação do cliente é importante.							
A empresa oferece aos seus funcionários treinamentos voltados a promover melhorias no atendimento ao cliente.							
A empresa regularmente faz pesquisa de satisfação dos clientes para avaliar a qualidade de seus produtos ou serviços.							
Em vez de competirem, as diferentes áreas da empresa cooperam entre si para alcançar as metas comuns de satisfação do cliente.							
A empresa compartilha com seus funcionários informações sobre clientes, objetivos estratégicos, vendas e resultados livremente.							
A empresa atende as necessidades incomuns de seus clientes porque têm a capacidade de oferecer-lhes produtos e serviços customizados.							
Ao serem identificados problemas de qualidade com o cliente, a empresa age rapidamente para solucioná-los.							
No dia-a-dia, percebe-se que toda a empresa está extremamente comprometida em trabalhar para satisfazer o cliente.							
Os líderes compreendem com clareza as exigências dos clientes.							
Os funcionários que realizam seus maiores esforços para servirem bem os clientes são formalmente reconhecidos pela empresa, seja em dinheiro ou não.							



## APÊNDICE D – Modelo de emails enviados aos entrevistados

### Email 1

ASSUNTO: Convite para Pesquisa Acadêmica

FULANO,

Como vai?

Estou realizando uma pesquisa acadêmica para concluir o curso de Mestrado em Administração de Empresas no Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP.

A pesquisa busca identificar aspectos culturais das empresas brasileiras com base na percepção de seus executivos sobre algumas práticas organizacionais. Para isso, a coleta dos dados será realizada através de um questionário on-line, do tipo múltipla escolha.

Não é necessária a sua identificação nem da empresa em que trabalha, pois o objetivo é analisar o resultado do conjunto estatístico dos dados coletados e não as respostas individuais.

Gostaria de contar com alguns minutos do seu tempo para responder este questionário. O resultado da pesquisa estará disponível para todos os participantes.

Desde já, agradeço a sua atenção.

Ana Carolina Maciel da Silva

São Paulo, setembro de 2004.

[CLIQUE AQUI PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO.](#)



## Email 2

ASSUNTO: Convite para Pesquisa Acadêmica

FULANO,

Como vai?

O seu nome foi indicado por SICRANO para colaborar com esta pesquisa acadêmica, que estou realizando para concluir o curso de Mestrado em Administração de Empresas no Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP.

A pesquisa busca identificar aspectos culturais das empresas brasileiras com base na percepção de seus executivos sobre algumas práticas organizacionais. Para isso, a coleta dos dados será realizada através de um questionário on-line, do tipo múltipla escolha.

Não é necessária a sua identificação nem da empresa em que trabalha, pois o objetivo é analisar o resultado do conjunto estatístico dos dados coletados e não as respostas individuais.

Gostaria de contar com alguns minutos do seu tempo para responder este questionário. O resultado da pesquisa estará disponível para todos os participantes.

Desde já, agradeço a sua atenção.

Ana Carolina Maciel da Silva

São Paulo, setembro de 2004.

**CLIQUE AQUI PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO.**

## Email 3

ASSUNTO: LEMBRETE: Pesquisa Acadêmica

Como vai?

Há alguns dias, você recebeu um convite para colaborar com a pesquisa acadêmica que estou realizando. Se você ainda não teve a oportunidade de responder o questionário, mas pretende fazê-lo, lembramos que a pesquisa será encerrada em 25/10/04.

A sua participação é muito importante! Até o momento, alcançamos 60% da amostra mínima exigida pela metodologia de pesquisa adotada.

Caso já tenha respondido, desconsidere esta mensagem!

Desde já, agradeço a sua atenção.

Ana Carolina Maciel da Silva

São Paulo, outubro de 2004.

[CLIQUE AQUI PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO.](#)

## APÊNDICE E – Tabelas KMO, Teste de Bartlett e Teste Kolmogorov-Smirnov

Tabela 1 – KMO e Teste de Bartlett para construto valores culturais

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,946
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3858,287
	df	276
	Sig.	,000

Tabela 2 – KMO e Teste de Bartlett para construto orientação ao cliente

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,957
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6075,374
	df	630
	Sig.	,000

Tabela 3 – Teste Kolmogorov-Smirnov para construto valores culturais

## Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	Sig.
Valor: Comunicacao aberta1	,177	250	,000
Valor: Comunicacao aberta2	,156	250	,000
Valor: Comunicacao aberta3	,171	250	,000
Valor: Confianca1	,181	250	,000
Valor: Confianca2	,158	250	,000
Valor: Confianca3	,189	250	,000
Valor: Excelencia1	,173	250	,000
Valor: Excelencia2	,192	250	,000
Valor: Excelencia3	,164	250	,000
Valor: Flexibilidade1	,138	250	,000
Valor: Flexibilidade2	,199	250	,000
Valor: Flexibilidade3	,117	250	,000
Valor: Foco na satisfacao do cliente1	,192	250	,000
Valor: Foco na satisfacao do cliente2	,134	250	,000
Valor: Foco na satisfacao do cliente3	,228	250	,000
Valor: Inovacao1	,176	250	,000
Valor: Inovacao2	,184	250	,000
Valor: Inovacao3	,202	250	,000
Valor: Interesse pelos funcionarios1	,122	250	,000
Valor: Interesse pelos funcionarios2	,174	250	,000
Valor: Interesse pelos funcionarios3	,189	250	,000
Valor: Trabalho em equipe1	,134	250	,000
Valor: Trabalho em equipe2	,152	250	,000
Valor: Trabalho em equipe3	,153	250	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela 4 – Teste Kolmogorov-Smirnov para construto orientação ao cliente

