



Mestrado de Gestão

Valores sócio culturais e orientação para o mercado das empresas

Dissertação para obtenção do grau de mestre em gestão

Elaborado por Rui Alexandre Bruno dos Santos

Aluno nº 201027538

Orientador: Professor Doutor Georg Dutschke

Barcarena

Junho 2012

Universidade Atlântica

Mestrado de Gestão

Valores sócio culturais e orientação para o mercado das empresas

Dissertação para obtenção do grau de mestre em gestão

Elaborado por Rui Alexandre Bruno dos Santos

Aluno nº 201027538

Orientador: Professor Doutor Georg Dutschke

Barcarena

Junho 2012

O autor é o único responsável pelas ideias expressas neste relatório

Agradecimentos

Foram vários os meses dedicados à elaboração do presente trabalho. O apoio de diversas pessoas foi fundamental para conseguir prosseguir-lo e terminá-lo.

Assim, quero expressar os meus agradecimentos à minha família, aos meus colegas, bem como, ao Professor Doutor Georg Dutschke pois este trabalho não seria possível sem a sua ajuda e orientação.

"O rio atinge seus objetivos porque aprendeu a contornar obstáculos."

Lao-Tsé

Resumo

Valores sócio culturais e orientação para o mercado das empresas

A globalização da economia, obriga a um maior esforço competitivo por parte das empresas, neste sentido, as empresas são cada vez mais globais, pelo que, têm que competir com grandes líderes mundiais, assim, orientação para o mercado é cada vez mais relevante nas estratégias comerciais.

O presente estudo tem como objetivo verificar se os valores sócio culturais têm influência na orientação para o mercado, nas pequenas e médias empresas, em Portugal.

A amostra é composta por 101 respostas válidas e foram codificadas para a análise de dados. As unidades recolhidas são os gestores de empresas e/ou diretores de marketing, que podem fornecer informações relevantes para o presente trabalho.

Os dados obtidos permitiram observar que foram encontradas algumas correlações, embora com algumas restrições, nomeadamente no que se refere ao grau de masculinidade, ao grau de individualismo e ao controlo de incerteza, quando relacionados com as variáveis de orientação para o mercado. Deste modo, verificou-se que os valores sócio culturais exercem influência na orientação para o mercado, embora com algumas restrições.

Este estudo evidencia que as práticas de orientação para o mercado, merecem uma maior disseminação de modo a permitir que as organizações alcancem maior competitividade. Este ponto revela, a importância da cultura no funcionamento das organizações por incorporarem um conjunto de valores, ideias e atitudes.

Palavras-chave: Marketing, Valores Sócio Culturais, Orientação para o Mercado.

Abstract

Socio-cultural values and market orientation

The globalization of the economy requires a major effort by companies, in this way, companies are increasingly global, so they have to compete with major world leaders, thus, market orientation increasingly relevant in business strategies.

The present study aims to verify whether the socio-cultural values influence the market orientation in small and medium enterprises in Portugal.

The sample is composed of 101 valid replies, which have been coded for data analysis. The units collected are the managers of companies and / or marketing directors, who can provide information relevant to this work.

The data obtained allowed us to observe that some correlations were found, although with some restrictions, in particular as regards the degree of masculinity, the degree of individualism and control of uncertainty, when related to the variables of market orientation. Thus, it was found that the sociocultural values influence the market orientation, with some restrictions.

This study shows that the practices of market orientation deserve wider dissemination to enable organizations to achieve greater competitiveness. This point reveals the importance of culture in the functioning of organizations by incorporating a set of values or ideas and attitudes.

Keywords: Marketing, Socio-Cultural Values, Market Orientation.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice	vi
Índice de figuras.....	ix
Índice de tabelas.....	x
Lista de abreviaturas e siglas	xii
Introdução	1
CAPÍTULO 1	4
1. Revisão de literatura	4
1.1. Conceito de cultura e cultura organizacional	4
1.2. Diferenças culturais	9
1.3. A influência da cultura nacional na cultura organizacional.....	13
1.4. A dimensão das culturas nacionais.....	15
1.4.1. Distância hierárquica.....	17
1.4.2. Grau de individualismo / coletivismo	19
1.4.3. Grau de Masculinidade / Feminilidade	20
1.4.4. Índice de controlo de incerteza	21
1.4.5. Uma quinta dimensão: Orientação de longo-prazo / curto-prazo.....	23
1.5. Alguns comentários ao modelo de Hofstede.....	26
1.6. A evolução do conceito de Marketing	28
1.7. Conceito de orientação para o mercado	33
1.7.1. Orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski	35

1.7.1.1. Escala de MARKOR.....	37
1.7.2. Orientação para o mercado segundo Narver e Slater.....	38
1.7.3. Orientação para o mercado segundo Day.....	43
1.7.4. Orientação para o mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster.....	48
1.7.4.1. A escala de MORTN.....	48
1.8. Análise crítica associada às escalas de orientação para o mercado.....	51
1.9. A relação entre valores culturais e orientação para o mercado.....	54
CAPÍTULO 2.....	57
2. Modelo conceptual e hipóteses.....	57
CAPÍTULO 3.....	60
3. Metodologias.....	60
3.1. Variáveis em estudo.....	60
3.2. Amostragem.....	62
3.3. Procedimentos da recolha de dados.....	62
3.4. Características dos respondentes.....	63
3.5. Elementos da pesquisa.....	65
3.6. Análise de dados.....	81
3.6.1. Confiabilidade dos constructos.....	81
3.6.2. Cálculo dos índices dos valores sócio culturais.....	82
3.6.3. Distância hierárquica.....	82
3.6.4. Grau de individualismo.....	82
3.6.5. Grau de masculinidade.....	83
3.6.6. Índice de controlo de incerteza.....	83
3.6.7. Orientação de longo-prazo/curto-prazo.....	84

CAPÍTULO 4	85
4. Análise dos resultados	85
4.1. Análise estatística	86
4.2. Resultados obtidos	89
4.3. Análise exploratória dos resultados	90
4.4. Validação de hipóteses	93
CAPÍTULO 5	100
5. Conclusões, Limitações e Recomendações	100
5.1. Conclusões	100
5.2. Limitações do estudo	105
5.3. Recomendações	106
Bibliografia	107
Anexo I – Apresentação do questionário enviado via correio eletrónico	118
Anexo II – Questionário	119
Anexo III – SPSS Testes	126

Índice de figuras

Fig. 1 - Níveis de cultura e a sua interação (adaptado de Schein, 1985).....	7
Fig. 2 – Três níveis de programação mental (adaptado de Hofstede, 1991)	8
Fig. 3– As camadas de uma cebola ou os diferentes níveis de manifestação de uma cultura (adaptado de Hofstede, 1991).....	12
Fig. 4– Os níveis da cultura: nacional, ocupacional e organizacional (adaptado de Hofstede, 1991).....	14
Fig. 5– Os três componentes, de orientação para o mercado (segundo Kohli e Jaworski, 1990).....	36
Fig. 6– Componentes de orientação para o mercado (adaptado de Narver e Slater, 1990)	39
Fig. 7– Classificação das capacidades (adaptado de Day, 1994).....	44
Fig. 8– Modelo conceptual	59
Fig. 9– Género dos respondentes	63
Fig. 10– Idade dos respondentes	64
Fig. 11– Escolaridade dos respondentes.....	64
Fig. 12– Correlação entre MAS e OCliente.....	94
Fig. 13– Correlação entre MAS e OConcorrentes.	95
Fig. 14– Correlação entre IDV e Coordenação interfuncional.	96
Fig. 15– Correlação entre UAI e Orientação para o cliente.	97
Fig. 16– Correlação entre UAI e Coordenação interfuncional.	98

Índice de tabelas

Tabela 1- Definições das formas culturais (adaptado de Trice e Beyer, 1984).....	10
Tabela 2- Tipos e consequências dos ritos organizacionais (adaptado de Trice e Beyer, 1984).....	11
Tabela 3 – Diferenças fundamentais entre sociedades de pequena e grande distância hierárquica (adaptado de Hofstede, 1991).....	18
Tabela 4 – Fatores de individualismo e coletivismo (adaptado de Hofstede, 1991).....	19
Tabela 5 – Escolhas associadas ao grau de masculinidade / feminilidade (adaptado de Hofstede, 1991).....	21
Tabela 6 – Diferenças de comportamento entre países face ao índice de controlo de incerteza (adaptado de Hofstede, 1991)	22
Tabela 7 – Três dimensões comuns aos dois estudos (IBM e CVS).....	24
Tabela 8 – Diferenças entre sociedades orientadas para o curto-prazo e longo-prazo (Hofstede, 1991).....	26
Tabela 9 – Obstáculos persistentes num programa de mudança com sucesso (adaptado de Day, 1999).....	47
Tabela 10 – Os dez itens da escala de MORTN (adaptado de Deshpandé e Farley, 1998).....	49
Tabela 11 – Escala de MKTOR (adaptado de Narver e Slater, 1990).	53
Tabela 12 – Conceptualização das variáveis.	61
Tabela 13 – Questão 1 – Trabalho ideal.	66
Tabela 14 – Questão 2 – Vida privada.	67
Tabela 15 – Questão 3 – Opções de compra.....	68
Tabela 16 – Questão 4 – Nervosismo / tensão no trabalho.	68
Tabela 17 – Questão 5 – Felicidade.	69
Tabela 18 – Questão 6 – Comportamento trabalho/casa.	70
Tabela 19 – Questão 7 – Impedimentos de realização pessoal.....	70

Tabela 20 – Questão 8 – Estado de saúde.....	71
Tabela 21 – Questão 9 – Importância da religião.	72
Tabela 22 – Questão 10 – Orgulho no país.....	72
Tabela 23 – Questão 11 – Medo de contradizer o chefe.	73
Tabela 24 – Questão 12- Perfil de gestor.	75
Tabela 25 – Questão 13 – Orientação para o cliente.....	77
Tabela 26 – Questão 14 – Conhecimento dos concorrentes.	78
Tabela 27 – Questão 15 – Coordenação interfuncional.....	80
Tabela 28 – Alfa de Cronbach.	81
Tabela 29 – Índices obtidos nas cinco dimensões dos valores sócio culturais.	84
Tabela 30 – Índices obtidos nas cinco dimensões dos valores sócio culturais.	87
Tabela 31 – Correlações entre os constructos.....	89
Tabela 32 – Correlações entre o grau de individualismo e as inter-variáveis de orientação para o mercado.	91
Tabela 33 – Correlações entre o índice de controlo de incerteza e as inter-variáveis de orientação para o mercado.	92
Tabela 34 – Análise de hipóteses.....	99

Lista de abreviaturas e siglas

CVS – Chinese Value Survey

IDV - Grau de individualismo

LTO - Orientação de longo-prazo/curto-prazo

MAS - Grau de masculinidade

MO - Market Orientation

PDI - Distância hierárquica

RVS – Rokeach Value Survey

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

UAI - Índice de controlo de incerteza

VSM – Value Survey Model

Introdução

A globalização da economia, o constante avanço no conhecimento e na tecnologia, contribuem não só para a redução das diferenças entre os países, como obrigam a um maior esforço competitivo por parte das empresas.

Neste contexto, uma das funções da empresa a nível estratégico é indubitavelmente o marketing, cujo objetivo é a planificação, execução e controlo do conceito, preço, promoção e distribuição, de ideias, bens e serviços, desenvolvidos com o objetivo de criar intercâmbios que possam satisfazer as necessidades do indivíduo, incrementando a competitividade face à concorrência. Atualmente, as empresas são cada vez mais globais, pelo que, têm que competir com grandes líderes mundiais, neste sentido orientação para o mercado é cada vez mais relevante.

Vários investigadores consideram que uma organização altamente orientada para o mercado coloca em prática o conceito de marketing, ou seja, ser orientada de fora para dentro – a partir do mercado – para construir vantagem competitiva (Day, 1990). Além disso, a importância das capacidades e dos recursos, tangíveis e intangíveis, são valiosos, raros e difíceis de imitar ou substituir, por uma empresa (Barney, 1991).

Assim, orientação para o mercado e aprendizagem organizacional, são algumas das capacidades que permitem, às empresas, atingir uma maior vantagem posicional (Day, 1994; Spender, 1996). Por outro lado, orientação para o mercado pode ser entendida como uma filosofia comportamental, voltada para a compreensão das necessidades do cliente alvo, a fim de satisfazer as necessidades dos clientes melhor que a concorrência, criando assim, uma vantagem competitiva (Saxe e Weitz, 1982).

Uma cultura orientada para o mercado é crucial para um desempenho superior e para o sucesso a longo-prazo, num ambiente altamente competitivo dos negócios que se vive atualmente (Narver e Slater, 1990; Jaworski e Kohli, 1993).

Por esse motivo, o objetivo do presente estudo é verificar se os valores sócio culturais têm influência na orientação para o mercado, nas pequenas e médias empresas, em Portugal.

De modo a alcançar os objetivos da investigação e, com base na revisão da literatura, foi desenvolvido um modelo conceptual, no qual se propõe a influência dos valores sócio culturais na orientação para o mercado. Os valores sócio culturais são compostos por cinco dimensões, nomeadamente, distância hierárquica, grau de individualismo, grau de masculinidade, índice de controlo de incerteza e uma quinta dimensão, designada por orientação de longo-prazo (Hofstede, 1991). Orientação para o mercado é constituída por três componentes comportamentais, designadamente, orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional (Narver e Slater, 1990).

Foram propostas quinze hipóteses, no pressuposto de que os valores sócio culturais contribuem significativamente para uma melhor orientação para o mercado.

As variáveis apresentadas no presente estudo, foram testadas empiricamente em estudos anteriores, identificados na literatura. Foi desenvolvido um questionário constituído por duas partes. A primeira parte refere-se a valores sócio culturais, na qual foram colocadas 28 questões e a segunda parte, alude à orientação para o mercado, na qual foram exploradas três dimensões, nomeadamente, orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. E ainda, três questões relacionadas com o perfil dos respondentes. Foi adotada uma medida única de cinco pontos - escala de Likert, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 a “concordo totalmente”.

O questionário foi remetido, via correio eletrónico, a 952 empresas portuguesas que constavam na base de dados disponíveis na NGET. O questionário esteve disponível na internet, no FluidSurvey, no período compreendido entre 6 de Novembro de 2011 e 6 de Janeiro de 2012, num total de 60 dias. Foram obtidas 127 respostas, ao questionário, sendo que, 26 respostas foram consideradas nulas, por se encontrarem incompletas. As restantes 101 foram consideradas respostas válidas e foram codificadas para a análise de dados. As unidades recolhidas são gestores de empresas e/ou diretores de marketing, que podem fornecer informações relevantes para o presente trabalho.

A fim de avaliar a fiabilidade de cada constructo foi utilizado o alfa Cronbach. Os resultados exibem um alfa de Cronbach com valores superiores a 0.70, para os dois

constructos em análise, o que revela que o estudo possui um nível apropriado de fiabilidade.

Os dados obtidos permitiram observar que foram encontradas algumas correlações, embora com algumas restrições, nomeadamente no que se refere ao grau de masculinidade, ao grau de individualismo e ao controlo de incerteza, quando relacionados com as variáveis de orientação para o mercado. Deste modo, verificou-se que os valores sócio culturais exercem influência na orientação para o mercado, embora com algumas restrições.

Os resultados demonstram que, por um lado, no que se refere à orientação para o concorrente, a equipa de vendas raramente partilha informação sobre os seus concorrentes, isto revela que as organizações têm alguns obstáculos em disseminar internamente informações sobre os concorrentes. No entanto, as organizações devem estar cientes da influência positiva da partilha de informações sobre os concorrentes, dado que, como se pode constatar na literatura, a partilha de informação sobre os concorrentes auxilia à tomada de decisão e permite melhorar os resultados a nível de orientação para o mercado. Por outro lado, o elevado índice de individualismo obtido, é um obstáculo à interação entre os diferentes departamentos / funções, além disso, foi também possível apurar que devido ao elevado índice de aversão à incerteza, as organizações seguem padrões muito burocráticos, o que funciona como um obstáculo que os impede de interagirem entre si.

Este estudo evidencia que as práticas de orientação para o mercado, merecem uma maior disseminação de modo a permitir que as organizações alcancem maior competitividade. Este ponto revela, a importância da cultura no funcionamento das organizações por incorporar um conjunto de valores, ideias e atitudes.

CAPÍTULO 1

1. Revisão de literatura

1.1. Conceito de cultura e cultura organizacional

A crescente internacionalização e globalização das organizações evidenciam a importância de conhecer os aspetos culturais de um contexto organizacional e a necessidade de entender a relação dos mesmos com a eficácia organizacional.

O conceito cultura possui raízes antropológicas, embora não tenha uma definição consensual. Este foi definido como sendo, o todo complexo que compreende o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, as leis, os costumes e as outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade (Edward Tylor, 1924).

Na década de 70, a comunidade científica e empresarial dedicou especial atenção ao conceito de cultura organizacional. Este conceito surgiu com o artigo publicado por Pettigrew (1979), intitulado “no estudo de culturas organizacionais”, embora Robert Blake e Jane Mouton (1964) tenham usado o mesmo termo, designando-o por “cultura de corporação”. Este termo ganhou popularidade com a publicação do livro denominado por “Corporate Cultures”, (Terrence Deal e Allan Kennedy, 1982), nos Estados Unidos da América e tornou-se comum com o sucesso do livro “In Search of Excellence”, publicado por Thomas Peter e Robert Altman, no mesmo ano. Desde então, emergiram inúmeras publicações académicas e um vasto número de investigadores que se debruçaram sobre o assunto (Hofstede et al., 1990).

Os sistemas de gestão podem ser pensados como mecanismos para transmitir valores e crenças da organização, pois estes ajudam a moldar o seu carácter (Peters, 1978).

No entanto, a cultura organizacional, compreende uma gama de fenómenos sociais, desta forma, existem certas situações em que as normas organizacionais não são o resultado de valores partilhados entre os funcionários, mas sim, os valores são

determinados pelas regras e práticas implementadas numa organização (Cabrera e Bonache, 1999).

Vários investigadores têm argumentado que, uma forte cultura organizacional ajuda a criar organizações eficazes (Deal e Kennedy, 1982; Ouchi, 1980; Peters e Waterman, 2004).

O domínio e coerência da cultura provam ser uma qualidade essencial das organizações excelentes. Além disso, quanto mais forte é a cultura e mais orientada ao mercado, menos necessidade há de regras e procedimentos detalhados. Nestas organizações, mesmo as pessoas com cargos mais baixos sabem o que devem fazer na maioria das situações, porque os valores que as guiam são claros (Peters e Waterman, 2004).

O termo cultura também pode ser definido como sendo, “os valores subjacentes, crenças e princípios que servem de base para o sistema de gestão da organização, assim, o conjunto de práticas de gestão e comportamentos, ambos, exemplificam e reforçam os princípios básicos” (Denison, 2004).

O tema, também gerou grande impacto no meio empresarial, ao associar o sucesso de algumas empresas à sua cultura organizacional, designadamente, ao presumir a influência da cultura organizacional sobre algumas variáveis organizacionais, nomeadamente, a eficácia e a produtividade. Além disso, uma forte cultura organizacional pode levar a uma vantagem competitiva para a empresa. Assim, seria possível distinguir as empresas de sucesso das empresas com menos sucesso, com base nos seus valores, símbolos, tradições e pressupostos básicos, entre outros, que se sobrepunham aos fatores económicos, considerados como determinantes da vantagem competitiva das empresas (Barney, 1986).

No domínio da investigação, tem surgido uma série de definições para o conceito de cultura organizacional (Ravasi e Schultz, 2006).

Cultura organizacional é uma configuração de pressupostos fundamentais, descobertos, inventados ou desenvolvidos, por um grupo, que constituem a sua base de

conhecimento e são utilizados para enfrentar os problemas, quer de adaptação externa, quer de integração interna. Caso estes tenham sido suficientemente testados para serem considerados válidos, servem para ensinar aos novos membros como sendo a forma correta de proceder, pensar e sentir em relação a tais problemas (Schein, 1985).

Neste contexto, o conceito de cultura organizacional pode ser analisado em três níveis: os artefactos observáveis, os valores e os pressupostos básicos (Schein, 1985).

O primeiro nível, constituído pelos artefactos e padrões de comportamento, ao qual correspondem os aspetos mais visíveis, apesar de nem sempre serem facilmente decifráveis, visto que, cada pessoa reage de forma diferente. Estes artefactos podem traduzir-se pela forma como os elementos da empresa falam uns com os outros, pela forma como se vestem, pela sua filosofia, pela sua intensidade emocional, tais como, recordações da empresa, dos produtos, entre outros.

O segundo nível, constituído pelos valores e normas, ao qual correspondem os aspetos mais acessíveis a um conhecimento consciente e explicitamente testáveis, pelo consenso social, e que servem de veículo de conduta de padrões de comportamento, ou seja, refletem os princípios comuns, aos elementos da organização, são a base do entendimento comum, nos casos em que surja uma nova forma de atuação, esta é integrada e passa a constituir um novo valor orientador. À medida que os valores vão ficando reforçados, passam para o nível das crenças, pois são assumidos como certos e verdadeiros. Apesar destes valores e normas serem considerados sólidos, caso se prove a sua ineficácia poderão ser alterados.

O terceiro nível, o dos pressupostos básicos, estão na origem da própria organização e traduzem os valores inalteráveis e indiscutíveis aos membros da organização, são pressupostos fortemente defendidos, pelos elementos da organização, constituem os pilares da organização, pelo que, são valores de tal modo enraizados que dificilmente serão substituídos.