Tests of Normality			
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	Sig.
Pratica: Compromisso com o cliente1	,180	250	,000
Pratica: Compromisso com o cliente2	,170	250	,000
Pratica: Compromisso com o cliente3	,182	250	,000
Pratica: Compromisso com o cliente4	,225	250	,000
Pratica: Compromisso com o cliente5	,192	250	,000
Pratica: Conhecimento do cliente1	,199	250	,000
Pratica: Conhecimento do cliente2	,182	250	,000
Pratica: Conhecimento do cliente3	,179	250	,000
Pratica: Conhecimento do cliente4	,139	250	,000
Pratica: Capacitacao e recompensa1	,182	250	,000
Pratica: Capacitacao e recompensa2	,162	250	,000
Pratica: Capacitacao e recompensa3	,168	250	,000
Pratica: Capacitacao e recompensa4	,160	250	,000
Pratica: Capacitacao e recompensa5	,155	250	,000
Pratica: Disseminacao das informacoes dos clientes1	,171	250	,000
Pratica: Disseminacao das informacoes dos clientes2	,165	250	,000
Pratica: Disseminacao das informacoes dos clientes3	,160	250	,000
Pratica: Disseminacao das informacoes dos clientes4	,217	250	,000
Pratica: Integracao dos departamentos1	,143	250	,000
Pratica: Integracao dos departamentos2	,176	250	,000
Pratica: Integracao dos departamentos3	,164	250	,000
Pratica: Integracao dos departamentos4	,146	250	,000
Pratica: Lideranca1	,196	250	,000
Pratica: Lideranca2	,149	250	,000
Pratica: Lideranca3	,178	250	,000
Pratica: Lideranca4	,145	250	,000
Pratica: Processos e normas flexiveis1	,183	250	,000
Pratica: Processos e normas flexiveis2	,160	250	,000
Pratica: Processos e normas flexiveis3	,133	250	,000
Pratica: Processos e normas flexiveis4	,174	250	,000
Pratica: Processos e normas flexiveis5	,137	250	,000
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes1	,205	250	,000
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes2	,166	250	,000
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes3	,171	250	,000
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes4	,175	250	,000
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes5	,156	250	,000

a. Lilliefors Significance Correction

## APÊNDICE F – Estatísticas descritivas

Tabela 1 – Estatísticas descritivas para construto valores culturais

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Valor: Comunicacao aberta1	4,86	1,66	250
Valor: Comunicacao aberta2	4,59	1,62	250
Valor: Comunicacao aberta3	4,90	1,53	250
Valor: Confianca1	5,01	1,47	250
Valor: Confianca2	4,63	1,63	250
Valor: Confianca3	5,27	1,45	250
Valor: Excelencia1	5,47	1,39	250
Valor: Excelencia2	5,19	1,48	250
Valor: Excelencia3	4,88	1,67	250
Valor: Flexibilidade1	4,02	1,67	250
Valor: Flexibilidade2	4,98	1,47	250
Valor: Flexibilidade3	3,94	1,74	250
Valor: Foco na satisfacao do cliente1	5,33	1,41	250
Valor: Foco na satisfacao do cliente2	3,78	1,65	250
Valor: Foco na satisfacao do cliente3	5,40	1,49	250
Valor: Inovacao1	4,90	1,46	250
Valor: Inovacao2	4,62	1,49	250
Valor: Inovacao3	5,69	1,29	250
Valor: Interesse pelos funcionarios1	4,40	1,69	250
Valor: Interesse pelos funcionarios2	4,41	1,67	250
Valor: Interesse pelos funcionarios3	5,04	1,50	250
Valor: Trabalho em equipe1	4,76	1,60	250
Valor: Trabalho em equipe2	4,47	1,39	250
Valor: Trabalho em equipe3	4,91	1,49	250

Tabela 2 – Estatísticas descritivas para construto orientação ao cliente

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Pratica: Compromisso com o cliente1	4,78	1,45	250
Pratica: Compromisso com o cliente2	4,50	1,56	250
Pratica: Compromisso com o cliente3	4,90	1,68	250
Pratica: Compromisso com o cliente4	5,38	1,78	250
Pratica: Compromisso com o cliente5	4,94	1,50	250
Pratica: Conhecimento do cliente1	5,24	1,53	250
Pratica: Conhecimento do cliente2	4,86	2,01	250
Pratica: Conhecimento do cliente3	5,00	1,63	250
Pratica: Conhecimento do cliente4	4,27	1,68	250
Pratica: Capacitacao e recompensa1	4,48	1,78	250
Pratica: Capacitacao e recompensa2	3,92	1,69	250
Pratica: Capacitacao e recompensa3	4,59	1,62	250
Pratica: Capacitacao e recompensa4	4,57	1,70	250
Pratica: Capacitacao e recompensa5	3,71	1,91	250
Pratica: Disseminacao das informacoes dos clientes1	4,66	1,79	250
Pratica: Disseminacao das informacoes dos clientes2	4,31	2,07	250
Pratica: Disseminacao das informacoes dos clientes3	4,12	1,67	250
Pratica: Disseminacao das informacoes dos clientes4	5,18	1,56	250
Pratica: Integracao dos departamentos1	4,30	1,68	250
Pratica: Integracao dos departamentos2	4,59	1,54	250
Pratica: Integracao dos departamentos3	4,32	1,97	250
Pratica: Integracao dos departamentos4	4,15	1,80	250
Pratica: Lideranca1	5,25	1,49	250
Pratica: Lideranca2	4,52	1,67	250
Pratica: Lideranca3	4,92	1,49	250
Pratica: Lideranca4	4,39	1,54	250
Pratica: Processos e normas flexiveis1	4,91	1,58	250
Pratica: Processos e normas flexiveis2	4,31	1,58	250
Pratica: Processos e normas flexiveis3	4,02	1,78	250
Pratica: Processos e normas flexiveis4	4,68	1,67	250
Pratica: Processos e normas flexiveis5	4,30	1,64	250
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes1	5,03	1,56	250
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes2	4,71	1,55	250
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes3	4,72	1,63	250
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes4	5,12	1,50	250
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes5	4,85	1,52	250

**APÊNDICE G – Matriz de correlação**

Tabela 1 – Matriz de correlação para construto valores culturais











Tabela 2 – Matriz de correlação para construto orientação ao cliente

















## APÊNDICE H – Variância total

Tabela 1 – Comunalidades para construto valores culturais

### Communalities

	Initial	Extraction
Valor: Comunicacao aberta1	1,000	,625
Valor: Comunicacao aberta2	1,000	,721
Valor: Comunicacao aberta3	1,000	,664
Valor: Confianca1	1,000	,623
Valor: Confianca2	1,000	,723
Valor: Confianca3	1,000	,631
Valor: Excelencia1	1,000	,618
Valor: Excelencia2	1,000	,589
Valor: Excelencia3	1,000	,660
Valor: Flexibilidade1	1,000	,621
Valor: Flexibilidade2	1,000	,726
Valor: Flexibilidade3	1,000	,687
Valor: Foco na satisfacao do cliente1	1,000	,661
Valor: Foco na satisfacao do cliente2	1,000	,653
Valor: Foco na satisfacao do cliente3	1,000	,699
Valor: Inovacao1	1,000	,625
Valor: Inovacao2	1,000	,707
Valor: Inovacao3	1,000	,427
Valor: Interesse pelos funcionarios1	1,000	,614
Valor: Interesse pelos funcionarios2	1,000	,530
Valor: Interesse pelos funcionarios3	1,000	,720
Valor: Trabalho em equipe1	1,000	,689
Valor: Trabalho em equipe2	1,000	,549
Valor: Trabalho em equipe3	1,000	,632

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela 2 – Comunalidades para construto orientação ao cliente

<b>Communalities</b>		
	Initial	Extraction
Pratica: Compromisso com o cliente1	1,000	,719
Pratica: Compromisso com o cliente2	1,000	,585
Pratica: Compromisso com o cliente3	1,000	,614
Pratica: Compromisso com o cliente4	1,000	,677
Pratica: Compromisso com o cliente5	1,000	,672
Pratica: Conhecimento do cliente1	1,000	,583
Pratica: Conhecimento do cliente2	1,000	,641
Pratica: Conhecimento do cliente3	1,000	,709
Pratica: Conhecimento do cliente4	1,000	,507
Pratica: Capacitacao e recompensa1	1,000	,702
Pratica: Capacitacao e recompensa2	1,000	,567
Pratica: Capacitacao e recompensa3	1,000	,584
Pratica: Capacitacao e recompensa4	1,000	,558
Pratica: Capacitacao e recompensa5	1,000	,570
Pratica: Disseminacao das informacoes dos clientes1	1,000	,625
Pratica: Disseminacao das informacoes dos clientes2	1,000	,600
Pratica: Disseminacao das informacoes dos clientes3	1,000	,688
Pratica: Disseminacao das informacoes dos clientes4	1,000	,524
Pratica: Integracao dos departamentos1	1,000	,484
Pratica: Integracao dos departamentos2	1,000	,602
Pratica: Integracao dos departamentos3	1,000	,768
Pratica: Integracao dos departamentos4	1,000	,654
Pratica: Lideranca1	1,000	,689
Pratica: Lideranca2	1,000	,713
Pratica: Lideranca3	1,000	,666
Pratica: Lideranca4	1,000	,626
Pratica: Processos e normas flexiveis1	1,000	,727
Pratica: Processos e normas flexiveis2	1,000	,697
Pratica: Processos e normas flexiveis3	1,000	,527
Pratica: Processos e normas flexiveis4	1,000	,457
Pratica: Processos e normas flexiveis5	1,000	,628
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes1	1,000	,643
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes2	1,000	,571
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes3	1,000	,499
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes4	1,000	,692
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes5	1,000	,678

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela 3 – Variância total explicada para construto valores culturais

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,666	48,609	48,609	11,666	48,609	48,609	5,004	20,848	20,848
2	1,431	5,962	54,571	1,431	5,962	54,571	4,644	19,352	40,200
3	1,270	5,291	59,862	1,270	5,291	59,862	4,453	18,556	58,756
4	1,027	4,280	64,142	1,027	4,280	64,142	1,293	5,386	64,142
5	,853	3,553	67,695						
6	,808	3,368	71,062						
7	,692	2,884	73,946						
8	,690	2,876	76,822						
9	,593	2,470	79,292						
10	,545	2,272	81,564						
11	,470	1,960	83,525						
12	,450	1,877	85,401						
13	,434	1,808	87,209						
14	,429	1,789	88,998						
15	,380	1,582	90,580						
16	,344	1,432	92,012						
17	,325	1,354	93,366						
18	,289	1,203	94,569						
19	,273	1,139	95,708						
20	,254	1,059	96,768						
21	,240	,999	97,767						
22	,194	,808	98,574						
23	,182	,760	99,334						
24	,160	,666	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela 4 – Variância total explicada para construto orientação ao cliente