Deste modo, os níveis de cultura analisados por Schein e a sua interação podem ser representados da seguinte forma:

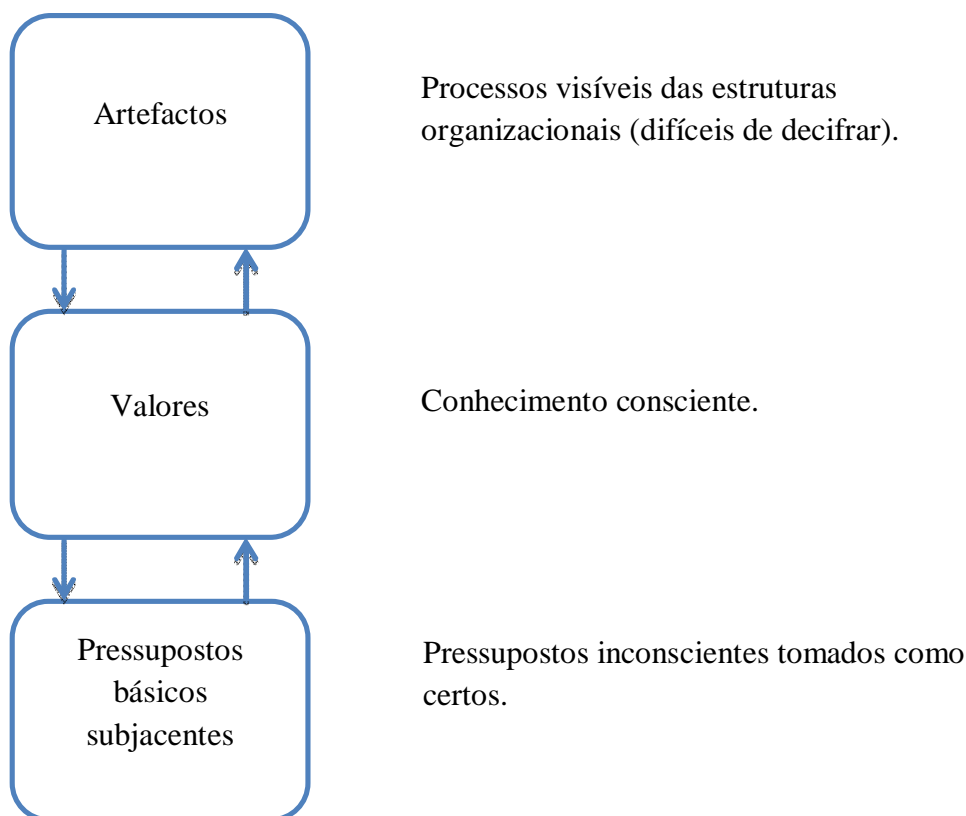


Fig. 1 - Níveis de cultura e a sua interação (adaptado de Schein, 1985)

O conceito de cultura, também pode ser definido, como sendo, um atributo de grupos e não de indivíduos, algo que é apreendido, compartilhado e padronizado, fundamentados no simbolismo das suas manifestações fenomenológicas, cujo significado desempenha uma função integradora e adaptativa, para além dos domínios técnico, produtivo, económico e financeiro (Morey e Luthans, 1985).

O conceito de cultura foi em geral definido como “a programação coletiva da mente, que distingue os membros de um grupo de outro, onde, cada grupo tem os seus próprios valores.” Analogamente, cultura organizacional pode ser definida como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra organização” (Hofstede, 2005).

A cultura, sendo uma programação coletiva da mente, é determinada pelas interações estabelecidas em sociedade por meio das quais a família, a escola e a comunidade processam a aprendizagem dos valores culturais. Neste sentido, a cultura não se herda, ela é adquirida. Esta provém do ambiente social dos indivíduos e não dos seus genes. A cultura deve ser distinguida da natureza humana e da personalidade de cada um, conforme apresentado na figura 2.

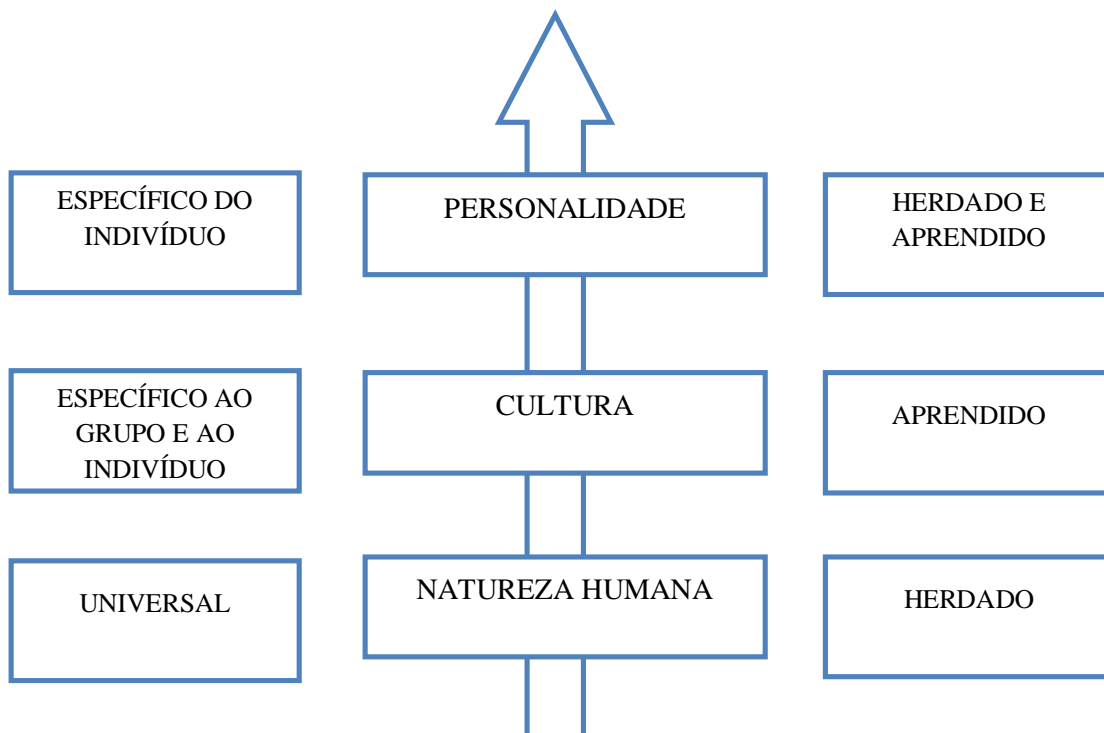


Fig. 2 – Três níveis de programação mental (adaptado de Hofstede, 1991)

Não existe uma definição padrão para o conceito de cultura organizacional, mas, de acordo com Hofstede (1991), a maioria dos autores que escrevem sobre o tema provavelmente concordariam que cultura organizacional é:

- **Holística:** refere-se ao todo como sendo mais que a soma das partes;
- **Determinada historicamente:** reflete a história da organização;
- **Relacionada com os estudos de antropólogos:** tais como rituais e símbolos;
- **Construída socialmente:** criada e preservada pelo grupo de pessoas que em conjunto fundaram a organização;
- **Suave:** embora Peters e Waterman garantam que '*suave é duro*';
- **Difícil de mudar:** embora não haja acordo sobre o grau de dificuldade.

Em geral, a cultura organizacional é uma componente intangível numa organização (Carmeli e Tishler, 2004). Ela engloba, uma série de fenómenos sociais, incluindo as crenças, valores, comportamentos e pressupostos, que se tornam enraizados no seio da organização (Barney, 1986; Ngo e Loi, 2008; Scott et al., 2003; Smircich, 1995). É, portanto, uma característica da organização e não de indivíduos (Hofstede, 1998).

Estes fenómenos sociais auxiliam a cultura organizacional e moldam o modo como uma empresa conduz os seus negócios, como a organização interage com o ambiente externo e como as coisas são feitas dentro da organização (Barney, 1986; Cabrera e Bonache, 1999; Ulrich, 1984).

Ela manifesta-se no comportamento de seus membros e no modo como a empresa interage com os seus clientes, fornecedores e funcionários. (Lepak, Takeuchi, Erhardt e Colakoglu, 2006), citado por Ngo e Loi (2008). Além disso, alguns investigadores afirmaram que a cultura organizacional pode fornecer uma vantagem competitiva sustentada para as empresas, particularmente quando ela é vista como um recurso valioso, raro e difícil de imitar (Barney, 1991; Fiol, 1991). Deste modo, torna-se menos flexível e difícil de mudar, devido à sua natureza intangível e às suas multicamadas (Carmeli e Tishler, 2004).

1.2. Diferenças culturais

Existe uma notável falta de uniformidade na identificação das diversas formas culturais, procurando clarificar essa diversidade, os investigadores apontaram um conjunto de pressupostos que caracterizam as culturas organizacionais.

Estes pressupostos, foram desenvolvidos por Trice e Beyer (1984), através do seu trabalho sobre os ritos e cerimónias na cultura organizacional, onde procuraram um conjunto de características inerentes às diversas formas culturais, normalmente, incorporadas nos ritos e cerimónias promovidos pelas organizações. Assim, foi codificado um conjunto sistemático de definições para as diversas formas culturais,

muitas vezes incorporadas em ritos e cerimónias. Estas definições foram destinadas a padronizar de forma consistente termos frequentemente utilizados.

Este conjunto de definições poderia ser útil, em pesquisas futuras, em primeiro lugar, por indicarem adequadamente indicadores operacionais e em segundo lugar, por estimularem a uniformidade que permitiria a comparabilidade entre os estudos. No quadro 1, é apresentada uma lista de definições adotadas.

Rito	Relativamente elaborado, dramático; conjunto de atividades que consolidam várias formas de expressões culturais num só evento, executado através das interações sociais, geralmente, para o benefício de uma audiência.
Cerimónia	Um sistema de vários ritos conectados com uma ocasião ou evento particular.
Ritual	Conjunto detalhado e padronizado de técnicas e comportamentos que lida com as ansiedades, mas que, frequentemente produz consequências intencionais de importância prática.
Mito	Uma crença inquestionável a respeito de benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos que não são sustentados pela demonstração dos factos.
Saga	Uma narrativa histórica que descreve as realizações ímpares de um grupo e seus líderes, geralmente, em termos históricos.
Lenda	Transmissão de uma narrativa de algum evento maravilhoso que é baseado numa história, mas que tem incorporado alguns detalhes fictícios.
Histórias	Narrativa baseada em eventos verdadeiros, mas que faz frequentemente uma mistura do verdadeiro com a ficção.
Conto popular	Narrativa completamente fictícia.
Símbolo	Qualquer, objeto, ato, evento, qualidade ou relação que serve de veículo de um significado, geralmente, representando uma outra coisa.
Linguagem	Uma forma ou maneira particular através da qual os membros de um grupo usam sons vocais e sinais escritos para transmitir significados para os outros.
Gestos	Movimentos, de partes do corpo, usados para expressar significados.
Ambiente físico	Aquelas coisas, que rodeiam as pessoas, fisicamente, e lhes fornecem estímulos sensoriais imediatos, de forma a, executarem atividades culturalmente expressivas.
Artefactos	Objetos materiais fabricados, por pessoas, para facilitar as atividades culturalmente expressivas.

Tabela 1- Definições das formas culturais (adaptado de Trice e Beyer, 1984)

Ao comparar as noções antropológicas, dos ritos das sociedades primitivas com os ritos das organizações contemporâneas, Trice e Beyer (1984), destacaram a importância dos ritos e cerimónias como forma de influenciar os comportamentos considerados padronizados, naquela organização e facilitadores do relacionamento interindividual, normalizando comportamentos e identificando o que é valorizado na organização e o que não é admitido. Desta forma, definiram seis tipos de ritos que se destinam a manter a identidade da organização, a saber: os ritos de passagem, degradação, reconhecimento, renovação, redução de conflito e de integração. Como se demonstra no quadro seguinte.

Tipos de ritos	Exemplos	Consequências	Significados das consequências
Ritos de passagem	Introdução e formação	Facilitam a transição de papéis e estatutos	Minimizam as alterações na forma como as pessoas desempenham as funções sociais. Restabelecem o equilíbrio das relações sociais.
Ritos de degradação	Demissão e substituição de executivos	Dissolvem a identidade social e o seu poder	Reconhecem publicamente que os problemas existem e procuram discuti-los. Definem os limites do grupo. Reafirmam a importância social e o valor de quem está envolvido.
Ritos de reconhecimento	Prémio de desempenho	Melhoram a identidade social e o seu poder	Espalham as boas notícias na organização. Reconhecem publicamente o desempenho individual e motivam outros a fazer o mesmo.
Ritos de renovação	Atividades desenvolvidas pela organização	Reforçam a estrutura social e melhoram o seu funcionamento	Concentram mais atenção em alguns problemas e menos noutros. Reforçam a existência de sistemas de poder e autoridade.
Ritos de redução de conflito	Negociação coletiva	Reduzem o conflito e a agressão	Desviam a atenção da resolução de problemas. Restabelecem o equilíbrio perturbado das relações sociais.
Ritos de integração	Festas de Natal e almoços	Estimulam sentimentos comuns que unem os membros ao sistema social	Reafirmam a riqueza das normas e costumes em uso. Permitem ocasionalmente quebrar várias normas.

Tabela 2- Tipos e consequências dos ritos organizacionais (adaptado de Trice e Beyer, 1984)

As diferenças culturais manifestam-se de diferentes formas. De entre os muitos termos usados, podemos reter quatro, que cobrem a totalidade do conceito de forma minuciosa: símbolos, heróis, rituais e valores. Estes termos, segundo Hofstede (1991), são representados sob a forma de camadas de uma cebola, indicando que, os símbolos representam as manifestações mais superficiais da cultura, os valores as mais profundas, e os heróis e rituais os níveis intermédios.

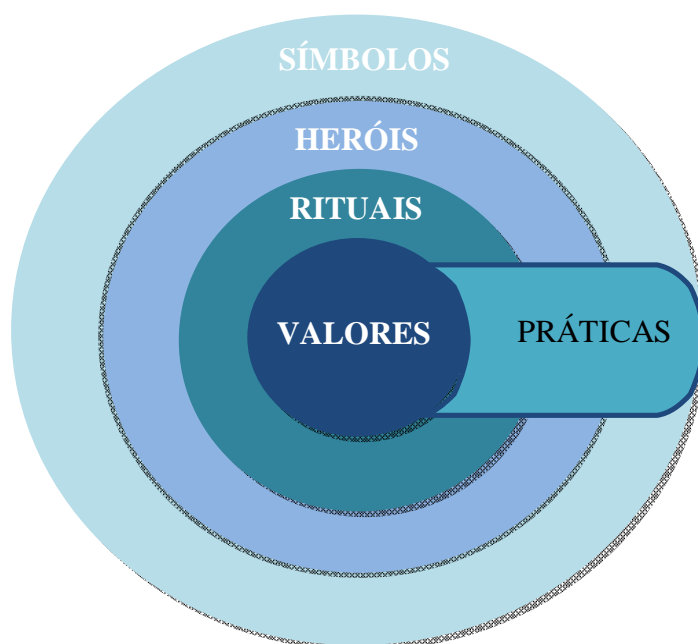


Fig. 3– As camadas de uma cebola ou os diferentes níveis de manifestação de uma cultura (adaptado de Hofstede, 1991)

Os símbolos são palavras e gestos com significado particular, apenas, para aqueles que partilham a cultura, são exemplos disso, a forma de vestir, as bandeiras, estilos de cabelo e símbolos de estatuto. Os símbolos são frequentemente substituídos e copiados por outros, por isso, foram colocados na camada mais superficial.

Os heróis são pessoas, reais ou imaginárias, muito valorizadas, numa cultura e são paradigmas comportamentais, são exemplo disso, o Super-Homem e o Homem-Aranha.

Atualmente, a aparência exterior, tornou-se muito mais importante na escolha dos heróis, do que no passado.

Os rituais constituem atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, para atingir determinados fins, mas, consideradas essenciais para a cultura, como exemplo, podemos citar, as cerimónias religiosas ou sociais, formas de cumprimentar ou transmitir respeito aos outros. Reuniões, organizacionais ou políticas, que servem, muitas vezes, como meros rituais, pois, possibilitam ao líder afirmar a sua autoridade.

Por outro lado, os valores são o núcleo da cultura, representam a camada mais profunda e invisível. É uma tendência para se distinguir um lado positivo de outro negativo. São exemplo disso, o bom *versus* mau e bonito *versus* feio.

De salientar que, as práticas representam o agrupamento das três primeiras camadas: símbolos, heróis e rituais.

1.3. A influência da cultura nacional na cultura organizacional

No que se refere às diferenças entre culturas organizacionais e nacionais, Hofstede (1991), afirma que o termo cultura usado para nações e organizações pode sugerir que os dois tipos de cultura são um fenómeno identífico, o que não é verdade. Uma nação não é uma organização e os dois tipos de cultura são de natureza diferente.

A diferença entre as culturas, nacional e organizacional, deve-se aos diferentes papéis representados, em cada uma, pelas manifestações de cultura descritas na figura 3. - As camadas de uma cebola, de Hofstede.

As diferenças expressam-se da seguinte forma:

- A nível nacional, as diferenças culturais residem mais nos valores e menos nas práticas.
- A nível organizacional, as diferenças situam-se, mais nas práticas e, menos nos valores. Com efeito, as práticas organizacionais são aprendidas através da socialização no local de trabalho, onde a pessoa entra na idade adulta com valores já enraizados.

Este ponto revela, a importância da cultura no funcionamento das organizações por incorporarem um conjunto de valores, ideias e atitudes. De salientar que, a cultura das organizações se deve enquadrar nas culturas nacionais que é necessário conhecer e respeitar. Por sua vez, as atitudes dos trabalhadores perante a autoridade, poder, trabalho, formas de recompensa, entre outras, não são as mesmas e têm sido objeto de vários estudos que levaram à sua caracterização e tipologia, facilitando o intercâmbio das relações internacionais entre os povos.

O projeto de investigação do IRIC (Institute for Research on Intercultural Cooperation), sobre culturas organizacionais, revelou que os papéis dos valores e das práticas são exatamente inversos relativamente aos países. Comparando pessoas semelhantes em diferentes organizações, foram constatadas diferenças significativas a nível das práticas e diferenças muito menores relativamente aos valores.

A cultura seja nacional ou organizacional, pode ser conceituada e medida através de diferentes níveis de observação, como por exemplo, práticas, valores e pressupostos fundamentais (Hofstede, 1991; Schein, 1992; Trompenaars e Hampden-Turner, 2000).

A cultura nacional deve ser definida em termos de valores, ao passo que, a cultura organizacional deve ser definida em termos de práticas (Hofstede et al., 1990), conforme a seguinte figura.

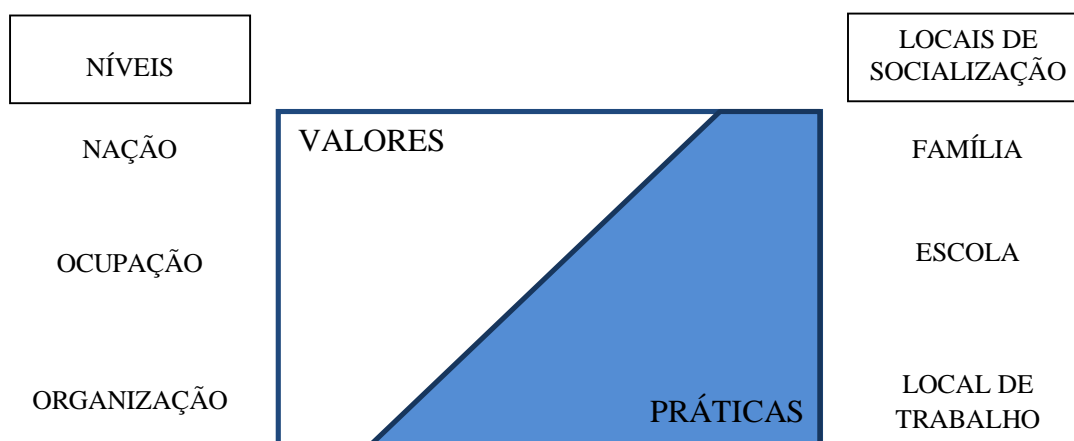


Fig. 4– Os níveis da cultura: nacional, ocupacional e organizacional (adaptado de Hofstede, 1991)

As opiniões, dos investigadores, divergem sobre o grau em que uma abordagem quantitativa é significativa para a cultura (Martin, 2002), citado por Gerhart B. (2008).

O impacto, sobre o comportamento organizacional, não é suficientemente reconhecido pelos investigadores. Dado que, a cultura nacional afeta o comportamento organizacional. Esta afirmação baseia-se no trabalho empírico de Hofstede (1991) e no trabalho de Chatman e Jehn (1994), este último, concluiu que existia uma maior variação entre a cultura das indústrias do que entre as empresas dentro das indústrias (Johns, 2006). Neste contexto, foram encontrados indícios de que a cultura nacional limitava a variação das culturas organizacionais. Esta afirmação é contrária à visão comum, de que as culturas são moldadas, principalmente, através de processos internos (Nelson e Gopalan, 2003).

Diferentes culturas resolvem problemas comuns de maneiras diferentes, para o efeito, foram realizados vários estudos sobre o impacto da cultura nas práticas de gestão, ou seja, como diferentes diretrizes baseadas em valores presentes, nas culturas nacionais, afetam os negócios (Hampden-Turner e Trompenaars, 2000).

1.4. A dimensão das culturas nacionais

O sociólogo Alex Inkeles e o psicólogo Daniel Levinson, baseados em estudos estatísticos e em reflexões, a partir de experiências de campo, procuraram definir que problemas eram comuns a todas as sociedades, assim, publicaram um estudo exaustivo e propuseram agrupar, em três categorias, os problemas fundamentais da humanidade, que se repercutiam no funcionamento das sociedades, dos grupos no interior das sociedades e nos indivíduos no interior dos grupos (Soares et al., 2007). Estas três categorias são descritas como:

1. Relação com a autoridade;
2. Conceção do “eu”, nomeadamente, a relação entre o indivíduo e a sociedade e, o conceito de masculinidade e feminilidade;
3. Formas de gerir conflitos, incluindo, o controlo da agressão e expressão de sentimentos.

Vários investigadores tentaram, de diversas formas, estudar as culturas, neste contexto, ao longo dos tempos, têm surgido diversos estudos, são exemplo disso: Bond (1988) com CVS - Chinese Value Survey; Thompson (1982) com RVS - Rokeach Value Survey; entre outros (Trompenaars e Hampden-Turner 2000).

Um dos métodos mais usados é sem dúvida o das dimensões culturais, criado por Hofstede, no início dos anos 80 (Allan, 2002; Dimmock, 1998; Paulus et al., 2000; Yates and Cutler, 1996), citado por Hoi Yan Cheung (2009).

No entanto, têm sido objeto de vários comentários, citados pelo estudo de Baskerville (2003), que refere o conceito de cultura como, indescritível e abrangente, bem como, contraditório, portanto, nada pode revelar realmente algo sobre a própria cultura.

Alguns especialistas, nas áreas da antropologia e da sociologia, não concordaram com a aplicação das dimensões no estudo da cultura. Mas, as dimensões culturais, estudadas por Hofstede, têm contribuído para uma melhor compreensão sobre o tema, embora não abranjam tudo o que a cultura pode conter, no entanto, revelam partes importantes do conhecimento da cultura.

Hofstede teve acesso a um vasto conjunto de dados sobre trabalhadores, das filiais locais da IBM, que lhe permitiram fazer um estudo sobre os valores culturais desses cidadãos, que se encontravam repartidos por cinco continentes, abrangendo mais de cinquenta países.

A análise estatística das respostas revelou a existência de problemas comuns, os resultados cobrem de forma surpreendente as categorias identificadas por Inkeles e Levinson. No entanto, de um país para o outro, todos os aspetos são idênticos, com exceção da nacionalidade, dado que, de acordo com o país, são encontradas soluções diferentes, na resolução de problemas comuns, nas seguintes áreas:

1. A desigualdade social incluindo a relação com a autoridade;
2. Relação entre o indivíduo e o grupo;
3. Conceitos de masculinidade e feminilidade: as consequências sociais de pertencer a um ou a outro sexo;

4. Formas de gerir a incerteza, relacionadas com o controlo da agressão e expressão de emoções.

Estas quatro categorias, definidas por Inkeles e Levinson e, encontradas por Hofstede, no estudo da IBM, representam aspetos que podem ser comparados em diferentes culturas. Desta forma, Hofstede atribuiu às quatro dimensões as seguintes designações:

1. Distância hierárquica;
2. Grau de individualismo *versus* coletivismo;
3. Grau de masculinidade *versus* feminilidade;
4. Índice de controlo de incerteza.

1.4.1. Distância hierárquica

A primeira dimensão, denominada por índice de distância hierárquica permite obter informações sobre as relações de dependência num determinado país.

Numa sociedade, são visíveis as desigualdades existentes, nomeadamente, no que se refere aos vários estratos sociais. Na prática, verifica-se que na maioria das sociedades, a classe social, o nível de educação e a ocupação profissional estão intimamente ligados.

A distância hierárquica pode ser definida como, a medida do grau de aceitação, por aqueles que tem menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder (Hofstede, 1984; 1991).

Nos países, onde a distância hierárquica é baixa, a dependência dos subordinados relativamente às suas chefias é limitada. A distância hierárquica entre ambos é relativamente pequena e os subordinados abordam e contradizem as suas chefias com bastante facilidade. Nos países, onde o índice de dependência hierárquica é elevado, existe uma dependência considerável dos subordinados face às suas chefias. Os subordinados reagem quer preferindo essa dependência quer rejeitando-a. Adotando uma atitude conhecida por contra dependência, ou seja, dependência com uma conotação negativa. Nestes casos, a distância emocional entre chefias e subordinados é elevada, pelo que, estes raramente abordam ou contradizem as suas chefias abertamente.

PEQUENA DISTÂNCIA HIERÁRQUICA	GRANDE DISTÂNCIA HIERÁRQUICA
Devem ser minimizadas as desigualdades entre as pessoas;	Devem existir desigualdades entre as pessoas;
Deve existir interdependência entre quem tem mais poder e quem tem menos;	Quem tem menos poder deve depender de quem tem mais;
Os pais tratam os filhos como iguais;	Os pais ensinam os filhos a obedecer;
Os filhos tratam os pais como iguais;	Os filhos tratam os pais com respeito;
Os professores esperam que os alunos tenham iniciativa na sala de aula;	Os professores devem tomar todas as iniciativas na sala de aula;
Os professores são especialistas que transmitem verdades impessoais;	Os professores transmitem uma sabedoria pessoal;
Os alunos tratam os professores como iguais;	Os alunos tratam os professores com respeito;
As pessoas com maior grau académico têm valores menos autoritários do que as pessoas de grau académico inferior;	As pessoas com maior ou menor grau académico mostram valores autoritários idênticos;
A hierarquia nas organizações pressupõe uma desigualdade de papéis estabelecida por conveniência;	A hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade existencial entre indivíduos de maior e menor nível;
A descentralização é comum;	A centralização é comum;
Diferenças salariais reduzidas entre o topo e a base da organização;	Diferenças salariais elevadas entre o topo e a base;
Os subordinados esperam ser consultados;	Os subordinados esperam que os chefes lhes digam o que devem fazer;
O chefe ideal é um democrata dotado e competente;	O chefe ideal é um autocrata benevolente;
Os privilégios e símbolos de estatuto são mal vistos.	Os privilégios e símbolos de estatuto devem existir para a direção e são bem vistos.

Tabela 3 – Diferenças fundamentais entre sociedades de pequena e grande distância hierárquica (adaptado de Hofstede, 1991)

1.4.2. Grau de individualismo / coletivismo

A segunda dimensão é designada por individualismo / coletivismo, por norma a maioria dos indivíduos vive em sociedades, nas quais o interesse do grupo prevalece sobre o interesse do indivíduo, são as sociedades que Hofstede denomina como coletivistas.

Do lado oposto, existe uma minoria de indivíduos que vivem em sociedades onde os interesses do indivíduo prevalecem sobre os do grupo, são as sociedades que Hofstede designa por individualistas. Sendo que, o grau de individualismo muda dentro de cada país e de um país para o outro, neste contexto, torna-se relevante estabelecer os índices, de individualismo e coletivismo, a partir de amostragens comparáveis, de país para país, como aconteceu no estudo, da IBM. Estes índices estabeleceram-se a partir de catorze questões, sobre as características do trabalho ideal, de acordo com uma escala, de um a cinco, por ordem de importância, onde um representa “muitíssima importância” e cinco representa “muito pouca importância”.

Esta dimensão é definida, segundo Hofstede, da seguinte forma:

“O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes, cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida, em troca de uma lealdade inquestionável.” (Hofstede, 1991)

O individualismo / coletivismo está fortemente associado à importância atribuída aos seguintes fatores:

INDIVIDUALISMO	COLETIVISMO
Tempo pessoal: Ter um trabalho que proporcione tempo suficiente para a vida familiar e pessoal	Formação: Ter oportunidades de aprender ou de se aperfeiçoar.
Liberdade: Ter liberdade para organizar o seu trabalho	Condições de trabalho: Ter boas condições físicas de trabalho.
Desafio: Ter um trabalho estimulante, que proporcione um sentimento de realização pessoal	Utilização de competências: Ter possibilidade de utilizar plenamente as competências possuídas no trabalho.

Tabela 4 – Fatores de individualismo e coletivismo (adaptado de Hofstede, 1991)

É provável que, as diferenças, entre individualismo e coletivismo, evoluam muito lentamente, isto porque, as culturas nacionais estão profundamente enraizadas nas sociedades. Os países, que alcançaram um rápido crescimento económico, apresentaram uma mudança face ao individualismo, dado que, à medida que enriqueceram, exibiram um maior índice de individualismo. Hofstede (1984) verificou que, de um modo geral, os países pobres eram mais coletivistas e os países ricos mais individualistas.

1.4.3. Grau de Masculinidade / Feminilidade

Por norma, os países considerados masculinos privilegiam uma sociedade de desempenho, competitividade e sucesso, ao passo que, os países femininos dão maior relevância aos aspetos relacionados com assistência e bem-estar social.

Numa cultura masculina, a família socializa as crianças no sentido da autoafirmação, ambição e competição, sendo que, os indivíduos são compensados de acordo com os resultados alcançados. Numa sociedade feminina, a família socializa as crianças no sentido da solidariedade e da modéstia, sendo que, os indivíduos são compensados de acordo com as suas necessidades. As sociedades masculinas tendem a oferecer mais oportunidades de reconhecimento, promoção e possibilidade de enfrentar novos desafios, ao passo que, as sociedades femininas tendem a oferecer mais oportunidades de ajuda mútua e de contactos sociais.

As culturas masculinas e femininas criam, igualmente, diferentes modelos de chefe. Numa sociedade masculina, o chefe revela autoafirmação, decisão e agressividade, toma decisões a nível individual, com base em factos, ignorando as decisões em grupo. Numa sociedade feminina, o chefe tende a tomar decisões na base do consenso, tornando-se assim menos visível.

A masculinidade é definida, como a preferência por um comportamento pleno de autoafirmação, contrariamente, a feminilidade é definida, como a preferência por um comportamento modesto. Neste contexto, as culturas masculinas são menos permissivas que as femininas.

MASCULINIDADE	FEMINILIDADE
Renumeração: Poder obter um salário elevado.	A Hierarquia: Ter boas relações de trabalho com o chefe direto.
Ser reconhecido: Ver o seu mérito reconhecido quando se realiza um bom trabalho	A Cooperação: Trabalhar num clima de cooperação.
Promoção: Ter a possibilidade de ascender a funções superiores.	A zona onde se vive: Viver num meio agradável para si próprio e para a família.
O desafio: Fazer um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal	A segurança de emprego: Ter a segurança de trabalhar na mesma empresa, tanto tempo, quanto se desejar.

Tabela 5 – Escolhas associadas ao grau de masculinidade / feminilidade (adaptado de Hofstede, 1991)

De salientar que, esta dimensão foi assim designada por Hofstede, por ter sido a única onde as respostas dos homens e das mulheres, aos questionários efetuados, na IBM, eram sistematicamente diferentes. Com exceção, dos países considerados extremamente femininos.

1.4.4. Índice de controlo de incerteza

Ao longo dos tempos, os antropólogos têm efetuado inúmeros estudos, analisando as diferentes formas como as sociedades tradicionais gerem a incerteza, através da sua tecnologia, das suas leis e da sua religião. Não existem diferenças essenciais, neste domínio, entre as sociedades tradicionais e as sociedades modernas. Apesar da mesma informação estar disponível, em quase todo o mundo, as tecnologias, as leis e as religiões são diferentes, por outro lado, não existem sinais indicativos de uma convergência espontânea.

A incerteza é, essencialmente, uma experiência subjetiva, um sentimento. O sentimento de incerteza não é exclusivamente pessoal, pode também ser partilhado por outros membros da sociedade. A incerteza é adquirida e resulta da aprendizagem. O sentimento de incerteza e as formas de enfrentá-la fazem parte da herança cultural de

uma sociedade, sendo transmitido e reforçado pelas suas instituições de base, como a família, a escola e o Estado.

O grau de incerteza de um país pode medir-se de acordo com o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas. Este sentimento exprime-se, entre outros, pelo *stress* e pela necessidade de previsibilidade, ou seja, uma necessidade de regras, escritas ou não (Hofstede, 1991).

As diferenças de comportamento, entre os países, face à incerteza, podem ser analisadas através de três questões, que são apresentadas no seguinte quadro:

ÍNDICE DE CONTROLO DE INCERTEZA
1) Sente-se frequentemente nervoso ou tenso durante o trabalho?
2) As regras de uma empresa não devem ser infringidas, mesmo que o empregado julgue que é do interesse da empresa?
3) Quanto tempo julga que vai continuar a trabalhar na empresa?

Tabela 6 – Diferenças de comportamento entre países face ao índice de controlo de incerteza (adaptado de Hofstede, 1991)

O quadro acima representa as diferenças nas respostas médias, por país, dado que, estas apresentavam uma forte correlação entre os países e regiões estudadas, por Hofstede. Ou seja, se num país a maioria das pessoas sente *stress* no trabalho, nesse mesmo país, a maioria das pessoas deseja que se respeitem as regras e aprecia a estabilidade de emprego.

Nos países, com elevado índice de controlo de incerteza, existem inúmeras leis, formais e informais, que controlam os direitos e obrigações de empregadores e empregados. Numerosos regulamentos internos controlam o processo de trabalho. A distância hierárquica desempenha um papel importante, assim, quando a distância hierárquica é elevada, o exercício de um poder discricionário por parte dos superiores, substitui, até determinado ponto, a necessidade de normas internas. Estas sociedades sentem-se cómodas em meios assim estruturados, dado que, lhes foram inculcados esses valores, desde a sua infância.

1.4.5. Uma quinta dimensão: Orientação de longo-prazo / curto-prazo

Nos finais dos anos 80, data em que Hofstede deu a conhecer os resultados do seu estudo, na IBM, foram publicados os resultados de um outro estudo, sobre valores interculturais, realizados por Michael Bond Harris, da Universidade Chinesa de Hong-Kong. Neste estudo, foi aplicada uma versão modificada do questionário de valores de Rokeach (RVS - Rokeach Value Survey), a cem estudantes de psicologia, cinquenta homens e cinquenta mulheres, pertencentes a dez grupos étnicos ou nacionalidades diferentes. Este questionário tem por base um inventário de valores, da sociedade norte americana, elaborado pelo psicólogo Milton Rokeach, nos anos 70.

Os resultados, dos estudos da IBM e da RVS, não se podiam comparar diretamente, pois, foram analisados de formas muito diferentes. Nesse contexto, Michael Bond, decidiu reanalisar os resultados da RVS, seguindo a mesma abordagem que tinha sido utilizada por Hofstede. Esta reanálise deu origem a cinco dimensões, quatro delas estavam correlacionadas com as quatro dimensões deduzidas no estudo da IBM, nos seis países que faziam parte de ambos os estudos. (Hofstede e Bond, 1984).

A descoberta de quatro dimensões similares, em estudos completamente diferentes, constituiu um elemento determinante a favor da autenticidade das quatro dimensões. No entanto, ambos os questionários (RVS e IBM) apresentavam distorções de origem cultural, dado que, se baseavam em mentes ocidentais e, em ambos os casos, países orientais tiveram que responder a perguntas ocidentais. Neste contexto, a solução encontrada por Bond, foi a elaboração de um questionário que incorporasse valores culturais fundamentais para os chineses. O novo questionário foi intitulado por CVS – Chinese Value Survey.

Este questionário foi traduzido para a língua inglesa e posteriormente distribuído em vinte e três países, por todo o mundo, incluindo na China.

Uma análise estatística do estudo CVS, baseada na importância relativa, de cada valor em relação a outros, num dado país, tal como foi aplicado no estudo, da IBM e da RVS, originou novamente quatro dimensões, pelo que, foi possível correlacionar os resultados dos dois estudos. Estes foram surpreendentes, pois permitiram obter três dimensões

comuns aos dois estudos, que se referem a três categorias de comportamento social, conforme se verifica no quadro seguinte:

IBM - Hofstede	CVS - Bond
<p>Elevada distância hierárquica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de dependência relativamente a pessoas com mais poder. 	<p>Disciplina moral</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limitação dos desejos; - Moderação; - O desejo de ser conservador, desinteressado e puro.
<p>Baixa distância hierárquica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de independência. 	<p>Adaptabilidade e prudência</p>
<p>Individualismo</p>	<p>Integração</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tolerância; - Harmonia; - Ausência de competitividade; - Ter um amigo íntimo; - Ser digno de confiança; - Satisfação com a posição que se tem na vida; - Solidariedade; - Moderação.
<p>Coletivismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Devoção filial (obedecer, respeitar e sustentar economicamente os pais, honrar os antepassados); - Castidade para as mulheres; - Patriotismo.
<p>Masculinidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoafirmação; - Orientação para o desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Paciência; - Cortesia; - Amabilidade;
<p>Feminilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Patriotismo; - Retidão.

Tabela 7 – Três dimensões comuns aos dois estudos (IBM e CVS).

Estas três dimensões são os problemas humanos verdadeiramente universais, no sentido em que, todas as sociedades partilham os mesmos problemas, mas diferentes sociedades respondem de forma diferente a estes problemas (Hofstede, 1991).

Como se pode constatar, existe uma dimensão no estudo IBM - controlo de incerteza, que está ausente dos resultados do estudo CVS, dado que, nenhum dos fatores CVS se correlaciona com o controlo de incerteza, no entanto, esta dimensão foi associada, entre outras coisas, à procura da verdade.

A análise dos dados, do estudo CVS, permitiu obter uma quarta dimensão não relacionada, com nenhum dos resultados obtidos, com as perguntas ocidentais, que Michael Bond (1988) designou por “Dinamismo confuciano”. Hofstede incorporou esta dimensão que designou de orientação a longo-prazo na vida, face a uma orientação a curto-prazo. Esta quinta dimensão comporta valores, que uma mente ocidental reconhece claramente, mas que não foram incluídos no questionário dos ocidentais.

Os valores incorporados na orientação a longo-prazo, orientam-se para o futuro, em particular, no que se refere a valores como a perseverança, a austeridade e a parcimónia, ao passo que, os valores integrados na orientação a curto-prazo, orientam-se mais para o passado e presente, são mais estáticos, neles se podem incluir valores como, a dignidade, solidez e estabilidade pessoal e o respeito pela tradição (Hofstede, 1984, 1991).

A análise dos resultados, à quinta dimensão, permitiram concluir que, as pontuações obtidas, pelos vinte e três países, estão fortemente correlacionadas com o sucesso económico dos países, no período de 1970 – 2000 (Hofstede e Hofstede, 2005).

No entanto, uma cultura onde certos valores são dominantes, constitui uma condição necessária, mas, não suficiente, para o crescimento económico. É necessário, existir igualmente um mercado e um contexto político que permitam o desenvolvimento (Hofstede, 1991).

No quadro seguinte, são representadas as diferenças entre orientação a curto-prazo e orientação a longo-prazo.

Orientação a curto-prazo	Orientação a longo-prazo
Respeito pelas tradições.	Adaptação das tradições ao contexto moderno.
Respeito pelas obrigações sociais e de estatuto, independentemente do seu custo.	Respeito pelas obrigações sociais dentro de certos limites.
Pressão social para “não ser menos que o vizinho”, mesmo que isso implique gastos excessivos.	Austeridade, economia de recursos.
Baixa taxa de poupança, poucos fundos disponíveis para novos investimentos.	Elevada taxa de poupança, fundos disponíveis para novos investimentos.
Esperam-se resultados imediatos.	Perseverança face a resultados tardios.
Preocupação com a “face”.	Vontade em subordinar-se, a si mesmo, face a um objetivo superior.
Preocupação em possuir a Verdade.	Preocupação com o respeito pelas exigências da Virtude.

Tabela 8 – Diferenças entre sociedades orientadas para o curto-prazo e longo-prazo (Hofstede, 1991).

Face às diferenças assinaladas, é altamente desejável o abandono da orientação a curto-prazo, não só do ponto de vista do crescimento económico, mas também, pela necessidade de sobrevivência num mundo de recursos limitados e com uma população em expansão (Hofstede, 1991).

1.5. Alguns comentários ao modelo de Hofstede

O modelo, de Hofstede (1980, 1991 e 2001), sobre as dimensões da cultura, tem sido descrito como sendo, “provavelmente a explicação dominante das diferenças de comportamento entre as nações. (Williamson, 2001)”, citado por Cronjé (2011).

Os resultados da pesquisa realizada, em quarenta e três países, na década de 1990, indicam que há uma considerável replicabilidade, a partir dos valores contidos nos

inquéritos anteriores, que cobrem um grande número de países (Smith et al., 1996), citado por Oliver (2004).

No entanto, o modelo das dimensões de Hofstede, não tem sido imune a críticas, nomeadamente por Bhimani (1999), Harrison e McKinnon (1999), Redding (1994), McSweeney (2002) e Signorini et al. (2009). Apesar de Hofstede (1991), ter advertido contra interpretações ideológicas, admitindo que a sua pesquisa descrevia populações inteiras e não o indivíduo em si (Signorini et al, 2009). O estudo, da IBM, não é representativo de nações inteiras e o seu questionário reúne informações insuficientes no que diz respeito aos valores (Sondergaard, 1994), citado por Oliver (2004). Mas, a crítica fundamental, é feita por Peter Smith, que adverte contra as implicações de natureza normativa quantitativa da pesquisa, de Hofstede, realçando que, se comparássemos alguns atributos, da cultura A com a cultura B, os valores médios obtidos, não nos iriam permitir concluir nada, sobre a variabilidade, dentro de cada nação, além disso, não permitem determinar se um indivíduo, dentro da amostra, pertence a uma cultura típica ou atípica (Smith, 2002), citado por Cronjé (2011).

A gestão no século XXI será diferente da gestão do século XX, em que Hofstede realizou o seu modelo, das dimensões culturais, porque as pessoas no século XXI, possuem uma identidade e mentes mais multiculturais. Pelo que, a gestão no século XXI, terá de ser gerida com ajuda de novas visões e novas abordagens (Fang Tony, 2009).

1.6. A evolução do conceito de Marketing

Uma retrospectiva, sobre as origens do marketing, permitiu concluir que a origem da palavra marketing teve início nos finais do século XIX, através dos conceitos de comércio e distribuição (Bartels, 1988), citado por Eric e Tamília (2001).