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	16,946	47,072	47,072	16,946	47,072	47,072	16,882	46,894	46,894
2	1,826	5,073	52,145	1,826	5,073	52,145	1,519	4,220	51,115
3	1,365	3,791	55,936	1,365	3,791	55,936	1,498	4,160	55,275
4	1,191	3,307	59,243	1,191	3,307	59,243	1,356	3,766	59,040
5	1,118	3,105	62,348	1,118	3,105	62,348	1,191	3,308	62,348
6	,960	2,667	65,016						
7	,874	2,427	67,443						
8	,857	2,381	69,824						
9	,722	2,006	71,830						
10	,694	1,927	73,757						
11	,646	1,796	75,553						
12	,627	1,741	77,294						
13	,583	1,620	78,914						
14	,577	1,604	80,518						
15	,544	1,512	82,030						
16	,514	1,427	83,457						
17	,505	1,402	84,859						
18	,453	1,258	86,117						
19	,431	1,197	87,314						
20	,409	1,136	88,450						
21	,391	1,085	89,535						
22	,359	,997	90,533						
23	,347	,963	91,496						
24	,336	,933	92,429						
25	,319	,886	93,315						
26	,307	,852	94,167						
27	,278	,772	94,939						
28	,257	,715	95,654						
29	,252	,699	96,353						
30	,233	,647	97,000						
31	,217	,602	97,602						
32	,194	,538	98,140						
33	,189	,524	98,664						
34	,180	,500	99,163						
35	,157	,436	99,599						
36	,144	,401	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



## APÊNDICE I – Matriz rotacionada de fatores

Tabela 1 – Matriz de fatores – Rotação Varimax – Construto valores culturais

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
Valor: Interesse pelos funcionarios3	,786			
Valor: Flexibilidade2	,758			
Valor: Confianca1	,721			
Valor: Comunicacao aberta3	,668	,406		
Valor: Confianca3	,575		,517	
Valor: Inovacao1	,567	,515		
Valor: Interesse pelos funcionarios2	,516			
Valor: Inovacao3				
Valor: Flexibilidade1		,726		
Valor: Trabalho em equipe1		,719		
Valor: Comunicacao aberta2		,707		
Valor: Inovacao2	,554	,612		
Valor: Confianca2	,470	,590		
Valor: Trabalho em equipe2		,565		
Valor: Trabalho em equipe3	,508	,527		
Valor: Comunicacao aberta1	,408	,497	,459	
Valor: Foco na satisfacao do cliente1			,749	
Valor: Foco na satisfacao do cliente3			,709	
Valor: Excelencia1			,696	
Valor: Excelencia2			,667	
Valor: Excelencia3		,446	,566	
Valor: Interesse pelos funcionarios1	,434		,564	
Valor: Flexibilidade3				,779
Valor: Foco na satisfacao do cliente2			,460	,619

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

Tabela 2 – Matriz de fatores – Rotação Equamax – Construto orientação ao cliente

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
Pratica: Processos e normas flexiveis1	,820				
Pratica: Compromisso com o cliente2	,565				
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes5	,535				
Pratica: Processos e normas flexiveis2	,527				
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes1	,525				
Pratica: Disseminacao das informacoes dos clientes4	,521				
Pratica: Processos e normas flexiveis5	,473				
Pratica: Processos e normas flexiveis4	,451				
Pratica: Conhecimento do cliente1	,445			,425	
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes3					
Pratica: Capacitacao e recompensa3					
Pratica: Conhecimento do cliente2		,758			
Pratica: Capacitacao e recompensa1		,714			
Pratica: Disseminacao das informacoes dos clientes2		,623	,425		
Pratica: Capacitacao e recompensa4		,557			
Pratica: Lideranca2		,528	,417		
Pratica: Capacitacao e recompensa5		,520	,489		
Pratica: Conhecimento do cliente3	,446	,477			
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes2		,460			
Pratica: Disseminacao das informacoes dos clientes3			,736		
Pratica: Disseminacao das informacoes dos clientes1			,626		
Pratica: Capacitacao e recompensa2			,593		
Pratica: Integracao dos departamentos4			,585		
Pratica: Integracao dos departamentos1			,475		
Pratica: Processos e normas flexiveis3			,473		
Pratica: Integracao dos departamentos2	,421		,465		
Pratica: Lideranca4		,430	,432		
Pratica: Compromisso com o cliente5				,716	
Pratica: Compromisso com o cliente3				,705	
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes4	,435			,565	
Pratica: Lideranca3	,432			,548	
Pratica: Compromisso com o cliente1	,472			,505	
Pratica: Lideranca1	,473			,494	
Pratica: Integracao dos departamentos3					,861
Pratica: Compromisso com o cliente4				,431	,578
Pratica: Conhecimento do cliente4					,566

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Equamax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 37 iterations.