Na primeira metade do século XX, o conceito de marketing começa a ser consolidado, com o aparecimento do *Journal of Marketing* (1936) e da *American Marketing Association* (1937).

Nos finais da década de 50, passou a existir maior preocupação com a implementação do conceito de marketing, com a divulgação do marketing, pelas empresas, assim como, a preocupação com o lucro, das empresas, a longo-prazo (Bartels, 1988), citado por Eric e Tamília (2001).

As origens do conceito de marketing deram ênfase às primeiras considerações sobre a importância de dar atenção às necessidades dos clientes, integrando-as nas funções da empresa, com o intuito de tornar a empresa mais lucrativa (Deng e Dart, 1999).

O conceito de marketing foi definido por Felton (1959) como sendo:

- (1) “O ingrediente mais importante numa fórmula de sucesso de marketing é o estado de mente apropriado. Uma empresa organizada nos moldes de uma fórmula comprovada de sucesso irá falhar, ou, pelo menos, operará muito abaixo da eficiência adequada, se a empresa não desenvolver um estado de espírito de marketing adequado. O conselho administrativo e os executivos de topo devem apreciar a necessidade de desenvolver este espírito. É uma falta de compreensão, dessa necessidade, que está a causar uma angústia inexplicável, em muitas empresas, na execução de seu plano de marketing. Sem este condicionalismo, todos os conceitos não têm nenhum proveito.
- (2) Outra condição importante que deve ser atendida é uma verdadeira integração e coordenação de todas as funções de marketing. Essas funções, por sua vez, devem ser totalmente coordenadas, com os vários departamentos, tais como,

financeiro, produção, recursos humanos e, em todas as outras funções, nas empresas modernas e complexas.

- (3) Finalmente, as capacidades profissionais dos executivos de topo devem ser utilizadas. É necessário fazer funcionar toda a estrutura da empresa, de modo a produzir lucro a longo-prazo, mediante um plano a longo-prazo, bem determinado.”

O marketing pode ser definido, como uma atividade que atrai, desenvolve, mantém e melhora o relacionamento com os clientes (Berry, 1995; Parasuraman et al, 1991; Grönroos, 1984) e, de um modo geral, o relacionamento contínuo com os clientes, cria laços psicológicos, que incentivam os clientes a manter o relacionamento com a empresa, criando uma expectativa de reciprocidade (Smith e Barclay, 1997).

No âmbito empresarial, a General Electric (GE) foi a pioneira na implementação da filosofia de marketing, focando as necessidades do cliente, como sendo, as principais diretrizes das atividades a conceber, produzir e comercializar da empresa (Webster, 1994).

O executivo da General Electric realçou a importância de satisfazer as necessidades dos consumidores, através do designado “conceito de gestão de marketing”, ele proclamou que, a principal tarefa da empresa não era oferecer ao cliente o que interessava à empresa, mas sim, desenvolver atividades de acordo com o interesse dos clientes (McKitterick, 1956).

A ideia de que as empresas para manterem a sua sobrevivência e sucesso teriam de se orientar para o mercado, difundiu-se com o texto “Miopia em Marketing”, de Theodore Levitt (2004). Este autor defendia que a empresa não vende um produto ou um serviço, mas sim, responde a uma necessidade, através de produtos e serviços. Neste contexto, o foco central deve ser o entendimento do cliente e não uma visão míope do mercado.

Ele demonstrou que, as empresas fracassavam por não se focarem nas expectativas dos clientes e na forma como os diferentes produtos satisfazem as necessidades dos clientes. Assim, era fundamental a criação de uma orientação para o cliente, para que as

empresas apreendessem a ver como função primordial “não a produção de bens e serviços, mas a aquisição de clientes” (Levitt, 2004).

As empresas, em primeiro lugar, devem compreender os mercados e só depois desenvolver ofertas que correspondam às suas necessidades e não o contrário. Uma indústria é um processo de satisfação do cliente e não um processo de fabricação de produtos. Uma indústria começa com o cliente e com as suas necessidades e, não com uma marca, matéria-prima ou técnicas de vendas (Levitt, 2004).

Cinco anos depois, grande parte dos livros e artigos, já colocavam o consumidor no centro da gestão (Bell e Emory, 1971).

Na década de 60, assistiu-se à consolidação do conceito de marketing, através de um conjunto de pontos de interesse, para os quais as organizações devem estar atentas, se desejarem prosseguir os seus objetivos de marketing, designado por quatro P's de McCarthy, este é formado por um conjunto de variáveis controláveis, que influenciam a forma como os consumidores respondem ao mercado, são elas: Produto, Preço, Distribuição e Promoção. Este conceito, ainda perdura e, é conhecido e utilizado no ensino e na prática de marketing (Robert Bartels, 1988), citado por Eric e Tamília (2001).

Nesta década, a pesquisa quantitativa, também, contribuiu significativamente para o aprofundamento científico da disciplina de marketing (Kerin, 1996).

Para promover a aceitação e utilização do conceito de marketing, foram realizados vários estudos, entre os quais está o de McNamara (1972), que definiu o conceito de marketing como uma filosofia de gestão de negócios, baseada na aceitação, por toda a empresa, da necessidade da orientação para o consumidor e, o reconhecimento do papel do marketing, na comunicação das necessidades do mercado, para todos os departamentos da empresa. Os resultados, deste estudo, comprovaram uma maior tendência em adotar o conceito, de marketing, por parte das empresas de bens de consumo, do que, pelas empresas de bens industriais. Além disso, o estudo, comprovou a existência de uma maior adesão, por parte das grandes empresas, em adotar esta filosofia, do que, pelas pequenas e médias empresas (Lamb Charles, 1981).

Na década de 70, a ênfase passou a recair sobre a análise e adaptação da empresa ao ambiente. Destacando-se temas como o comportamento do consumidor, sistemas de informação de marketing e sistemas globais de marketing (Bartels, 1988), citado por Eric e Tamilia (2001).

Esta década foi um passo importante na solidificação dos estudos sobre o comportamento do consumidor, é neste período, que surge a primeira publicação do *Journal of Consumer Research*, onde se destaca o interesse sobre as dimensões psicológicas do comprador e o seu processo de compra (Kerin, 1996).

Na década de 80, com a globalização e o aumento da concorrência, as empresas fundamentaram-se em princípios de marketing, nomeadamente, focando as suas ações para o consumidor, de forma a atrair novamente os consumidores perdidos (Webster, 1988), o autor salienta, ainda, que a principal função das empresas é servir os seus consumidores e, que isto só é possível se as empresas tornarem o seu negócio orientado para o mercado.

Nesta época, destaca-se, também, o interesse renovado sobre o conceito, de filosofia de marketing e sobre as estratégias de venda, que permitiram às empresas desenvolver um negócio direcionado ao mercado e focado no cliente (Webster, 1994).

Nos anos 80, também, predominaram temas como sistema de decisão de marketing, estratégia de venda, comportamento do consumidor e esforços no desenvolvimento de uma teoria de marketing (Kerin, 1996).

Nos finais da década de 80, a orientação para o mercado, tornou-se um elemento da estratégia empresarial. A importância da empresa ser orientada de fora para dentro – a partir do mercado – para construir vantagem competitiva (Day, 1990). Além disso, a importância das capacidades e dos recursos, tangíveis e intangíveis, são valiosos, raros e difíceis de imitar ou substituir, por uma empresa (Barney, 1991). Assim, orientação para o mercado e aprendizagem organizacional, são algumas das capacidades que permitem, às empresas, atingir uma maior vantagem posicional (Day, 1994; Spender, 1996). Por outro lado, orientação para o mercado pode ser entendida como uma filosofia comportamental, voltada para a compreensão das necessidades do cliente alvo, a fim de,

satisfazer as necessidades dos clientes melhor que a concorrência, criando assim, uma vantagem competitiva (Saxe e Weitz, 1982).

O conceito de marketing pode ser aplicado através do desenvolvimento de competências voltadas para a compreensão e satisfação das necessidades dos clientes (Day, 1990). Na mesma época, Kohli e Jaworski (1990) designou o termo "orientação para o mercado" para expressar a implementação do conceito de marketing.

O conceito de marketing é uma inadequada prescrição de estratégia de marketing, ao ignorar a capacidade criativa da empresa, porque os clientes nem sempre sabem o que é necessário ou podem não ser capazes de articular as suas necessidades e expectativas (Kaldor, 1971), citado por Ali Kara (2004). Neste contexto, os consumidores podem não reconhecer ou admitir que precisam de produtos que não são comuns, por isso, as empresas necessitam de antecipar necessidades e desejos futuros dos consumidores, para serem bem-sucedidas (Tauber, 1974).

Durante a década de 90, existiu um uso excessivo de pesquisas quantitativas, em marketing, dos quais se podem destacar alguns temas, tais como, marketing estratégico, marketing relacional, comunicação em marketing, marca, qualidade em serviços e orientação para o mercado (Kerin, 1996).

No início da década de 90, surgiram nos Estados Unidos, diversas pesquisas sobre orientação para o mercado, que se expandiram pelo mundo académico. A impulsionar estas pesquisas estiveram os artigos de Narver e Slater (1990) e de Jaworski, Kohli e Kumar (1993). Eles tinham como objetivo, construir uma definição para o constructo de orientação para o mercado, através de uma avaliação dos seus antecedentes e das suas consequências e vantagens. A partir desta altura, diversos esforços foram realizados em torno do tema, tornando-o num tema central para o marketing estratégico (Steinman, Deshpandé e Farley, 2000).

A importância atribuída ao conceito de orientação para o mercado, veio demonstrar através de várias pesquisas que as empresas que acolhem a orientação de marketing alcançam desempenho superior (Kotler, 2006).

1.7. Conceito de orientação para o mercado

Existem inúmeras definições de orientação para o mercado e são quase tantas as definições e modelos, como os autores, neste sentido, existem aspetos em comum e resultados distintos, dado que, as bases teóricas também foram distintas.

Diversos autores salientaram a importância das empresas estarem orientadas para o mercado. Foram realizados e desenvolvidos vários estudos, de entre os quais, se podem destacar, Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Jaworski, Kohli e Kumar (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), Deshpandé (1993), Slater e Narver (1994), Wrenn (1997), Narver, Slater e Tietje (1998), Deshpandé e Farley (1998), Day (1994 e 1999), estes procuravam construir uma escala que permitisse avaliar e definir o constructo de orientação para o mercado, bem como, comprovar que esta, quando adotada por uma organização permite alcançar um desempenho superior. Entre as escalas disponíveis de orientação para o mercado, os dois mais importantes estudos são os de Narver e Slater (1990) e de Kohli e Jaworski (1990) (Ali Kara, 2004).

Uma revisão, da literatura, revelou diversas definições do conceito de orientação para o mercado. Neste contexto, orientação para o mercado é definida como um aspeto da cultura organizacional (Day, 1994; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Narver e Slater, 1990). O termo, orientação para o mercado, também, surge definido como uma cultura a nível organizacional, isto é, um conjunto de valores e crenças que coloca o consumidor em primeiro lugar, aquando da elaboração da estratégia da empresa (Deshpandé e Webster, 1989). Neste sentido, orientação para o mercado é a cultura que dá prioridade à criação e manutenção de valor superior para o cliente e fornece em relação ao desenvolvimento organizacional, normas de comportamento e capacidade de resposta às informações de mercado (Slater e Narver, 1995). Por outro lado, orientação para o mercado pode ser definida como um conjunto de processos e atividades funcionais, dirigidas para criar e satisfazer os clientes, através de uma avaliação contínua das suas necessidades (Webster, 1988; Deshpandé e Farley, 1998).

Na sequência da revisão de literatura, Farrell e Oczkowski (2002) sugerem, três modelos alternativos:

- (1) A aprendizagem organizacional é a base para a orientação de mercado e, que esta, por sua vez, gera um desempenho organizacional (Day, 1994; Santos-Vijande et al., 2005);
- (2) É a orientação para o mercado que precede a aprendizagem organizacional, a fim de atingir melhor performance (Slater e Narver, 1995);
- (3) A aprendizagem organizacional e orientação para o mercado estão diretamente relacionadas com o desempenho organizacional (Baker e Sinkula, 1999).

A adoção de um padrão de comportamentos e de valores culturais coerentes, com o mercado, pode dar origem a uma verdadeira aprendizagem organizacional e permitir o sucesso da organização (Santos-Vijande et al., 2005).

A aprendizagem organizacional desenvolve um conjunto de competências e rotinas, que apesar de criar um valor real, para as partes interessadas, internas e externas, pode estabelecer as bases para uma melhoria efetiva no desempenho. No entanto, a orientação para o mercado, é uma necessidade mas, não é uma condição suficiente, para a manutenção de vantagem competitiva. Neste contexto, orientação para o mercado não é suficiente para as organizações aprenderem (Navarro et al., 2007).

A relação entre o desempenho organizacional e orientação para o mercado pode variar, pois esta depende das características da organização, das características dos clientes ou do tipo de medida de desempenho utilizada (Ali Kara, 2004), como demonstram alguns estudos empíricos, que sugerem uma relação positiva entre a orientação para o mercado e a perceção dos gestores no desempenho da empresa, em geral (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993), ou entre a perceção dos gestores e o desempenho financeiro (Pelham e Wilson, 1996; Slater e Narver, 1994), ou ainda, entre a perceção dos gestores e o desempenho de novos produtos (Atuahene-Gima, 1995, 1996; Pelham e Wilson, 1996; Slater e Narver, 1994).

1.7.1. Orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski

Na década de 90, Kohli e Jaworski realizaram alguns estudos, nos quais os entrevistados demonstraram que orientação para o mercado se caracteriza numa visão tradicional de que o cliente é o foco central, que envolve as suas necessidades e preferências, no entanto, consideraram que a orientação para o mercado é muito mais que isso, dado que, envolve ações de inteligência de mercado.

Inteligência de mercado é um conceito mais amplo na medida em que inclui, em primeiro lugar, os fatores externos de mercado, tais como, a monitorização dos regulamentos do governo, a concorrência, a tecnologia e outros fatores ambientais que afetam as necessidades e preferências dos clientes e, em segundo lugar, as necessidades atuais e futuras dos clientes, bem como, de potenciais clientes. Porém, estas dimensões, não alteram a base de que o foco é o cliente, mas, pelo contrário, exigem práticas mais amplas e uma maior estratégia relacionada com os clientes (Kohli e Jaworski, 1990).

As limitações do foco no cliente, também foram apontadas por Day e Wensley (1983), no entanto, estes excluíram o fator da concorrência.

Uma orientação para o mercado não pode ser, apenas, da responsabilidade de um departamento de marketing, ela deve abranger todos os departamentos, para que todos estejam cientes das necessidades do cliente, para responder às suas necessidades, ou seja, cientes da inteligência de mercado (Kohli e Jaworski, 1990). Este conceito foi definido, de forma semelhante, por Ruekert (1992), mas, com destaque para a criação, em cada departamento, de um plano estratégico. Além disso, numa empresa orientada para o mercado, todos os departamentos e, não apenas o de marketing, devem participar na resposta às tendências do mercado (Aggarwal e Singh, 2004).

Esta visão é importante para a qualidade da divulgação da inteligência gerada, pois, esta estimula a comunicação, interdepartamental e entre os vários níveis organizacionais, bem como, a divulgação da informação, formal ou informal, de modo a que, o conhecimento seja partilhado por todos os funcionários da organização, além disso, facilita a monitorização e a tomada de decisão, de forma a, seguir a melhor estratégia (Kohli e Jaworski, 1990). Assim, o termo orientação para o mercado inclui a

capacidade, da organização, em gerar, difundir e utilizar informação superior sobre clientes e concorrentes. Consequentemente, uma orientação para o mercado é robusta e perdura ao longo do tempo (Baker e Sinkula, 1999). De acordo com este ponto de vista, os indicadores chave de orientação para o mercado, incluem aquisição de informação de mercado, por parte de toda a organização, divulgação e processamento dessa informação, para responder aos clientes, concorrentes e parceiros estratégicos, para se adaptar às condições de mudança do mercado (Navarro et al., 2007).

Alguns autores salientam que, a criação de uma orientação para o mercado é apenas o começo (Slater e Narver, 1995) e que, a opção para a aprendizagem organizacional é um elemento chave, para sustentar uma vantagem competitiva no longo-prazo (Farrell e Oczkowski, 2002; Slater e Narver, 1995).

Os estudos realizados por Kohli e Jaworski, sobre orientação para o mercado, identificam três componentes:

- 1) Criação de informação;
- 2) Divulgação de informação;
- 3) Resposta ao mercado.

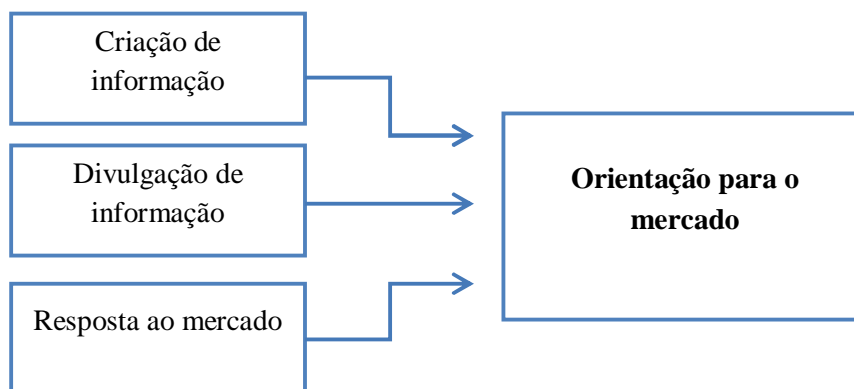


Fig. 5– Os três componentes, de orientação para o mercado (segundo Kohli e Jaworski, 1990)

A noção de que, a inteligência de mercado inclui antecipar as necessidades dos clientes, é relevante, porque, muitas vezes, uma organização demora anos para desenvolver um novo produto (Kohli e Jaworski, 1990).

A inteligência de mercado não se baseia, apenas, em responder às necessidades atuais do cliente, mas, em prever, também, as suas necessidades futuras. Esta ideia, também, foi defendida por Houston (1986), que afirmou que uma organização atinge os seus objetivos de forma mais eficiente, através de uma compreensão profunda das necessidades e desejos dos seus atuais e potenciais parceiros, através de um conhecimento aprofundado dos custos associados com a satisfação dessas necessidades, de forma a, oferecer produtos que respondam a essas necessidades e desejos. Para este autor, o conceito de marketing não se baseia, apenas, em publicidade, venda e promoção, mas, em reconhecer e compreender as necessidades do consumidor e ajustar os elementos do marketing mix, para satisfazer as suas necessidades.

1.7.1.1. Escala de MARKOR

Em 1993, Kohli, Jaworski e Kumar desenvolveram uma escala, com o intuito de servir de instrumento para medir o grau de orientação para o mercado das empresas, esta foi denominada por, Escala de MARKOR (Market Orientation).

O modelo inicial compreendia trinta e duas variáveis, que passaram por três amostras, sequenciais, para a eliminação de itens que não refletissem, os componentes, de orientação para o mercado. Este processo reduziu, o modelo a vinte variáveis, divididas da seguinte forma:

- Seis variáveis relativas à geração de inteligência de mercado;
- Cinco variáveis relativas à disseminação de inteligência de mercado;
- Nove variáveis relativas à resposta ao mercado.

No que se refere a orientação para o mercado, Kohli, Jaworski e Kumar (1993) afirmaram que:

“A escala de orientação para o mercado avalia o grau com que a unidade estratégia de negócio - SBU, (1) se relacionada com as atividades dos diversos departamentos de geração de inteligência de mercado, (2) divulga essa inteligência, verticalmente e horizontalmente, através de canais formais e informais e, (3) desenvolve e implementa

programas de marketing com base na inteligência gerada. Os atributos chave da medida incluem, (1) um foco nos clientes da unidade estratégica de negócio e as forças que impulsionam as suas necessidades e preferências, (2) itens baseados em atividades, e não em filosofia de negócio e, (3) distinção de um fator geral de orientação para o mercado e de fatores de componentes associados.”

A criação desta escala, para medir o grau de orientação para o mercado de uma empresa, possibilita às empresas determinar até que ponto estão a servir corretamente os seus clientes e, ao mesmo tempo, determinar quais as áreas, que necessitam de melhorar para que a empresa se torne realmente orientada para o seu mercado alvo (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993).

1.7.2. Orientação para o mercado segundo Narver e Slater

Orientação para o mercado é considerada como, uma cultura organizacional que estimula comportamentos necessários à criação de valor superior para o cliente, proporcionando, com isso, vantagem competitiva para a empresa (Narver e Slater, 1990).

Para esse efeito, foram realizados estudos com o objetivo de mensurar a orientação para o mercado.

Para estes autores, orientação para o mercado é constituída por três componentes comportamentais: (1) orientação para o cliente, (2) orientação para o concorrente e, (3) coordenação interfuncional e, por dois critérios de decisão: (1) foco no longo-prazo e, (2) rentabilidade.

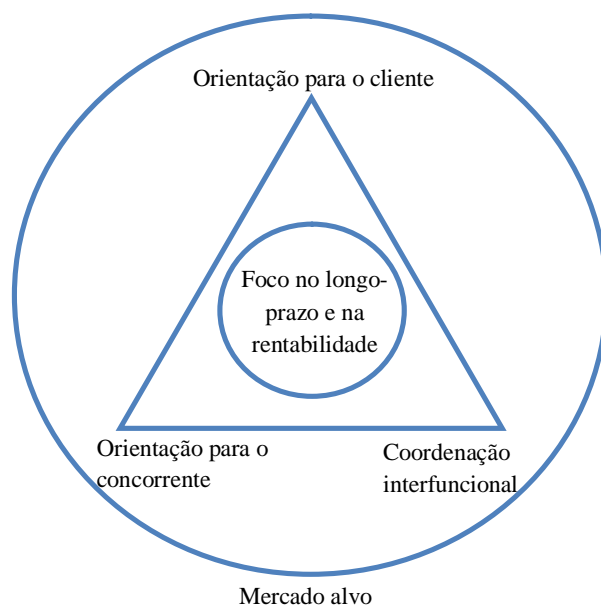


Fig. 6– Componentes de orientação para o mercado (adaptado de Narver e Slater, 1990)

Orientação para o cliente inclui, todas as atividades envolvidas na aquisição de informação para uma compreensão contínua das necessidades dos atuais e potenciais clientes-alvo e o uso desse conhecimento para criar valor para o cliente. Orientação para o concorrente inclui, um conjunto de atividades para a aquisição de informação sobre os concorrentes, para uma compreensão contínua das capacidades e estratégias dos atuais e potenciais concorrentes, no mercado alvo e o uso dessa informação para divulgação por toda a empresa. Coordenação interfuncional baseia-se, no cliente e na informação obtida sobre a concorrência e dispõe de um esforço coordenado da organização, que envolve mais do que, apenas, o departamento de marketing, para criar valor superior para os compradores (Narver e Slater, 1990).

Em suma, as três componentes comportamentais, de orientação para o mercado, compreendem as atividades de aquisição e disseminação de informação de mercado e a criação coordenada de valor para o cliente. Estas referências são consistentes com os conceitos apresentados por Kohli e Jaworski (1990), que definem orientação para o mercado, como sendo, uma adequada difusão de informação em toda a organização, relacionada com a resposta às necessidades e preferências dos clientes, atuais e futuros. Orientação para o cliente e orientação para o concorrente destacam a importância

relativa à recolha e processamento de informação, referente à preferência dos clientes e às capacidades dos concorrentes, no que se refere à coordenação interfuncional, esta abrange uma aplicação coordenada dos recursos da organização (Lukas e Ferrell, 2000).

Naver e Slater (1990), ao examinarem os três componentes comportamentais e os dois critérios de decisão, que compõem o seu modelo, de orientação para o mercado, especificaram que, orientação para o cliente é reunir a informação suficiente sobre os clientes-alvo e ser capaz de lhes criar continuamente um valor superior. Ou, para criar continuamente um produto ampliado (Levitt, 2004).

A orientação para o cliente, também, exige que o vendedor entenda a cadeia de valor do comprador (Day e Wensley, 1988).

Existem apenas duas maneiras de criar valor para o cliente: (1) aumentando os seus benefícios em relação ao custo ou (2) diminuindo os custos em relação aos benefícios. Um vendedor deve entender não só o custo, mas, também, a dinâmica da sua empresa para fazer face às necessidades imediatas do cliente, além disso, deve estabelecer a relação custo / benefício de acordo com a procura do mercado. Assim, um vendedor necessita de conhecer de uma forma abrangente as limitações económicas e políticas do mercado, para entender quem são os seus potenciais clientes, no momento, assim como, os que o podem vir a ser, no futuro e, conhecer as suas necessidades atuais e prever as suas necessidades e desejos, no futuro (Naver e Slater, 1990).

Apenas, as empresas que adotam como principal objetivo a criação contínua de valor superior para o cliente, conseguem alcançar o conhecimento necessário para distinguir os clientes mais rentáveis, em cada, mercado alvo, através de uma aprendizagem contínua e de incentivos (Webster, 1994). A ideia de que o valor do cliente só será maximizado se for difundida por todas as áreas funcionais da empresa, não é nova (Porter, 1985), citado por Deng e Dart, 1999; Webster 1994).

Relativamente à orientação para o concorrente, esta significa que o vendedor entende as capacidades e estratégias dos concorrentes, bem como, os pontos fortes, a curto-prazo e os pontos fracos, a longo-prazo e, consegue reconhecer os principais e potenciais concorrentes (Day e Wensley, 1988; Porter, 1980; 1985), citado por Deng e Dart

(1999). Analogamente, a análise do cliente e dos principais concorrentes, atuais e potenciais, deve incluir todo um conjunto de tecnologias capazes de satisfazer as necessidades, atuais e futuras, dos clientes alvo (Levitt, 2004).

A orientação para o mercado pode ser confrontada com outras orientações, tais como, a orientação financeira e a orientação para o concorrente, para determinar a que está mais correlacionada com o desempenho da empresa, num ambiente de negócio concreto (Grover R., 1996).

No que diz respeito, à coordenação interfuncional, esta significa a utilização coordenada dos recursos da empresa para criar valor superior para o cliente alvo. Assim, qualquer ponto na cadeia de valor do cliente é uma oportunidade para criar valor à empresa, neste contexto, qualquer função que um indivíduo desempenhe dentro da empresa, pode contribuir potencialmente para a criação de valor, para o cliente (Porter, 1985), citado por Deng e Dart (1999). A criação de valor, para o cliente, é muito mais do que uma função de marketing. Uma empresa deve adaptar e integrar de forma eficaz, se necessário, todo o seu capital de recursos humanos e outros, num esforço contínuo, para criar valor superior, para o cliente (Naver e Slater, 1990). Este esforço é o foco adequado de toda a organização e não, apenas, de um departamento (Webster, 1988).

A integração coordenada dos recursos da empresa, em criar valor superior para os clientes, obviamente, está correlacionada com a orientação para o cliente e concorrente. Dada a natureza multidimensional, de criar valor superior para o cliente, o departamento de marketing deve estar, sistematicamente, integrado na estratégia da empresa e em consonância com os outros departamentos (Wind e Robertson, 1983).

Quando, não existe coordenação interfuncional, numa empresa, a liderança e uma defesa eficaz, são extremamente necessárias para superar o isolamento de cada departamento. Alcançar uma efetiva coordenação interfuncional requer, entre outras coisas, um alinhamento de incentivos e a criação de dependência interfuncional, de modo a que, cada área perceba a sua própria vantagem em cooperar com os outros departamentos. A recompensa de cada área funcional em contribuir para a criação de valor superior para o cliente, estimula o auto interesse em interagir com os outros

departamentos (Ruekert e Walker, 1987; Wind e Robertson, 1983). Para um desenvolvimento eficaz da coordenação interfuncional, o departamento de marketing ou, qualquer, outro departamento, deve ser extremamente sensível e recetivo às perceções e necessidades de todos os outros, departamentos da empresa (Anderson, 1982).

A coordenação interfuncional serve para remover as barreiras que bloqueiam o fluxo de conhecimento tácito (Madhavan e Grover, 1998), citado por Lukas e Ferrell (2000). O conhecimento tácito é difícil de ser, totalmente, transmitido, até mesmo, por um especialista, assim, é mais facilmente transmitido, de pessoa para pessoa, através de um longo processo de aprendizagem (Polanyi, 1966), citado por Lukas e Ferrell (2000). Por outro lado, aprendizagem organizacional é um mecanismo pelo qual a organização transforma o conhecimento individual dos empregados num conhecimento social (Spender, 1996).

A orientação para o mercado, tem como foco principal, o longo-prazo e a rentabilidade (Felton, 1959) e, a implementação de cada um dos três componentes comportamentais, de orientação para o mercado (Houston, 1986; Kohli e Jaworski, 1990). Uma empresa para sobreviver no longo-prazo, não pode evitar uma perspectiva de longo-prazo, na presença da concorrência.

Uma empresa deve descobrir e implementar, constantemente, um valor adicional para os seus clientes, o que exige uma série de táticas adequadas e investimento. Na orientação para o mercado, está implícita uma perspectiva de investimento a longo-prazo (Anderson, 1982).

Para as empresas, o principal objetivo de orientação para o mercado é a rentabilidade (Felton, 1959; McNamara, 1972). Os estudos comprovam que a rentabilidade é vista como uma consequência da orientação para o mercado (Kohli e Jaworski, 1990).

1.7.3. Orientação para o mercado segundo Day

Uma organização, orientada para o mercado, representa um conjunto de capacidades superiores na compreensão e satisfação dos clientes (Day, 1994). As suas principais características são as seguintes:

- Um conjunto de crenças que coloca o interesse do cliente em primeiro lugar (Deshpandé, Farley e Webster, 1993);
- A capacidade da organização em gerar, difundir e utilizar informações sobre os clientes e concorrentes (Jaworski, Kohli e Sahay, 2000);
- A aplicação coordenada de recursos interfuncionais para criar valor superior para o cliente (Narver e Slater, 1990; Shapiro, 1988).

Todas as empresas adquirem capacidades que lhes permitem realizar as atividades necessárias para mover os seus produtos ou serviços através da cadeia de valor. O desenvolvimento adequado, dessas capacidades, é que lhes permitirá alcançar uma posição superior no mercado, difícil de igualar. Essa capacidade é um fator chave de sucesso (Day, 1994).

A capacidade de criar uma organização, orientada para o mercado, representa um conjunto complexo de habilidades e aprendizagem coletiva, exercida por meio de processos organizacionais, que garantam a coordenação superior de atividades funcionais (Day, 1994).

O autor propõe que, as organizações podem tornar-se mais orientadas para o mercado, através da identificação e construção de capacidades especiais.

Essas capacidades podem ser classificadas, segundo Day (1994), em três categorias:

- (1) As capacidades internas referem-se ao ambiente organizacional, tais como, a produção, a logística, a contabilidade, os custos e os recursos humanos.
- (2) As capacidades externas dizem respeito ao mercado, canais de distribuição e tecnologia.

(3) As capacidades de expansão têm como objetivo a integração das capacidades internas e externas.

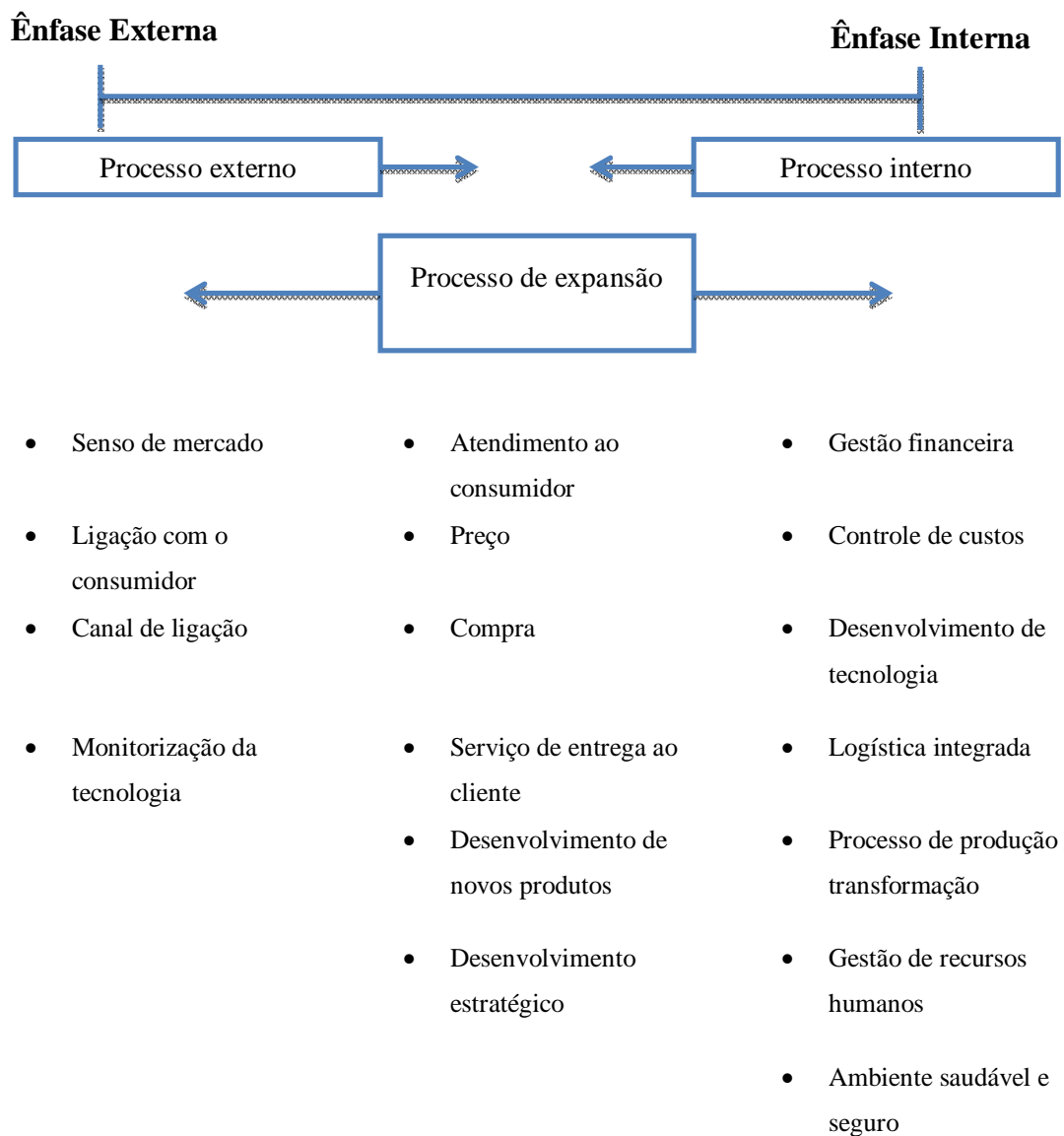


Fig. 7– Classificação das capacidades (adaptado de Day, 1994)

As capacidades de expansão compreendem, o processo utilizado para satisfazer as necessidades antecipadas dos clientes, identificadas através das capacidades externas (Day, 1994).

As empresas tornam-se mais orientadas para o mercado, à medida que identificam e desenvolvem capacidades especiais, as quais lhes permitem alcançar vantagens em relação aos seus concorrentes.

As capacidades emergentes de uma abordagem de gestão estratégica, quando combinada com a gestão da qualidade total, oferecem diversas formas de projetar programas de mudança que permitem reforçar uma orientação para o mercado.

Um programa de mudança abrangente destinado a melhorar essas capacidades inclui:

- (1) Diagnosticar a atual capacidade;
- (2) Antecipar as futuras necessidades de recursos;
- (3) Redesenhar os processos de base subjacentes;
- (4) Direcionar e comprometer a administração;
- (5) Usar de forma criativa a tecnologia de informação;
- (6) Monitorizar de forma contínua o progresso;

As empresas, que estejam preparadas para responder às exigências do mercado e antecipar as condições de mudança, vão obter vantagem competitiva e maior rentabilidade, a longo-prazo (Day, 1994; Baker e Sinkula, 1999), a combinação de aprendizagem organizacional e orientação para o mercado, traduz uma maior probabilidade de criar uma vantagem competitiva sustentável (Dickson, 1996). Além disso, existe uma crescente evidência empírica, que propõe que, a orientação para o mercado é positivamente associada a um desempenho superior (Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Jaworski e Kohli, 1996; Narver e Slater, 1990; Ruekert, 1992) e uma chave para a inovação de produtos de sucesso (Dickson, 1996; Slater e Narver, 1995). As empresas inovadoras superam os seus concorrentes (Day, 1994; Gatignon e Xuereb, 1997; Kohli, Jaworski e Kumar, 1993; Narver e Slater, 1990; Slater e Narver, 1994).

Num outro estudo, subordinado ao tema, *Creating a Market-Driven Organization*, Day (1999) argumenta que, as empresas que pretendem estar orientadas para o mercado incentivam os seus empregados a aproximarem-se dos clientes, para ficarem à frente dos concorrentes e tomarem decisões adequadas ao mercado. A capacidade de uma

organização desenvolver uma aprendizagem organizacional mais rápida, do que, os concorrentes, pode ser a única fonte sustentável de vantagem competitiva (Day, 1994).

Mesmo assim, os administradores reconhecem a dificuldade em traduzir essas intenções em ações. O que demonstra que existe uma falha na implementação de profundas mudanças nas organizações. Neste contexto, foram estabelecidas seis condições que garantem um processo de mudança com sucesso.

O processo de mudança está sujeito a dois tipos de pressão. De um lado, está uma influência centrípeta do mercado, que induz a empresa a olhar para dentro da organização, para orientar as suas decisões de forma a responder aos desafios da concorrência. Esta influência é acentuada por uma “responsabilidade de sucesso”, onde o bom desempenho leva a um excesso de confiança e a uma crença de que “nós sabemos melhor que o mercado”. Do outro lado, está uma influência centrífuga do mercado, que de uma forma contínua, desvia a empresa do mercado, quer pela tecnologia, quer pelas mudanças competitivas, o que enfraquece as suas vantagens (Day, 1999).

Para superar o difícil processo de mudança e alcançar uma adequada orientação para o mercado, as empresas necessitam de um programa de mudança adequado, de acordo com a sua herança cultural, estratégia de mercado e personalidade do líder. Neste contexto, podem destacar-se alguns pontos em comum de iniciativas com sucesso, tais como, o envolvimento de toda a organização, incluindo a administração, implementação de recursos necessários, mudanças comportamentais e culturais, entre outros Day (1999).

Assim, um programa de mudança, bem-sucedido, é composto por seis estágios:

- (1) Compromisso do líder. Um líder possui e defende a mudança, investe tempo e recursos e, cria um senso de urgência.
- (2) Compreender a necessidade de mudança. O líder compreende a reatividade do mercado, conhece as mudanças necessárias e vê os benefícios dessa iniciativa.
- (3) Adaptar uma nova visão. Todos os funcionários têm conhecimento da mudança que está a ser implementada e entendem a necessidade de criar valor superior.

- (4) Mobilizar o compromisso em todos os níveis, no processo.
- (5) Alinhar as estruturas, os sistemas e os incentivos.
- (6) Reforçar o processo de mudança. Os líderes sabem, como iniciar o programa de mudança, como manter a atenção focada na mudança e as melhores práticas para garantir o sucesso.

Os programas de mudança criaram, diagnósticos úteis sobre os progressos, ao longo do processo, que foram usados para estimular a aprendizagem sobre os obstáculos persistentes num programa de mudança com sucesso, como se apresenta no quadro seguinte.

Obstáculos persistentes num programa de mudança com sucesso	
Ausência de uma liderança	Falta de credibilidade do líder, falta de consenso da equipa de gestão.
Promessas de iniciativas de mudança	Promessas de iniciativa de mudança, em cada mudança de líder, com métodos distintos, vocabulários diversos e equipas de consultores externos, provocam fadiga em toda a organização.
Culturas asfixiantes	Culturas em que os funcionários e líderes são suspeitos de novas ideias podem originar uma rápida mudança de processo. Por vezes, as regras e práticas baseadas no sucesso da empresa, são implementadas como normas rígidas de funcionamento. A resistência surge quando, os chefes intermédios consideram os programas de mudança, como uma crítica ao seu desempenho.
Turbulência na gestão	Muitas iniciativas falham durante a instabilidade da administração.
Falta de urgência	Quando a empresa já tem sucesso, julga que já conhece bem os seus clientes e concorrentes, não pondera processos de mudança, que podem ser urgentes e necessários.
Fraca implementação	Falta de recursos ou de tempo para que os funcionários entendam claramente os benefícios da mudança. É difícil manter o entusiasmo, sem sucesso precoce ou quando o sucesso não é adequadamente celebrado.

Tabela 9 – Obstáculos persistentes num programa de mudança com sucesso (adaptado de Day, 1999).

1.7.4. Orientação para o mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster

Após a análise de diversos estudos, relacionados com o comportamento organizacional, sociologia, antropologia e cultura organizacional, Deshpandé e Webster (1989) abordaram o conceito de orientação para o mercado como um tipo de cultura organizacional, onde os indivíduos que fazem parte da empresa centralizam todas as atividades organizacionais na criação de valor, para o cliente. Assim, cultura organizacional foi definida como, “o padrão de valores e crenças que ajudam os indivíduos a compreender o funcionamento organizacional e, assim, proporcionar-lhes as normas de comportamento na organização”. Uma definição perspicaz descreve a cultura como “porque as coisas acontecem da maneira como as fazem” *versus* clima organizacional, “o que acontece por aqui” (Schneider e Rentsch, 1988), citado por Deshpandé e Webster (1989).

De um modo geral, foi desenvolvida uma pesquisa a nível da literatura existente, baseada em três variáveis: cultura organizacional, orientação para o cliente e capacidade de inovação, que correlacionadas entre si, permitiriam desenvolver uma escala para medir o desempenho organizacional. Neste sentido, as empresas devem preocupar-se em criar uma cultura de valores e normas orientadas para o mercado e para a inovação.

A inovação é um elemento, dentro das estratégias de diferenciação, que possui uma força especial. Esta, não só gera vantagens competitivas como é capaz de destruir a vantagem competitiva de outros concorrentes (Baker e Sinkula, 1999).

Os resultados do estudo realizado por Deshpandé, Farley e Webster (1993), permitiram concluir que, os melhores desempenhos organizacionais estão associados à orientação para o cliente, inovação e cultura organizacional.

1.7.4.1. A escala de MORTN

Deshpandé e Farley (1998), desenvolveram uma escala composta por dez itens, para medir o grau de orientação para o mercado das empresas, a nível internacional, tendo por base, as três principais escalas de mensuração de orientação para o mercado,

desenvolvida por, Narver e Slater (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Kohli e Jaworski e Kumar (1993), conforme o quadro seguinte.

Os dez itens da escala de MORTN

- 1) Os nossos objetivos são direcionados para satisfazer os clientes
- 2) Nós monitorizamos constantemente o nosso grau de compromisso e orientação para servir as necessidades dos clientes.
- 3) Nós trocamos livremente informações, entre todos os departamentos, sobre as experiências, de sucesso e de insucesso, ocorridas com os clientes.
- 4) A nossa estratégia de vantagem competitiva é baseada no entendimento das necessidades dos clientes.
- 5) Nós medimos frequentemente a satisfação dos clientes.
- 6) Nós temos rotinas de serviço ao cliente.
- 7) Nós somos mais focados nos nossos clientes, do que, os nossos concorrentes.
- 8) Eu acredito que esta empresa existe para servir os clientes.
- 9) Nós avaliamos a qualidade dos nossos serviços junto dos nossos clientes, pelo menos, uma vez por ano.
- 10) Os dados sobre a satisfação dos clientes são difundidos regularmente em todos os níveis hierárquicos da empresa.