## APÊNDICE J – Matriz final de fatores

Tabela 1 – Matriz final de fatores – Construto valores culturais

	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3
Valor: Interesse pelos funcionarios3	0,786		
Valor: Flexibilidade2	0,758		
Valor: Confianca1	0,721		
Valor: Comunicacao aberta3	0,668		
Valor: Confianca3	0,575		
Valor: Inovacao1	0,567		
Valor: Interesse pelos funcionarios2	0,516		
<b>Valor: Inovacao3</b>			<b>0,317</b>
Valor: Flexibilidade1		0,726	
Valor: Trabalho em equipe1		0,719	
Valor: Comunicacao aberta2		0,707	
Valor: Inovacao2	0,554		
Valor: Confianca2	0,470		
Valor: Trabalho em equipe2		0,565	
Valor: Trabalho em equipe3		0,527	
Valor: Comunicacao aberta1	0,408		
<b>Valor: Foco na satisfacao do cliente1</b>			<b>0,749</b>
<b>Valor: Foco na satisfacao do cliente3</b>			<b>0,709</b>
<b>Valor: Excelencia1</b>			<b>0,696</b>
<b>Valor: Excelencia2</b>			<b>0,667</b>
<b>Valor: Excelencia3</b>			<b>0,566</b>
Valor: Interesse pelos funcionarios1	0,434		

Tabela 2 – Matriz final de fatores – Construto orientação ao cliente

	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3	FATOR 4
Pratica: Processos e normas flexiveis1	0,820			
Pratica: Compromisso com o cliente2	0,565			
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes5	0,535			
Pratica: Processos e normas flexiveis2	0,527			
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes1	0,525			
Pratica: Disseminacao das informacoes dos clientes4	0,521			
Pratica: Processos e normas flexiveis5	0,473			
Pratica: Processos e normas flexiveis4	0,451			
Pratica: Conhecimento do cliente1	0,445			
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes3	0,399			
<b>Pratica: Capacitacao e recompensa3</b>			<b>0,364</b>	
Pratica: Conhecimento do cliente2		0,758		
Pratica: Capacitacao e recompensa1		0,714		
<b>Pratica: Disseminacao das informacoes dos clientes2</b>			<b>0,425</b>	
Pratica: Capacitacao e recompensa4		0,557		
Pratica: Lideranca2		0,528		
Pratica: Capacitacao e recompensa5		0,520		
Pratica: Conhecimento do cliente3		0,477		
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes2		0,460		
<b>Pratica: Disseminacao das informacoes dos clientes3</b>			<b>0,736</b>	
<b>Pratica: Disseminacao das informacoes dos clientes1</b>			<b>0,626</b>	
<b>Pratica: Capacitacao e recompensa2</b>			<b>0,593</b>	
<b>Pratica: Integracao dos departamentos4</b>			<b>0,585</b>	
<b>Pratica: Integracao dos departamentos1</b>			<b>0,475</b>	
<b>Pratica: Processos e normas flexiveis3</b>			<b>0,473</b>	
<b>Pratica: Integracao dos departamentos2</b>			<b>0,465</b>	
<b>Pratica: Lideranca4</b>			<b>0,432</b>	
<b>Pratica: Compromisso com o cliente5</b>				<b>0,716</b>
<b>Pratica: Compromisso com o cliente3</b>				<b>0,705</b>
Pratica: Reacao as informacoes dos clientes4	0,435			
<b>Pratica: Lideranca3</b>				<b>0,548</b>
<b>Pratica: Compromisso com o cliente1</b>				<b>0,505</b>
<b>Pratica: Lideranca1</b>				<b>0,494</b>

**APÊNDICE L – Estatística de consistência interna para construto valores culturais**

Tabela 1 – Alpha de Cronbach para Fator 1

Item-total statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
V_IPF3	47,976	144,6741	0,7065	,5776	,9250
V_FLX2	48,040	143,6048	0,7578	,6227	,9229
V_CNF1	48,004	145,8835	0,6837	,5073	,9260
V_CMA3	48,112	143,2645	0,7295	,5626	,9240
V_CNF3	47,748	145,8278	0,6976	,5134	,9254
V_INV1	48,120	145,7446	0,6938	,5841	,9256
V_IPF2	48,608	143,2594	0,6569	,4917	,9275
V_INV2	48,396	143,8305	0,7357	,6246	,9238
V_CNF2	48,388	139,3147	0,7902	,6885	,9211
V_CMA1	48,152	141,2539	0,7213	,5655	,9244
V_IPF1	48,616	141,4343	0,6977	,5559	,9256
Reliability Coefficients				11 items	
Alpha = 0,931		standardized item Alpha		0,9316	

Tabela 2 – Alpha de Cronbach para Fator 2

Item-total statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
V_FLX1	18,7240	25,6464	,6390	,4213	,8490
V_TEE1	17,9840	25,1483	,7227	,5807	,8262
V_CMA2	18,1520	24,5310	,7552	,6140	,8175
V_TEE2	18,2680	27,9640	,6359	,4338	,8482
V_TEE3	17,8320	26,6062	,6806	,4795	,8372
Reliability Coefficients		5 items			
Alpha = ,8644		standardized item alpha =		,8651	

Tabela 3 – Alpha de Cronbach para Fator 3

Item-total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
V_FSC1	26,6360	33,4373	,6608	,4998	,8464
V_FSC3	26,5640	31,2188	,7636	,6065	,8276
V_EXC1	26,4960	33,5763	,6627	,4522	,8462
V_EXC2	26,7720	32,5060	,6822	,4900	,8426
V_EXC3	27,0800	30,3871	,7064	,5127	,8391
V_INV3	26,2720	36,3354	,5229	,3109	,8682
Reliability Coefficients		6 items			
Alpha = ,8680		standardized item alpha = ,8672			