Tabela 10 – Os dez itens da escala de MORTN (adaptado de Deshpandé e Farley, 1998).

Após uma análise das diferentes aplicações das três escalas e, de um estudo empírico comparando as três escalas, numa amostra multinacional, composta por oitenta e dois executivos de marketing, em vinte e sete empresas, associadas ao *Marketing Science Institute*, os autores, concluíram que a metodologia é robusta, particularmente, em comparações interculturais e, em circunstâncias bem distintas, apresentado um elevado grau de confiança e validade a nível, interno e externo.

Deste modo, foi proposto o uso da escala em futuras aplicações, especialmente, quando a orientação para o mercado, faz parte de um estudo mais amplo e em que o tempo de entrevista é curto (Deshpandé e Farley, 1998).

Além disso, o estudo permitiu abordar, pela primeira vez, que orientação para o mercado não é uma “cultura”, como sugerido inicialmente, em 1989, por Deshpandé e Webster, mas, sim, um conjunto de “atividades”, isto é, um conjunto de comportamentos e processos relacionados com a avaliação contínua das necessidades dos clientes. Isto implica que, orientação para o mercado, é um conceito mais consistente com as descrições apresentadas anteriormente por Kohli e Jaworski (1990) e Day (1994). Neste contexto, orientação para o mercado, centra-se em atividades, atuais e potenciais, relacionadas com os clientes (Deshpandé e Farley, 1998).

Num estudo, mais recente, Steinman, Deshpandé e Farley (2000), realizaram uma pesquisa, em empresas americanas e japonesas, para avaliarem qual o nível mais apropriado de orientação para o mercado.

O resultado, do estudo, permitiu descobrir a existência de uma lacuna, na orientação para o mercado, num relacionamento *business-to-business*, entre fornecedores e clientes. De um modo geral, os fornecedores avaliaram a sua própria orientação para o mercado, a um nível mais elevado, do que o nível de avaliação atribuída pelos seus clientes mais importantes.

Por conseguinte, a lacuna existente está relacionada com o cumprimento e importância de uma relação de negócios. O estudo demonstra que a diferença é menor numa sociedade com uma cultura coletivista (Japonesa), do que, numa sociedade com uma cultura individualista (Americana).

Este estudo, evidência a necessidade de desenvolver uma consciência interna, nas organizações, sobre a importância das atividades direcionadas, para o cliente, o que implica uma mudança na própria cultura organizacional.

1.8. Análise crítica associada às escalas de orientação para o mercado

Apesar de terem sido realizados diversos estudos consistentes, no sentido de construir escalas que permitissem medir o constructo de orientação para o mercado, ainda assim, alguns autores questionam os seus benefícios, argumentam que podem existir várias limitações a uma orientação para o mercado, dado que, as empresas orientadas para o mercado podem falhar na identificação das necessidades latentes dos clientes, devido ao seu foco excessivo nas necessidades expressas (Slater e Narver, 1995).

Da mesma forma, outros autores alegam que as organizações orientadas para o mercado podem subestimar a potencial contribuição de outras fontes de aprendizagem que possuem conhecimento útil para a organização (Dickson, 1996; Webster, 1993).

Assim, citam-se algumas críticas e limitações relativamente à escala de MORTN, desenvolvida por Deshpandé e Farley (1998), à escala de MARKOR, proposta por Kohli e Jaworski (1993) e à escala de MKTOR, sugerida por Narver e Slater (1990).

Relativamente à escala de MORTN, os dez itens parecem ter integridade intuitiva, em que todos eles lidam com o foco no cliente, assim, foram excluídas da escala questões relacionadas com a inteligência competitiva, tais como, a orientação para o concorrente, ou os canais de recursos humanos de orientação para o mercado. Assim, um maior desenvolvimento das dimensões da escala para medir a orientação para os concorrentes seria útil. Além disso, foi proposto o uso da escala em futuras aplicações, especialmente, quando a orientação para o mercado, faz parte de um estudo mais amplo e em que o tempo de entrevista é curto (Deshpandé e Farley, 1998).

A escala de MARKOR, proposta por Kohli e Jaworski (1993), também, não ficou imune a críticas e limitações. Uma das críticas à escala apresenta os seguintes fundamentos: (1) No domínio específico de orientação para o mercado baseia-se numa ambígua e inconsistente definição de conceitos de marketing, (2) os itens da escala, a recolha de dados e a sua medição, não incluem as perceções dos clientes e parceiros, (3) a confiabilidade é questionável na medida em que carece de validação e certificação (Gabel, 1994), citado por Farrell e Oczkowski (1997). Além disso, a conceptualização de orientação para o mercado é muito estreita, porque a compreensão das necessidades

dos clientes e a capacidade de resposta a essas necessidades requer mais, do que, a análise de informação e a tomada de decisão com base nessa informação. Portanto, mesmo que a informação de mercado seja convenientemente divulgada por toda a organização não garante a compreensão dos clientes e dos comportamentos de orientação para o mercado da empresa. Em suma, uma operacionalização mais adequada de orientação para o mercado deve incluir medidas pertinentes para a compreensão do cliente e, o modo como a organização cria valor para o cliente, em oposição a uma mera divulgação e recolha de informação (Pelham, 1993), citado por Farrell e Oczkowski (1997).

Na escala de MKTOR, sugerida por Narver e Slater (1990), constituída por três componentes comportamentais: (1) orientação para o cliente, (2) orientação para o concorrente e, (3) coordenação interfuncional e, por dois critérios de decisão: (1) foco no longo-prazo e, (2) rentabilidade. Apresenta algumas limitações, nomeadamente, a falta de sucesso, no que se refere à tentativa de desenvolver uma medida válida de orientação com foco na rentabilidade a longo-prazo. No entanto, este problema pode ser resolvido em estudos futuros, através da inclusão de itens adicionais que representam esses constructos, no entanto, será necessário testar a sua relação com o modelo dos três componentes de orientação para o mercado e com o desempenho da empresa. Pelo que, também, seria útil testar a relação entre orientação para o mercado e a fiabilidade dos clientes, bem como, o sucesso de novos produtos e o crescimento das vendas (Narver e Slater, 1990).

Esta escala, também, foi objeto de críticas realizadas por Kohli, Jaworski e Kumar (1993), nomeadamente, por (1) adotar uma visão centrada dos mercados, com ênfase nos clientes e concorrentes, não considerando os fatores externos adicionais às necessidades e expectativas dos clientes, tais como, a tecnologia e regulamentação (2) não incluir a inteligência de mercado gerada e a divulgada dentro da organização (3) incluir uma série de itens que não revelam atividades específicas e comportamentos que representam uma orientação para o mercado.

Por outro lado, proporciona e capta valor para os clientes, através de medidas, tais como, a satisfação do cliente, serviço pós-venda, gestão de topo e interação com os

clientes. Além disso, num estudo piloto, em que foram utilizadas em simultâneo as escalas de MKTOR e de MARKOR, realizado por Pelham (1993), o resultado do estudo permitiu concluir que a escala de MKTOR, alcançou maior confiabilidade do que a escala de MARKOR, além disso, na análise fatorial a estrutura é mais simples, dado que, a escala de MARKOR, apenas permitiu alcançar uma correlação entre os itens de orientação para o mercado (Pelham, 1993), citado por Farrell e Oczkowski (1997).

Após a análise dos diferentes modelos de orientação para o mercado, neste trabalho, optou-se pela utilização da escala de MKTOR, para medir o grau de orientação para o mercado. Esta escala é constituída por três componentes comportamentais: (1) orientação para o cliente, (2) orientação para o concorrente e, (3) coordenação interfuncional. Conforme quadro seguinte.

Escala de MKTOR

- 1) Os nossos objetivos de negócio são orientados pela satisfação do cliente.
 - 2) Nós monitorizamos o nosso nível de compromisso e orientação, para servir as necessidades dos clientes.
 - 3) A nossa estratégia de vantagem competitiva é baseada na compreensão das necessidades do cliente.
 - 4) As nossas estratégias de negócio são orientadas pelas nossas crenças sobre como podemos criar valor superior para os clientes.
 - 5) Nós medimos a satisfação do cliente de forma sistemática e com frequência.
 - 6) Nós damos muita atenção ao serviço pós-venda.
 - 7) A nossa equipa de vendas partilha informações, dentro da empresa, sobre as estratégias dos concorrentes.
 - 8) Nós respondemos a ações competitivas que nos ameaçam.
 - 9) Temos como alvo os clientes e grupos de clientes, onde temos, ou podemos desenvolver, uma vantagem competitiva.
 - 10) A gestão de topo discute regularmente os pontos fortes dos concorrentes e estratégias.
 - 11) Os nossos gestores de topo visitam os nossos clientes, atuais e potenciais.
 - 12) Nós partilhamos informações sobre as experiências, bem e mal sucedidas, sobre os nossos clientes, por todos os departamentos.
 - 13) Todos os departamentos são integrados no atendimento às necessidades dos nossos mercados-alvo.
 - 14) Todos os gestores sabem como contribuir para a criação de valor para o cliente.
-

Tabela 11 – Escala de MKTOR (adaptado de Narver e Slater, 1990).

Além disso, a orientação para o mercado é um pilar essencial para o desenvolvimento e sucesso das organizações modernas, paralelamente, torna-se necessária uma crescente abertura à aprendizagem organizacional. Desta forma, o desafio para qualquer negócio é desenvolver a simbiose entre, os valores culturais e o ambiente, de forma a maximizar a contínua aprendizagem das organizações (Slater e Narver, 1995).

1.9. A relação entre valores culturais e orientação para o mercado

No início dos anos 80, o conceito de cultura foi transferido para o contexto das organizações. Durante esse período, houve um interesse crescente sobre esta temática e a prática de negócios (Deal e Kennedy, 1982; Peters e Waterman, 2004).

Apesar de existirem diversas definições, de cultura organizacional, uma das mais aceites é a do Deshpandé e Webster (1989) que, a define como, um padrão de valores compartilhados e crenças que ajudam os indivíduos a compreender o funcionamento da organização e, assim proporcionar-lhes normas de comportamento organizacional. Esta definição salienta, a existência de três diferentes camadas de cultura, incluindo valores, normas e comportamentos organizacionais. Em 1984, foi introduzido um componente adicional à definição, de cultura organizacional, este componente, foi designado por artefactos, ou seja, a camada mais visível da cultura organizacional (Schein, 1984). Estes incluem, entre outros, histórias, cerimónias, símbolos, linguagem e rituais (Trice e Beyer, 1993), citado por Homburg e Pflesser (2000). Os investigadores, na área da cultura organizacional, tendem a concordar que as diferentes camadas estão fortemente inter-relacionadas (Hofstede et al., 1990; Schein, 1992).

Os valores culturais são vistos como fatores que moldam e modificam a orientação para o mercado, de uma organização, através da sua cultura organizacional (Kirca, 2009).

A cultura nacional exerce uma forte pressão sobre as organizações, dado que, são consistentes com valores e normas dominantes, num determinado país, neste sentido, a cultura é uma importante fonte externa de influência, sobre a interiorização dos valores e normas, de orientação para o mercado (Nakata e Sivakumar, 2001).

Os conceitos de orientação para o mercado podem ser classificados em duas perspetivas: (1) A perspetiva comportamental e, (2) a perspetiva cultural.

A perspetiva comportamental descreve orientação para o mercado, em termos de comportamentos específicos relacionados com a geração e disseminação de capacidade de resposta e a inteligência de mercado, por outro lado, a perspetiva cultural, está relacionada com as características culturais da organização, ou seja, com orientação para o mercado, normas e valores (Day, 1994; Homburg Pflesser, 2000).

Os estudos permitem revelar que, por um lado, a perspetiva comportamental salienta a capacidade da empresa em processar informação de mercado (Kohli e Jaworski, 1990; Sinkula, 1994). A orientação para o mercado, está fortemente relacionada com a aprendizagem organizacional, que permite à organização criar o seu próprio ambiente e concentrar-se no seu mercado, ou seja, isto implica, um envolvimento de todas as partes interessadas, incluindo clientes, concorrentes e parceiros (Huber, 1991). Por conseguinte, a aprendizagem organizacional, fornece uma vantagem competitiva sustentável (Baker e Sinkula, 1999; Jaworski e Kohli, 1996). Por outro lado, a perspetiva cultural, é descrita como uma orientação para o mercado, profundamente enraizada na cultura organizacional, que cria os valores, normas e comportamentos, para a criação de valor superior, para o cliente (Narver e Slater, 1990). A partir desta perspetiva, a orientação para o mercado, é uma cultura organizacional distinta, com um conjunto partilhado de crenças, normas e valores que colocam o cliente no centro das estratégias da organização (Deshpandé, Farley e Webster, 1993).

Existe um consenso, de que, uma orientação para o mercado é uma cultura na qual todos os funcionários estão comprometidos na criação contínua de valor superior para o cliente (Narver e Slater, 1990; Deshpandé e Farley e Webster, 1993; Day, 1994).

Portanto, orientação para o mercado, é uma mais-valia para a empresa, porque, em primeiro lugar, se baseia na recolha de informação sobre as necessidades contínuas do cliente e nas capacidades dos concorrentes e, em segundo, utiliza essa informação para criar valor superior de forma contínua, para os clientes (Slater e Narver, 1995). Além

disso, orientação para o mercado, representa a capacidade da empresa compreender e satisfazer os clientes (Day, 1994).

Os estudos demonstram que, em geral, existe uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho da empresa, em todos os tipos de mercado (Slater e Narver, 1994).

Para enfrentar os novos desafios do mercado, a importância da cultura centrada no relacionamento é crucial, em todos os níveis das organizações modernas (Day, 1994; Deshpandé e Webster, 1989; Narver e Slater, 1990; Shapiro, 1988).

CAPÍTULO 2

2. Modelo conceptual e hipóteses

A figura 8 representa o modelo conceptual utilizado no presente estudo. O modelo exhibe um quadro integrado que demonstra as relações entre os constructos, em estudo. No qual se propõe a influência dos valores sócio culturais na orientação para o mercado.

O modelo tem por base a literatura apresentada, na qual, os valores culturais são vistos como fatores que moldam e modificam a orientação para o mercado, de uma organização, através da sua cultura organizacional (Kirca, 2009).

A cultura nacional exerce uma forte pressão sobre as organizações, dado que, são consistentes com valores e normas dominantes, num determinado país, neste sentido, a cultura é uma importante fonte externa de influência, sobre a interiorização dos valores e normas, de orientação para o mercado (Nakata e Sivakumar, 2001).

No presente modelo, o constructo de valores sócio culturais é composto por cinco dimensões: distância hierárquica, grau de individualismo, grau de masculinidade, índice de controlo de incerteza e orientação a longo-prazo, baseia-se nos estudos empíricos desenvolvidos por Hofstede (Hofstede, 1990). Na área da cultura organizacional, diversos investigadores, tendem a concordar que as diferentes camadas estão fortemente inter-relacionadas (Hofstede et al., 1990; Schein, 1992).

Relativamente ao constructo de orientação para o mercado, o mesmo é composto por orientação para os clientes, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional, baseado nas teorias de Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990). Além disso, orientação para o mercado pode ser entendida como uma filosofia comportamental, voltada para a compreensão das necessidades do cliente alvo, a fim de, satisfazer as necessidades dos clientes melhor que a concorrência, criando assim, uma vantagem competitiva (Saxe e Weitz, 1982).

Atualmente, os gestores estão preocupados em desenvolver relacionamentos de longo-prazo com os clientes, sendo de extrema importância uma orientação para o cliente, baseada, numa perspectiva de investimento e em relações que estabeleçam acordos

mutuamente satisfatórios, sendo que isto requer uma colaboração coletiva entre o vendedor e o cliente (Saxe e Weitz, 1982).

Assim, o presente modelo conceptual apresenta as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O grau de masculinidade influencia a orientação para o cliente.

Hipótese 2: O grau de masculinidade influencia a orientação para os concorrentes.

Hipótese 3: O grau de masculinidade influencia a coordenação interfuncional.

Hipótese 4: O grau de individualismo afeta a orientação para o cliente.

Hipótese 5: O grau de individualismo afeta a orientação para os concorrentes.

Hipótese 6: O grau de individualismo afeta a coordenação interfuncional.

Hipótese 7: O índice de controlo de incerteza tem impacto na orientação para o cliente.

Hipótese 8: O índice de controlo de incerteza tem impacto na orientação para os concorrentes.

Hipótese 9: O índice de controlo de incerteza tem impacto na coordenação interfuncional.

Hipótese 10: A orientação a longo-prazo influencia a orientação para o cliente.

Hipótese 11: A orientação a longo-prazo influencia a orientação para os concorrentes.

Hipótese 12: A orientação a longo-prazo influencia a coordenação interfuncional.

Hipótese 13: A distância hierárquica tem impacto na orientação para o cliente.

Hipótese 14: A distância hierárquica tem impacto na orientação para os concorrentes.

Hipótese 15: A distância hierárquica tem impacto na coordenação interfuncional.

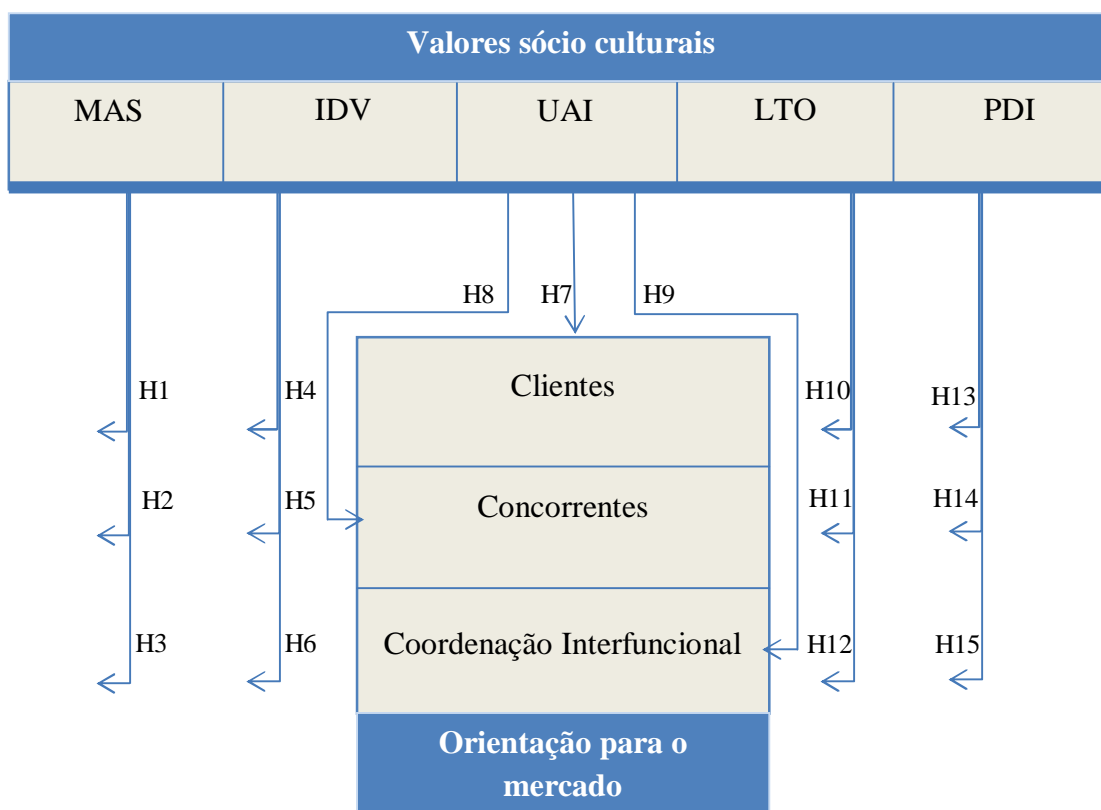


Fig. 8– Modelo conceptual

CAPÍTULO 3

3. Metodologias

3.1. Variáveis em estudo

As variáveis em estudo têm por base estudos empíricos realizados anteriormente e identificados na literatura. O questionário é constituído por duas partes. A primeira parte refere-se a valores sócio culturais, na qual foram colocadas 28 questões e a segunda parte, alude à orientação para o mercado, na qual foram exploradas três dimensões, orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. E ainda, três questões relacionadas com o perfil dos respondentes. Foi adotada uma medida única de cinco pontos - escala de Likert, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 a “concordo totalmente”.

Na tabela 12 são apresentadas as medidas, adotadas a partir de pesquisas anteriores.

Definição das dimensões	Definição das variáveis	Adaptado	Item
Valores sócio culturais • “A programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra organização” (Hofstede, 2005)	• Distância hierárquica A distância hierárquica pode ser definida como, a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder (Hofstede, 1984; 1991).	Hofstede VSM 94	4
	• Grau de individualismo “O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes, cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida” (Hofstede, 1991).	Hofstede VSM 94	4
	• Grau de Masculinidade Os países considerados masculinos privilegiam uma sociedade de desempenho, competitividade e sucesso, ao passo que, os países femininos dão maior relevância aos aspetos relacionados com assistência e bem-estar social.	Hofstede VSM 94	4

Definição das dimensões	Definição das variáveis	Adaptado	Item
Valores sócio culturais	<p>• Índice de controlo de incerteza</p> <p>A incerteza é adquirida e resulta da aprendizagem. O sentimento de incerteza e as formas de enfrentá-la fazem parte da herança cultural de uma sociedade.</p>	Hofstede VSM 94	4
	<p>• Orientação de longo-prazo</p> <p>A orientação a longo-prazo refere-se a valores como a perseverança, a austeridade e a parcimónia, ao passo que, os valores integrados na orientação a curto-prazo, se orientam mais para o passado e presente, são mais estáticos, neles se podem incluir valores como, a dignidade, solidez e estabilidade pessoal e o respeito pela tradição.</p>	Hofstede VSM 94	2
<p>Orientação para o mercado</p> <p>• Orientação para o mercado é considerada como, uma cultura organizacional que estimula comportamentos necessários à criação de valor superior para o cliente, proporcionando, com isso, vantagem competitiva para a empresa (Narver e Slater, 1990) e, como mencionado por Day (1994) orientação para o mercado representa capacidades superiores em entender e satisfazer os clientes.</p>	<p>• Orientação para o cliente</p> <p>Inclui, todas as atividades envolvidas na aquisição de informação para uma compreensão contínua das necessidades dos atuais e potenciais clientes-alvo e o uso desse conhecimento para criar valor para o cliente.</p>	Narver e Slater (1990)	6
	<p>• Orientação para o concorrente</p> <p>Conjunto de atividades para a aquisição de informação sobre os concorrentes, para uma compreensão contínua das capacidades e estratégias dos atuais e potenciais concorrentes.</p>	Narver e Slater (1990)	4
	<p>• Coordenação interfuncional</p> <p>Baseia-se, no cliente e na informação obtida sobre a concorrência e dispõe de um esforço coordenado da organização, que envolve mais do que, apenas, o departamento de marketing, para criar valor superior para os compradores.</p>	Narver e Slater (1990)	5

Tabela 12 – Conceptualização das variáveis.

3.2. Amostragem

Este estudo tem por base um procedimento de amostragem não-probabilística, o que é adequado para a natureza exploratória do estudo.

O contexto de investigação é Portugal, a população é constituída por pequenas e médias empresas portuguesas, segundo dados do INE, em Junho de 2010, existiam em Portugal 349 756 pequenas e médias empresas. As unidades recolhidas são os gestores de empresas e/ou diretores de marketing, que podem fornecer informações relevantes para o presente trabalho.

Foram selecionados os potenciais respondentes numa base de dados disponível na internet e enviada uma mensagem por correio eletrónico, para aqueles que reuniam as características acima referidas, com uma breve introdução sobre o estudo em questão, com o endereço de acesso direto ao questionário. Foi ainda formulado, um convite no sentido do respondente, reencaminhar o endereço do questionário pela lista dos seus contactos, por forma a difundir-lo pelo maior número de pessoas, a que o questionário se destina. O método utilizado permite alcançar um maior número de resposta, com menos custos.

Este estudo tem um erro de amostra de 9,7% para 95% de confiança.

3.3. Procedimentos da recolha de dados

O questionário foi remetido, via correio eletrónico, a 952 empresas portuguesas que constavam na base de dados disponíveis na NGET. O questionário esteve disponível na internet, no FluidSurvey, no período compreendido entre 6 de Novembro de 2011 e 6 de Janeiro de 2012, num total de 60 dias.

Foram obtidas 127 respostas ao questionário, sendo que, 26 respostas foram consideradas nulas, por se encontrarem incompletas. As restantes 101 foram consideradas respostas válidas e foram codificadas para a análise de dados.

A taxa de respostas ao questionário foi reduzida, face ao número de contactos efetuados, representando apenas 13,3% de respostas.

3.4. Características dos respondentes

Uma análise preliminar dos dados permitiu obter as seguintes características dos respondentes.

A maioria dos respondentes pertence ao sexo masculino, com uma percentagem de 55,4%, conforme figura 9.

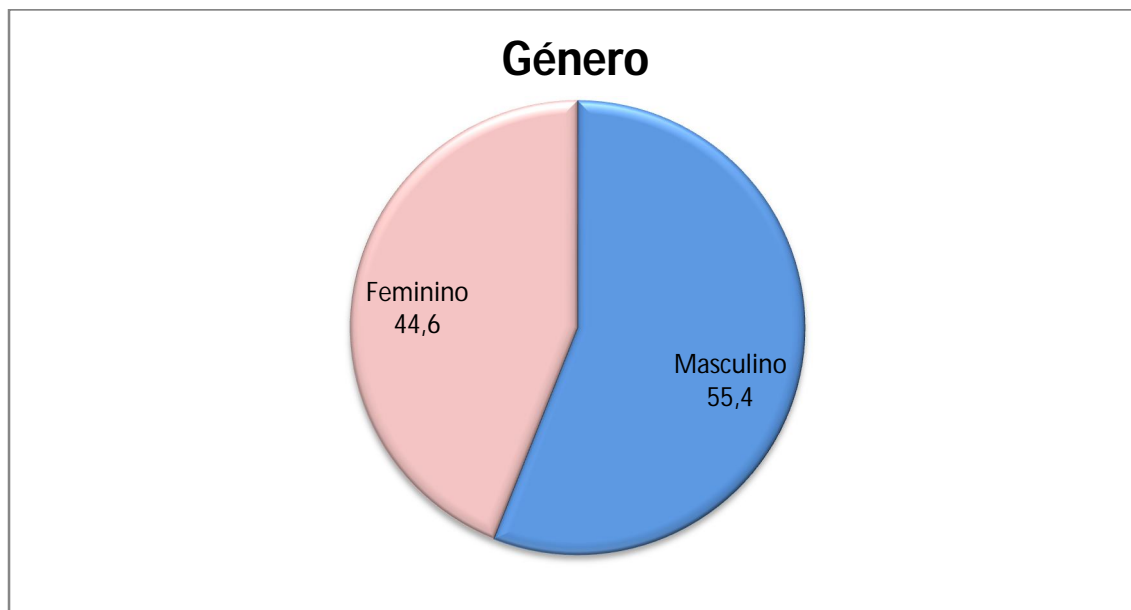


Fig. 9– Género dos respondentes

A análise de dados permitiu verificar que 33,7%, dos respondentes, têm entre 40 e 49 anos e que uma percentagem, bastante significativa, da amostra tem entre 30 e 49 anos, com um valor de 70,3%, conforme figura 10.

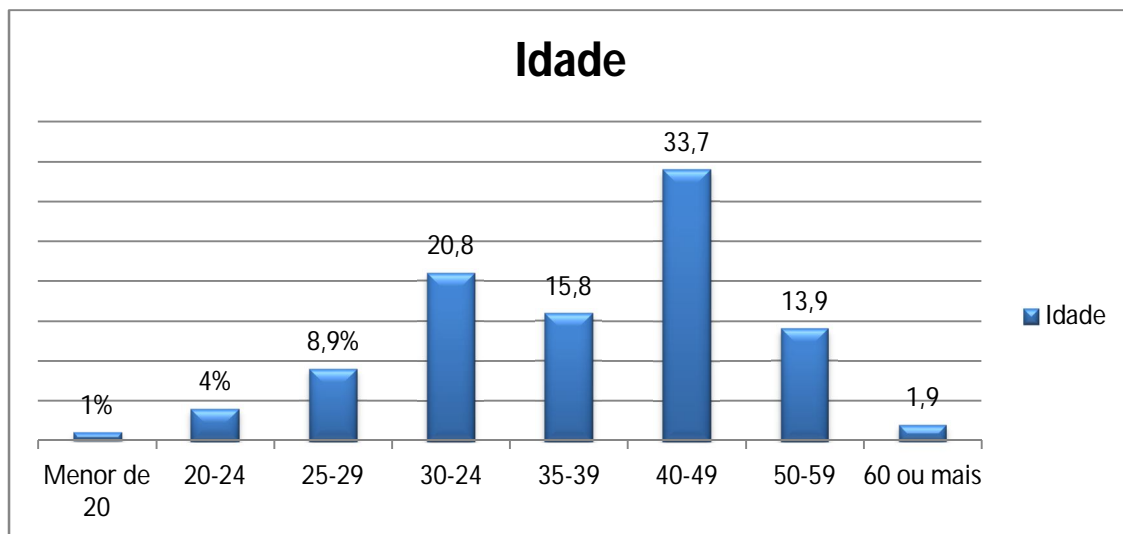


Fig. 10– Idade dos respondentes

Relativamente ao grau académico, dos respondentes, os dados obtidos permitem verificar que 31,7% dos respondentes possui mais de 18 anos de escolaridade, sendo que, a maioria da amostra tem uma escolaridade superior a 12 anos, com um valor de 74,2%.

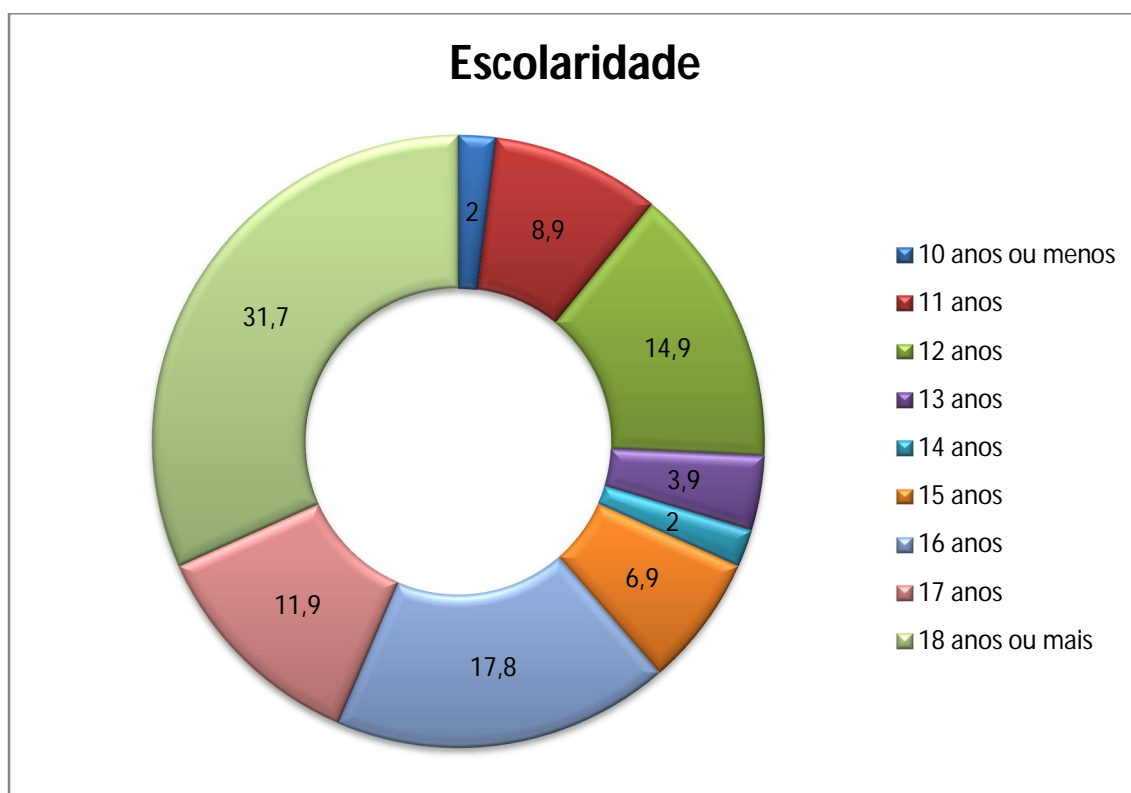


Fig. 11– Escolaridade dos respondentes

3.5. Elementos da pesquisa

A pesquisa é constituída por 101 gestores e diretores de marketing de pequenas e médias empresas, em Portugal, que constam na base de dados, disponível na NGET.

O questionário é constituído por duas partes. A primeira parte refere-se a valores sócio culturais, na qual foram colocadas 28 questões e a segunda parte, alude à orientação para o mercado, na qual foram exploradas três dimensões, orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. E ainda, três questões relacionadas com o perfil dos respondentes.

Foi adotada uma medida única de cinco pontos - escala de Likert, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 a “concordo totalmente”.

Nas tabelas seguintes, apresentam-se os elementos recolhidos na pesquisa.

Os dados obtidos na pesquisa, referentes à questão número um do questionário – “*ao escolher um trabalho ideal qual o grau de importância que teria para si*”, permitiram verificar que a maioria, de respostas obtidas, incide entre “muito importante” e “muitíssimo importante”. Conforme consta na tabela 13.

Os inquiridos referem que, é muitíssimo importante: ter tempo suficiente para a sua vida pessoal ou familiar - 61%; ser reconhecido por bom desempenho - 53% e ter segurança de emprego – 46%. Além disso, os inquiridos consideram muito importante: ser consultado pelo seu chefe direto nas decisões envolvendo o seu trabalho – 55%; ter um chefe que respeitem – 53%; executar um trabalho interessante – 51%; ter pessoas agradáveis com quem trabalhar - 49%; ter possibilidade de promoção – 45%; ter um trabalho respeitado pela sua família e amigos – 39% e viver numa área desejada – 38%.

[1] Por favor pense num trabalho ideal, independentemente do seu trabalho atual, caso o tenha. Ao escolher um trabalho ideal qual o grau de importância que teria para si.

	Muitíssimo importante	Muito importante	De importância moderada	De pouca importância	De muito pouca ou nenhuma importância	Total
Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal ou familiar	62 (61%)	33 (33%)	6 (6%)	0 (0%)	0 (0%)	101
Ter um chefe (superior direto) que respeitem	42 (42%)	54 (53%)	3 (3%)	2 (2%)	0 (0%)	101
Ser reconhecido por bom desempenho	54 (53%)	41 (41%)	6 (6%)	0 (0%)	0 (0%)	101
Ter segurança de emprego	46 (46%)	35 (35%)	16 (16%)	2 (2%)	2 (2%)	101
Ter pessoas agradáveis com quem trabalhar	35 (35%)	49 (49%)	16 (16%)	1 (1%)	0 (0%)	101
Fazer um trabalho interessante	45 (45%)	52 (51%)	4 (4%)	0 (0%)	0 (0%)	101
Ser consultado pelo seu superior direto nas decisões envolvendo o seu trabalho	33 (33%)	56 (55%)	10 (10%)	1 (1%)	1 (1%)	101
Viver numa área desejada	24 (24%)	38 (38%)	35 (35%)	3 (3%)	1 (1%)	101
Ter um trabalho respeitado pela sua família e amigos	19 (19%)	39 (39%)	30 (30%)	9 (9%)	4 (4%)	101
Ter possibilidades de promoção	38 (38%)	45 (45%)	16 (16%)	2 (2%)	0 (0%)	101

Tabela 13 – Questão 1 – Trabalho ideal.

Os dados recolhidos na pesquisa, relativos à questão número dois do questionário – “na sua vida privada qual o grau de importância que tem para si”, permitiram constatar que a maioria, de respostas obtidas, incide entre “muito importante” e “de importância moderada”. Conforme consta na tabela 14.

Os inquiridos mencionam que, é muito importante: ser generoso para com as outras pessoas – 60%; ser modesto – 43% e manter tempo livre para diversão – 50%. Além disso, os inquiridos consideram de importância moderada: ter poucos desejos, ou seja, ser moderado, com um resultado de 47%.

[2] Na sua vida privada qual o grau de importância que tem para si.

	Muitíssimo importante	Muito importante	De importância moderada	De pouca importância	De muito pouca ou nenhuma importância	Total
Ser generoso para com as outras pessoas	30 (30%)	61 (60%)	9 (9%)	0 (0%)	1 (1%)	101
Modéstia: parecer pequeno, não grande	18 (18%)	43 (43%)	31 (31%)	6 (6%)	3 (3%)	101
Manter tempo livre para diversão	21 (21%)	51 (50%)	25 (25%)	2 (2%)	2 (2%)	101
Moderação: ter poucos desejos	4 (4%)	24 (24%)	47 (47%)	20 (20%)	6 (6%)	101

Tabela 14 – Questão 2 – Vida privada.

Os dados obtidos na pesquisa, referentes à questão número três do questionário – “*se houver um artigo caro que queira muito comprar, mas não têm dinheiro suficiente, o que faz?*”, permitiram apurar que, 56% dos inquiridos preferem poupar sempre antes de comprar e, 35% têm por hábito poupar. Sendo que, os resultados obtidos nas restantes opções são pouco relevantes. Conforme consta na tabela 15.

[3] Se houver um artigo caro que queira muito comprar, mas não têm dinheiro suficiente, o que faz?

Response	Chart	Percentage	Count
Poupa sempre antes de comprar		56%	57
Costuma poupar		35%	35
Às vezes poupa, outras vezes pede emprestado		6%	6
Costuma pedir emprestado e paga mais tarde		0%	0
Compra imediatamente e paga mais tarde		3%	3
Total Responses			101

Tabela 15 – Questão 3 – Opções de compra.

Relativamente à questão número quatro do questionário – “*Com que frequência se sente nervoso ou tenso no seu trabalho?*”, constatou-se que, 65% dos inquiridos referem estar por vezes nervosos ou tensos, no seu local de trabalho; 18% consideram estar habitualmente nervosos ou tensos; 15% raramente estão nervosos ou tensos e 2% estão sempre nervosos ou tensos. Conforme apresentado na tabela 16.

[4] Com que frequência se sente nervoso ou tenso no seu trabalho?

Response	Chart	Percentage	Count
Sempre		2%	2
Habitualmente		18%	18
Por vezes		65%	66
Raramente		15%	15
Nunca		0%	0
Total Responses			101

Tabela 16 – Questão 4 – Nervosismo / tensão no trabalho.

Relativamente à questão número cinco do questionário – “*É uma pessoa feliz?*”, os dados obtidos na pesquisa, permitiram apurar que a maioria, dos inquiridos, é habitualmente feliz, com uma percentagem de 76%; sendo que, 16% consideram que por vezes são felizes e 8% referem que são sempre felizes. Conforme apresentado na tabela 17.

[5] É uma pessoa feliz?

Response	Chart	Percentage	Count
Sempre		8%	8
Habitualmente		76%	77
Por vezes		16%	16
Raramente		0%	0
Nunca		0%	0
Total Responses			101

Tabela 17 – Questão 5 – Felicidade.

No que se refere à questão número seis do questionário – “*Tem o mesmo comportamento no trabalho e em casa?*”, os dados obtidos na pesquisa, permitiram constatar que, os inquiridos habitualmente têm o mesmo comportamento no trabalho e em casa, com uma percentagem de 49%. Sendo que, 21% referem que raramente têm o mesmo comportamento; 17% não sabem; 10% mencionam que têm sempre o mesmo comportamento e 4% nunca têm o mesmo comportamento no trabalho e em casa. Conforme apresentado na tabela 18.

[6] Tem o mesmo comportamento no trabalho e em casa?

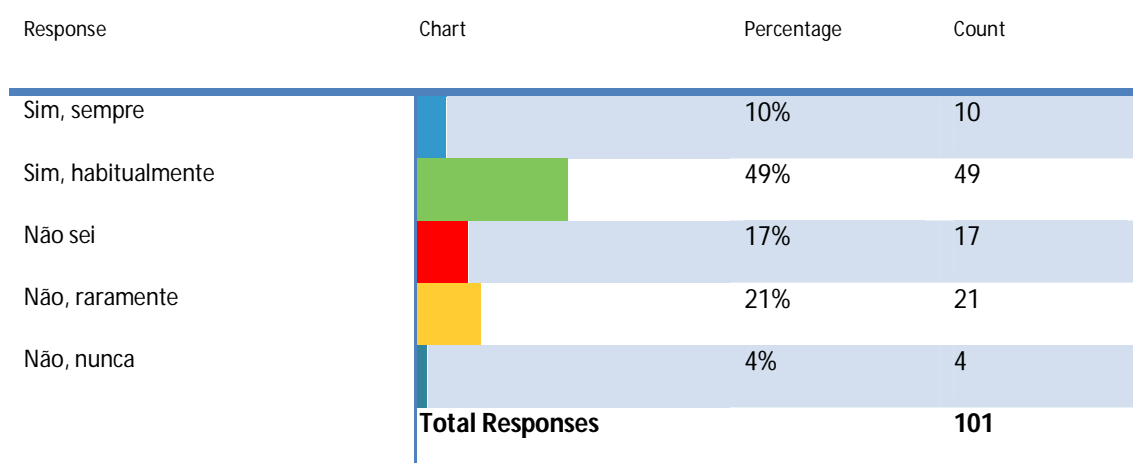


Tabela 18 – Questão 6 – Comportamento trabalho/casa.

Relativamente à questão número sete do questionário – “*As outras pessoas ou as circunstâncias impedem-no de fazer o que realmente quer?*”, constatou-se que, os inquiridos consideram que por vezes são impedidos de fazer o que realmente querem, quer pelas circunstâncias, quer por outras pessoas, com um valor de 72%. Sendo que, 13% mencionam que raramente são impedidos de fazer o que realmente querem e 12% referem que habitualmente são impedidos. Conforme apresentado na tabela 19.

[7] As outras pessoas ou as circunstâncias impedem-no de fazer o que realmente quer?

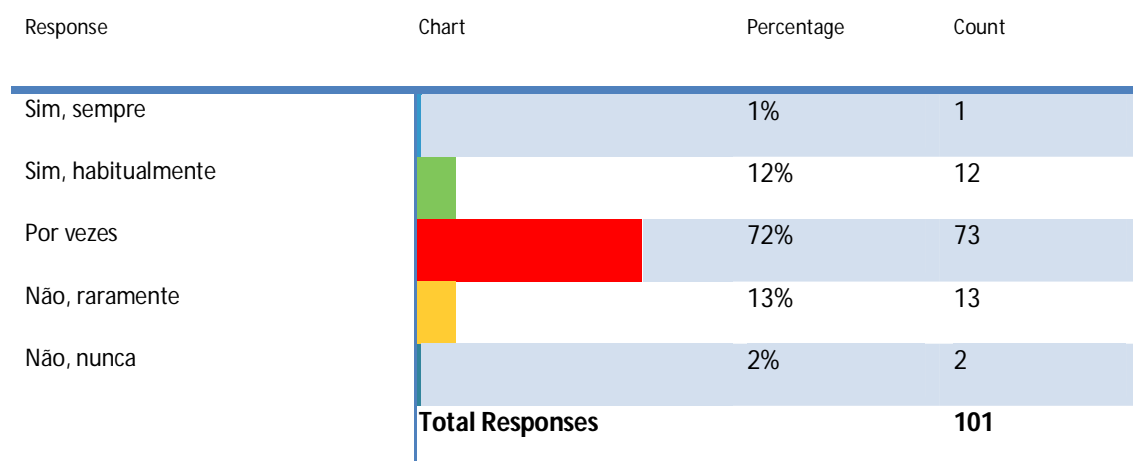


Tabela 19 – Questão 7 – Impedimentos de realização pessoal.