**APÊNDICE M – Estatística de consistência interna para construto orientação  
ao cliente**

Tabela 1 – Alpha de Cronbach para Fator 1

Item-total statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
P_PNF1	47,9280	146,4044	,6114	,4144	,9227
P_CMP2	48,3400	144,2655	,6816	,5076	,9195
P_RIC5	47,9880	142,7187	,7504	,5953	,9164
P_PNF2	48,5240	139,9291	,7978	,6651	,9140
P_RIC1	47,8040	141,6522	,7601	,6129	,9159
P_DIC4	47,6560	144,2908	,6847	,5012	,9194
P_PNF5	48,5360	141,1172	,7322	,5776	,9171
P_PNF4	48,1600	145,4602	,5970	,3945	,9237
P_CNH1	47,6000	144,1285	,7032	,5404	,9185
P_RIC4	47,7120	144,1416	,7218	,5578	,9177
P_RIC3	48,1120	143,9713	,6574	,4864	,9207
Reliability Coefficients      11 items					
Alpha = ,9256                      standardized item alpha = ,9261					

Tabela 2 – Alpha de Cronbach para Fator 2

Item-total statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
P_CNH2	26,9960	64,1405	,6085	,4320	,8719
P_CPR1	27,3760	64,8942	,6894	,5105	,8593
P_CPR4	27,2920	66,2879	,6714	,5124	,8617
P_LID2	27,3400	64,7313	,7544	,5966	,8516
P_CPR5	28,1480	65,3716	,6083	,4519	,8707
P_CNH3	26,8600	66,7153	,6942	,5481	,8593
P_RIC2	27,1480	68,3997	,6619	,4616	,8636
Reliability Coefficients      7 items					
Alpha = ,8799                      standardized item alpha = ,8833					

Tabela 3 – Alpha de Cronbach para Fator 3

Item-total statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
P_CPR3	38,4680	133,1656	,6912	,5776	,8959
P_DIC2	38,7440	130,4161	,5689	,3679	,9055
P_DIC3	38,9360	131,7067	,7050	,5943	,8950
P_DIC1	38,3920	129,5405	,7096	,5512	,8945
P_CPR2	39,1360	134,0698	,6290	,4394	,8996
P_IDD4	38,9080	128,4212	,7337	,5463	,8929
P_IDD1	38,7600	134,2554	,6316	,4237	,8994
P_PNF3	39,0320	132,2239	,6420	,4789	,8989
P_IDD2	38,4640	134,9806	,6780	,5141	,8969
P_LID4	38,6640	133,8465	,7119	,5381	,8950
Reliability Coefficients		10 items			
Alpha =		,9067		Standardized item alpha = ,9091	

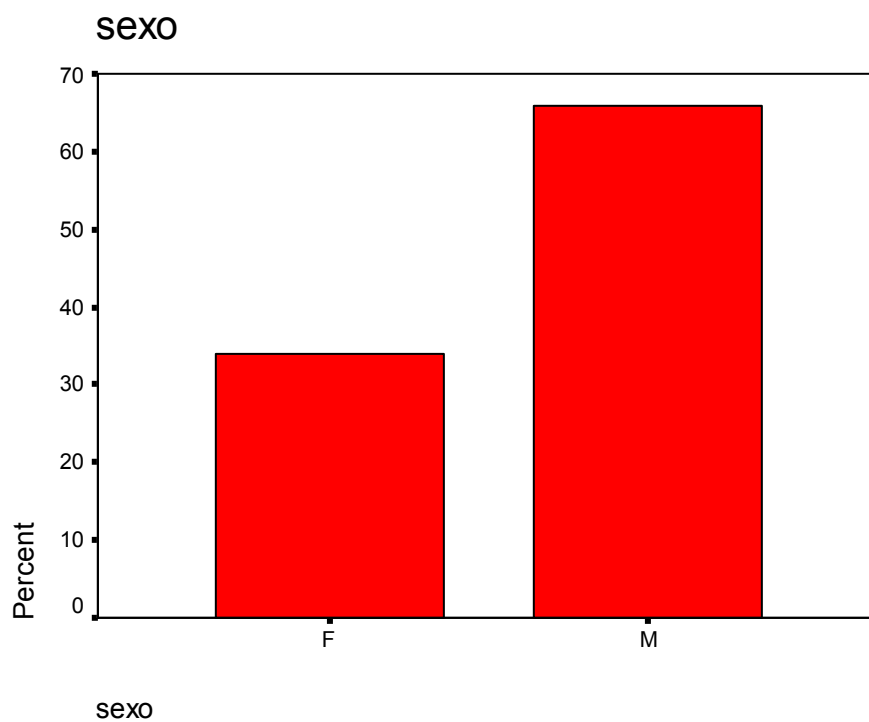
Tabela 4 – Alpha de Cronbach para Fator 4

Item-total statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
P_CMP1	20,0120	24,6063	,7548	,6167	,8167
P_CMP3	19,8880	26,1079	,5025	,3207	,8835
P_CMP5	19,8520	24,5603	,7268	,5539	,8229
P_LID1	19,5400	24,4261	,7407	,6379	,8195
P_LID3	19,8760	24,7034	,7177	,5784	,8253
Reliability Coefficients		5 items			
Alpha =		,8628		Standardized item alpha = ,8671	



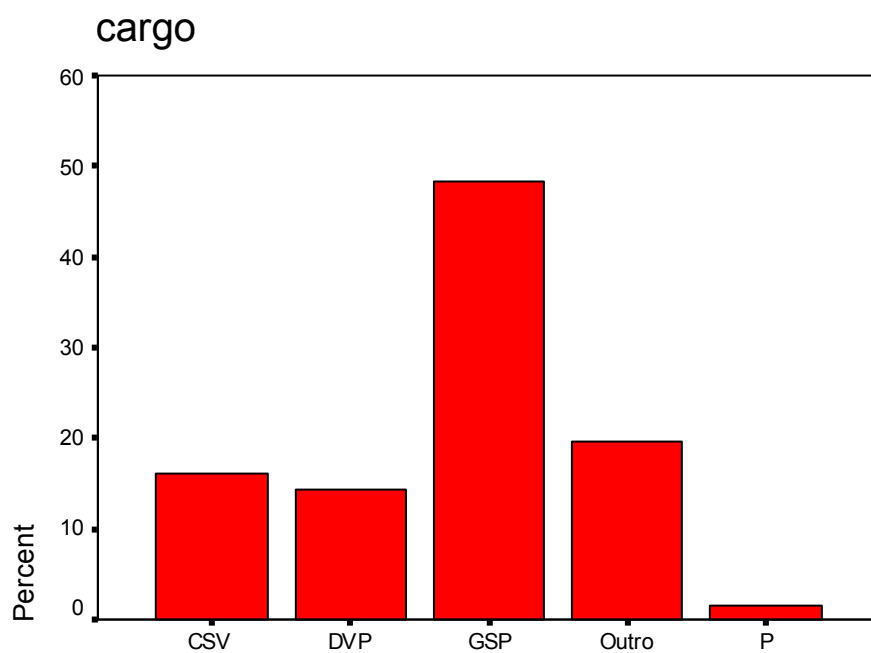
**APÊNDICE N – Perfil dos entrevistados**

Gráfico 1 – Sexo



<b>Legenda</b>	
F	Feminino
M	Masculino

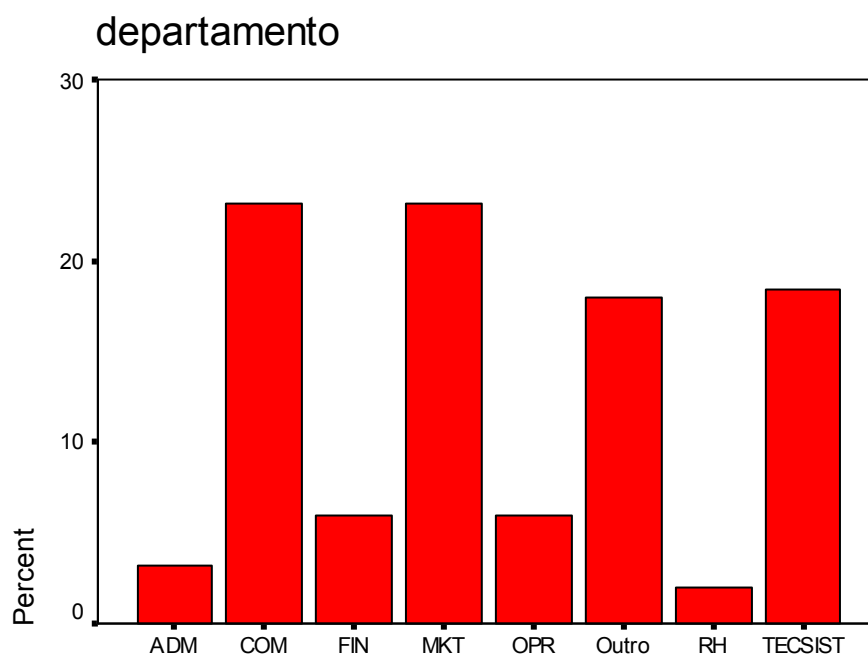
Gráfico 2 – Cargo



cargo

<b>Legenda</b>	
CSV	Coordenador/Supervisor
DVP	Diretor/Vice Presidente
GSP	Gerente/Superintendente
Outro	
P	Presidente

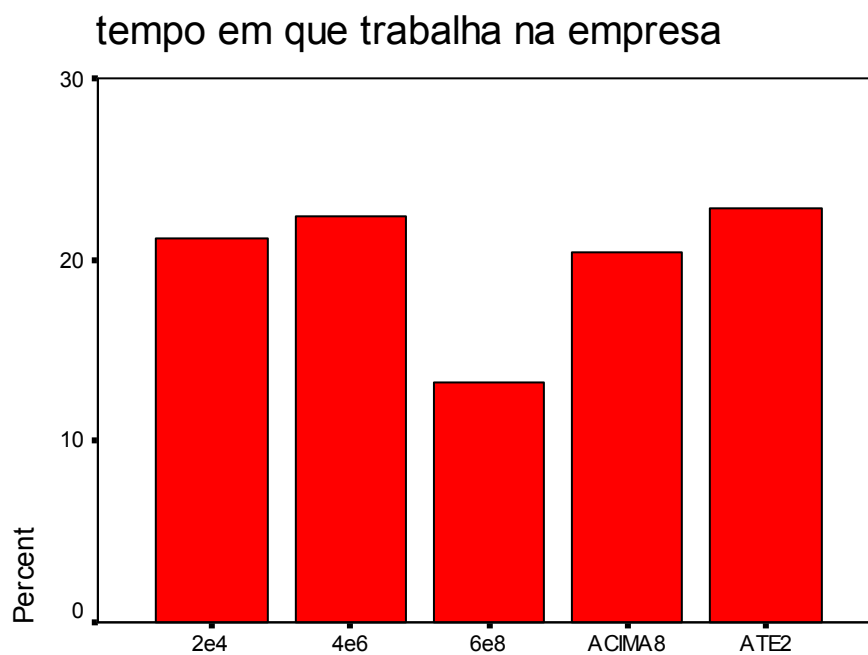
Gráfico 3 – Departamento



departamento

<b>Legenda</b>	
ADM	Administrativo
COM	Comercial
FIN	Financeiro
MKT	Marketing
OPR	Operações
Outro	
RH	Recursos Humanos
TECSIST	Tecnologia/Sistemas

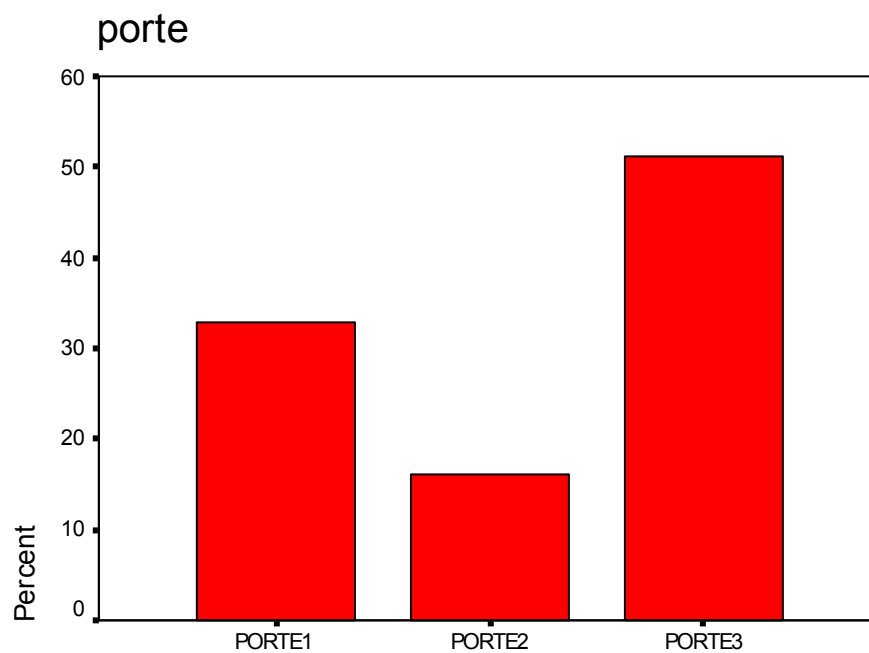
Gráfico 4 – Tempo em que trabalha na empresa



tempo em que trabalha na empresa

<b>Legenda</b>	
2e4	Entre 2 e 4 anos
4e6	Entre 4 e 6 anos
6e8	Entre 6 e 8 anos
ACIMA8	Acima de 8 anos
ATE2	Até 2 anos

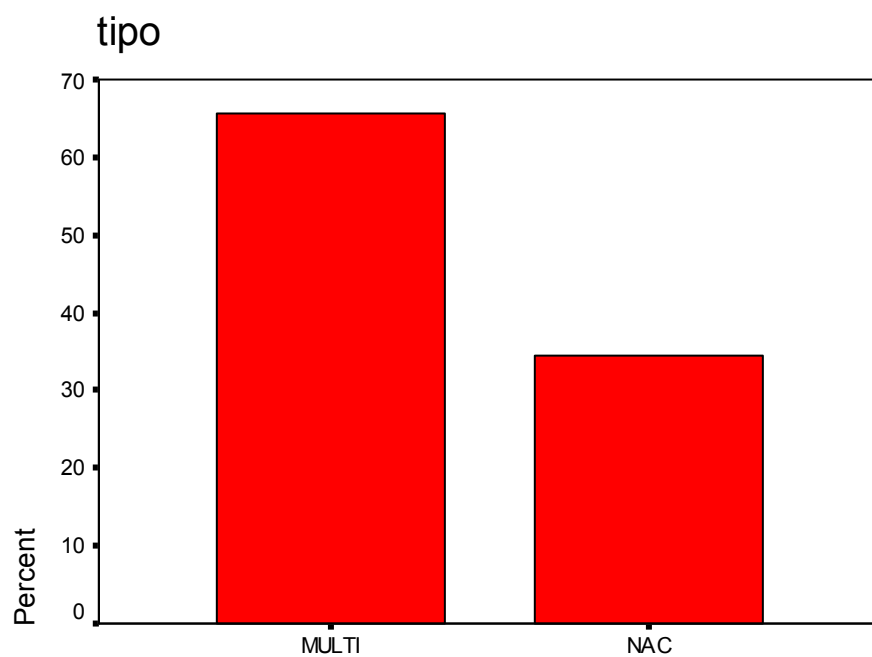
Gráfico 5 – Porte da empresa



porte

<b>Legenda</b>	
PORTE1	Entre 100 e 499 funcionários
PORTE2	Entre 500 e 999 funcionários
PORTE3	Acima de 1000 funcionários

Gráfico 6 – Tipo da empresa



tipo

<b>Legenda</b>	
MULTI	Multinacional
NAC	Nacional