No que se refere à questão número oito do questionário – “*Em termos gerais, como descreve o seu atual estado de saúde?*”, verificou-se que, os inquiridos consideram que de um modo geral, possuem um bom estado de saúde, com um valor de 68%. No entanto, 19% dos inquiridos mencionam que o seu estado de saúde é razoável e 12% referem que é muito bom. Conforme apresentado na tabela 20.

[8] Em termos gerais, como descreve o seu atual estado de saúde?

Response	Chart	Percentage	Count
Muito bom		12%	12
Bom		68%	69
Razoável		19%	19
Mau		1%	1
Muito mau		0%	0
Total Responses			101

Tabela 20 – Questão 8 – Estado de saúde.

No que se refere à questão número nove do questionário – “*Qual a importância da religião na sua vida?*”, constatou-se que, 39% dos inquiridos consideram que a religião tem uma importância moderada, na sua vida. No entanto, 24% revelam que a religião tem pouca importância, bem como, 23% referem que não tem nenhuma importância. Os restantes 15% consideram que a religião é muito importante e muitíssimo importante, na sua vida. Conforme apresentado na tabela 21.

[9] Qual a importância da religião na sua vida?

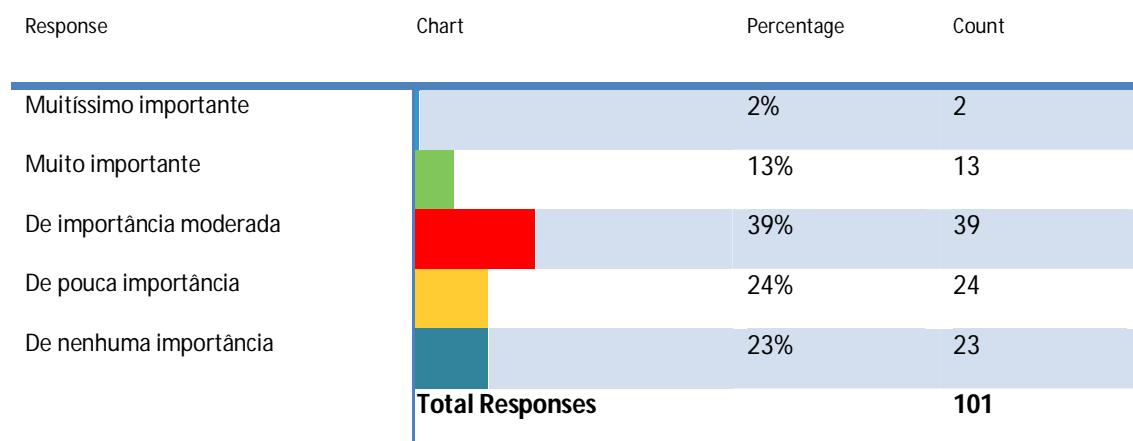


Tabela 21 – Questão 9 – Importância da religião.

Relativamente à questão número dez do questionário – “Qual é o seu grau de orgulho por ser cidadão do seu país?”, os dados obtidos na pesquisa, permitiram apurar que, 39% dos inquiridos estão relativamente orgulhosos, por serem cidadãos portugueses. Sendo que, 24% estão algo orgulhosos e 15% referem que estão muito orgulhosos. No entanto, 17% dos inquiridos não estão muito orgulhosos e, ainda, 6% mencionam que não estão nada orgulhosos. Conforme apresentado na tabela 22.

[10] Qual é o seu grau de orgulho por ser cidadão do seu país?

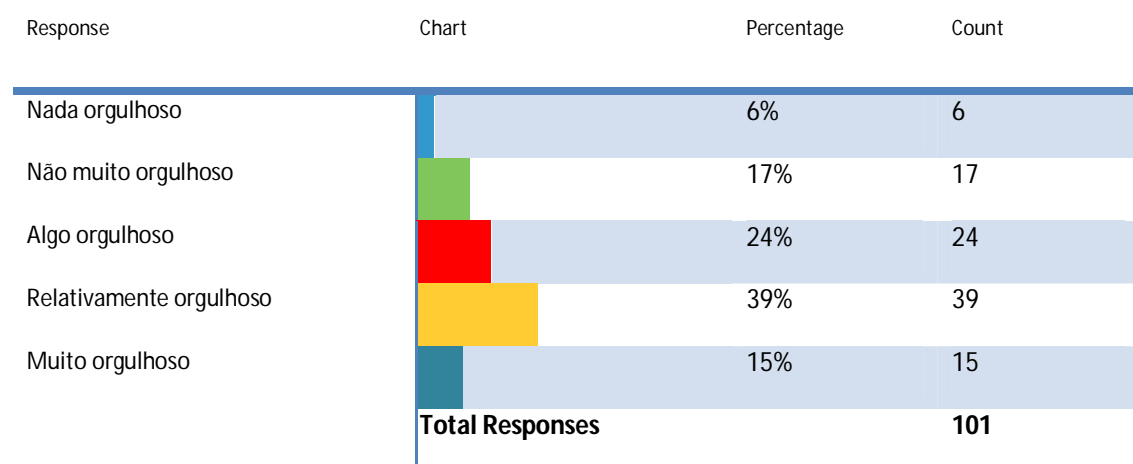


Tabela 22 – Questão 10 – Orgulho no país.

No que se refere à questão número onze do questionário – “*Na sua experiência, qual a frequência com que os subordinados têm medo de contradizer o chefe?*”, verificou-se que, 41% dos inquiridos consideram que habitualmente os subordinados têm medo de contradizer o chefe e 35% referem que por vezes os subordinados têm medo de contradizer o chefe. No entanto, 20% dos inquiridos consideram que raramente os subordinados têm medo de contradizer o chefe, sendo que, 5% alegam que os subordinados têm sempre medo de contradizer o chefe. Conforme apresentado na tabela 23.

[11] Na sua experiência, qual a frequência com que os subordinados têm medo de contradizer o chefe?

Response	Chart	Percentage	Count
Nunca		0%	0
Raramente		20%	20
Por vezes		35%	35
Habitualmente		41%	41
Sempre		5%	5
Total Responses			101

Tabela 23 – Questão 11 – Medo de contradizer o chefe.

Relativamente à questão número doze foi solicitado aos inquiridos, que respondessem se concordam ou discordam, com as seguintes frases:

- 1) Pode ser-se um bom gestor sem ter uma resposta exata a todas as perguntas que um subordinado possa fazer relativamente ao trabalho dele?

Nesta questão, 50% dos inquiridos concordam com o facto de que se pode ser um bom gestor, sem ter uma resposta exata a todas as perguntas que um subordinado possa fazer relativas ao trabalho dele, porém, 23% concordam totalmente, com esta questão. No entanto, 21% discordam, 4% revelam estar indecisos e 2% discordam totalmente.

2) Os esforços persistentes são o modo mais seguro de obter resultados?

Nesta pergunta, 47% dos inquiridos concordam que os esforços persistentes são o modo mais seguro de obter resultados, porém, 33% concordam totalmente, com esta questão. No entanto, 14% revelam estar indecisos e 7% discordam.

3) É de evitar a todo o custo uma estrutura organizacional em que alguns subordinados têm dois chefes?

Nesta questão, 41% dos inquiridos concordam que é de evitar a todo o custo uma estrutura organizacional, em que alguns subordinados têm dois chefes, contudo, 36% concordam totalmente, com esta pergunta. No entanto, 13% revelam estar indecisos, 10% discordam e 1% discordam totalmente.

4) As regras de uma empresa ou organização não devem ser desrespeitadas – nem mesmo quando o empregado julgue que desrespeitá-las beneficiaria a empresa ou organização?

Nesta pergunta, 32% dos inquiridos revelam estar indecisos relativamente ao desrespeito das regras de uma empresa, mesmo quando o empregado julgue que desrespeitá-las favoreceria a empresa. No entanto, 31% concordam com a questão e 17% concordam totalmente, contrariamente, 18% discordam e 3% discordam totalmente.

5) Devemos honrar os nossos heróis do passado?

Nesta questão, 46% dos inquiridos concordam, com o facto de que se deve honrar os heróis do passado e 21% concordam totalmente, com esta questão. No entanto, 23% revelam estar indecisos, 10% discordam e 1% discordam totalmente.

[12] Em que medida concorda ou discorda de cada uma das seguintes frases

	Concordo totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo totalmente	Total
Pode ser-se um bom gestor sem ter uma resposta exata a todas as perguntas que um subordinado possa fazer relativamente ao trabalho dele	23 (23%)	51 (50%)	4 (4%)	21 (21%)	2 (2%)	101
Os esforços persistentes são o modo mais seguro de obter resultados	33 (33%)	47 (47%)	14 (14%)	7 (7%)	0 (0%)	101
É de evitar a todo o custo uma estrutura organizacional em que alguns subordinados têm dois chefes	36 (36%)	41 (41%)	13 (13%)	10 (10%)	1 (1%)	101
As regras de uma empresa ou organização não devem ser desrespeitadas - nem mesmo quando o empregado julgue que desrespeitá-las beneficiaria a empresa ou organização	17 (17%)	31 (31%)	32 (32%)	18 (18%)	3 (3%)	101
Devemos honrar os nossos heróis do passado	21 (21%)	46 (46%)	23 (23%)	10 (10%)	1 (1%)	101

Tabela 24 – Questão 12- Perfil de gestor.

Esta parte do questionário alude à orientação para o mercado. Assim, relativamente à questão número treze, foi solicitado aos inquiridos, que respondessem se concordam ou discordam, com as seguintes frases:

- 1) O nosso compromisso de satisfazer as necessidades dos clientes é constantemente monitorizado?

Nesta questão, 52% dos inquiridos concordam com o facto de que as necessidades dos clientes devem ser constantemente monitorizadas, sendo que, 35% concordam totalmente, com esta questão. No entanto, 8% revelam estar indecisos e 5% discordam.

- 2) Os nossos objetivos e estratégias são definidos em função da satisfação das necessidades dos clientes?

Nesta pergunta, 44% dos inquiridos concordam que os objetivos e estratégias devem ser definidos em função da satisfação das necessidades dos clientes, sendo que, 43% concordam totalmente. No entanto, 8% revelam estar indecisos e 6% discordam.

3) Os gestores de topo visitam com frequência os clientes?

Nesta questão, 49% dos inquiridos concordam com a visita frequente dos gestores de topo aos clientes, sendo que, 10% concordam totalmente, com esta questão. Porém, 25% revelam estar indecisos, 15% discordam e 2% discordam totalmente.

4) As estratégias são definidas tendo como objetivo criar mais valor para os clientes?

Nesta pergunta, 62% dos inquiridos concordam que as estratégias devem ser definidas tendo como objetivo criar mais valor para os clientes, sendo que, 26% concordam totalmente. No entanto, 7% discordam e 5% revelam estar indecisos.

5) A satisfação dos consumidores é medida com frequência?

Nesta questão, 53% dos inquiridos consideram que a satisfação dos consumidores é medida com frequência, sendo que, 20% concordam totalmente. No entanto, 15% revelam estar indecisos e 12% discordam.

6) O serviço pós-venda é considerado como muito importante e avaliado com frequência?

Nesta pergunta, 52% dos inquiridos concordam que o serviço pós-venda é muito importante e é avaliado com frequência, sendo que, 30% concordam totalmente. Porém, 12% revelam estar indecisos e 6% discordam.

[13] Orientação para o cliente

	Concordo totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo totalmente	Total
O nosso compromisso de satisfazer as necessidades dos clientes é constantemente monitorizado	35 (35%)	53 (52%)	8 (8%)	5 (5%)	0 (0%)	101
Os nossos objetivos e estratégias são definidos em função da satisfação das necessidades dos clientes	43 (43%)	44 (44%)	8 (8%)	6 (6%)	0 (0%)	101
Os gestores de topo visitam com frequência os clientes	10 (10%)	49 (49%)	25 (25%)	15 (15%)	2 (2%)	101
As estratégias são definidas tendo como objetivo criar mais valor para os clientes	26 (26%)	63 (62%)	5 (5%)	7 (7%)	0 (0%)	101
A satisfação dos consumidores é medida com frequência	20 (20%)	54 (53%)	15 (15%)	12 (12%)	0 (0%)	101
O serviço pós venda é considerado como muito importante e avaliado com frequência	30 (30%)	53 (52%)	12 (12%)	6 (6%)	0 (0%)	101

Tabela 25 – Questão 13 – Orientação para o cliente.

No que se refere à questão número catorze, foi solicitado aos inquiridos, que respondessem se concordam ou discordam, com as seguintes frases, relativamente ao conhecimento dos concorrentes:

- 1) Conseguimos responder rapidamente às ações desenvolvidas pelos nossos concorrentes?

Nesta questão, 56% dos inquiridos consideram que conseguem responder rapidamente às ações desenvolvidas pelos seus concorrentes, sendo que, 15% concordam totalmente, com esta questão. No entanto, 16% revelam estar indecisos e 13% discordam.

- 2) A gestão de topo analisa com frequência os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes?

Nesta pergunta, 56% dos inquiridos concordam, com o facto de que a gestão de topo deve analisar com frequência os pontos fortes e fracos dos concorrentes, porém, 15% concordam totalmente, com esta questão. No entanto, 18% revelam estar indecisos, 10% discordam e 1% discordam totalmente.

3) Os clientes são segmentados de acordo com as vantagens competitivas?

Nesta questão, 55% dos inquiridos concordam que na organização, os clientes são segmentados de acordo com as vantagens competitivas, sendo que, 11% concordam totalmente, com esta pergunta. Porém, 22% dos inquiridos revelam estar indecisos, 11% discordam e 1% discordam totalmente.

4) A equipa de vendas partilha a informação que obtém sobre os concorrentes?

Nesta pergunta, 55% dos inquiridos concordam, com o facto da equipa de vendas partilhar a informação que obtém sobre os concorrentes, no entanto, 19% concordam totalmente, com esta questão. Porém, 18% dos inquiridos revelam estar indecisos, 6% discordam e 2% discordam totalmente.

[14] Conhecimento dos concorrentes

	Concordo totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo totalmente	Total
Conseguimos responder rapidamente às ações desenvolvidas pelos nossos concorrentes	15 (15%)	57 (56%)	16 (16%)	13 (13%)	0 (0%)	101
A gestão de topo analisa com frequência os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes	15 (15%)	57 (56%)	18 (18%)	10 (10%)	1 (1%)	101
Os clientes são segmentados de acordo com as nossas vantagens competitivas	11 (11%)	56 (55%)	22 (22%)	11 (11%)	1 (1%)	101
A equipa de vendas partilha a informação que obtém sobre os concorrentes	19 (19%)	56 (55%)	18 (18%)	6 (6%)	2 (2%)	101

Tabela 26 – Questão 14 – Conhecimento dos concorrentes.

No que se refere à questão número quinze, foi solicitado aos inquiridos, que respondessem se concordam ou discordam, com as seguintes frases, relativamente à coordenação interfuncional.

- 1) A informação sobre os clientes é livremente partilhada na empresa?

Nesta questão, 52% dos inquiridos concordam que, na empresa, a informação sobre os clientes é livremente partilhada, sendo que, 16% concordam totalmente, com esta pergunta. No entanto, 18% discordam, 10% revelam estar indecisos e 4% discordam totalmente.

- 2) As diferentes funções / departamentos estão devidamente integrados, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes?

Nesta pergunta, 56% dos inquiridos concordam que, na empresa, as diferentes funções estão devidamente integradas com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes, porém, 24% concordam totalmente, com esta questão. No entanto, 13% revelam estar indecisos, 6% discordam e 1% discordam totalmente.

- 3) Todas as funções / departamentos contribuem na criação de valor para os clientes?

Nesta questão, 58% dos inquiridos concordam, com o facto de que todos os departamentos contribuem na criação de valor para os clientes, sendo que, 26% concordam totalmente, com esta pergunta. Porém, 9% revelam estar indecisos, 6% discordam e 1% discordam totalmente.

- 4) As unidades de negócio / departamentos partilham os recursos necessários para a criação de valor aos clientes?

Nesta pergunta, 65% dos inquiridos concordam que, na empresa, as unidades de negócio partilham os recursos necessários para a criação de valor aos clientes, sendo que, 19% concordam totalmente, com esta questão. No entanto, 12% revelam estar indecisos, 4% discordam.

- 5) Todas as funções / departamentos respondem a reclamações e sugestões dos clientes?

Nesta questão, 41% dos inquiridos concordam, com o facto de que todos os departamentos da empresa respondem a reclamações e sugestões dos clientes, porém, 18% concordam totalmente, com esta pergunta. No entanto, 22% discordam, 19% revelam estar indecisos e 1% discordam totalmente.

[15] Coordenação entre as funções / departamentos da empresa

	Concordo totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo totalmente	Total
A informação sobre os clientes é livremente partilhada na empresa	16 (16%)	53 (52%)	10 (10%)	18 (18%)	4 (4%)	101
As diferentes funções / departamentos estão devidamente integrados com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes	24 (24%)	57 (56%)	13 (13%)	6 (6%)	1 (1%)	101
Todas as funções / departamentos contribuem na criação de valor para os clientes	26 (26%)	59 (58%)	9 (9%)	6 (6%)	1 (1%)	101
As unidades de negócio / departamentos partilham os recursos necessários para a criação de valor aos clientes	19 (19%)	66 (65%)	12 (12%)	4 (4%)	0 (0%)	101
Todas as funções / departamentos respondem a reclamações e sugestões dos clientes	18 (18%)	41 (41%)	19 (19%)	22 (22%)	1 (1%)	101

Tabela 27 – Questão 15 – Coordenação interfuncional.

3.6. Análise de dados

3.6.1. Confiabilidade dos constructos

A fim de avaliar a fiabilidade de cada constructo foi utilizado o alfa Cronbach. O índice alfa estima quão uniformemente os itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento, variando numa escala de 0 a 1. Esta propriedade é conhecida por consistência interna da escala e, assim, o alfa pode ser interpretado como, sendo o coeficiente médio de todas as estimativas de consistência interna que se obteriam se todas as divisões possíveis fossem realizadas (Cronbach, 1951).

Para calcular o índice de alfa, foi utilizada a fórmula alfa de Cronbach estandardizada, que se pode calcular a partir da correlação média (r) dos $k(k-1)/2$ coeficientes de correlação não-redundantes inter-itens:

$$\alpha = \frac{K \cdot \bar{r}}{1 + (K - 1) \cdot \bar{r}}$$

De um modo geral, um instrumento ou teste possui fiabilidade apropriada quando o alfa atinge pelo menos 0.70 (Nunnally, 1978).

A tabela 28 exhibe, um alfa de Cronbach para os dois constructos em estudo: orientação para o mercado, constituída por 3 dimensões e valores sócio culturais, constituídos por 5 dimensões, com valores superiores a 0.70 o que revela, que este estudo, possuir um nível apropriado de fiabilidade.

Variável	Coefficiente	Itens
Orientação para o cliente	0.754	6
Orientação para o concorrente	0.750	4
Coordenação interfuncional	0.763	5
5 Dimensões de Hofstede	0.701	20

Tabela 28 – Alfa de Cronbach.

3.6.2. Cálculo dos índices dos valores sócio culturais

As 20 questões que compõem o questionário permitiram calcular os valores dos índices das cinco dimensões que constituem as culturas nacionais: distância hierárquica, grau de individualismo, grau de masculinidade, índice de controlo de incerteza e orientação de longo-prazo/curto-prazo.

Todas as questões são pontuadas de acordo com uma escala, de um a cinco, por ordem de importância, onde um representa “muitíssima importância” e cinco representa “muito pouca importância”. A pontuação do índice deriva da pontuação média obtida nas questões dos respondentes.

3.6.3. Distância hierárquica

A distância hierárquica pode ser definida como sendo, a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder (Hofstede, 1984; 1991).

A fórmula de cálculo do índice é a seguinte:

$$\mathbf{PDI} = -35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20$$

Em que m(03), m(06), m(14) e m(17) representam, respetivamente, o valor da questão 3, 6, 14 e 17.

Por norma, o índice tem um valor entre 0 (Pequena Distância Hierárquica) e 100 (Grande Distância Hierárquica), no entanto, é tecnicamente possível existirem valores abaixo de 0 e acima de 100.

3.6.4. Grau de individualismo

O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes, cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o

nascimento em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida (Hofstede, 1991).

A fórmula de cálculo do índice é a seguinte:

$$\mathbf{IDV} = -50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130$$

Em que m(01), m(02), m(4) e m(8) representam, respetivamente, o valor da questão 1, 2, 4 e 8.

Por norma, o índice tem um valor entre 0 (Coletivismo) e 100 (Individualismo), no entanto, é tecnicamente possível existirem valores abaixo de 0 e acima de 100.

3.6.5. Grau de masculinidade

Os países considerados masculinos privilegiam uma sociedade de desempenho, competitividade e sucesso, ao passo que, os países femininos dão maior relevância aos aspetos relacionados com assistência e bem-estar social.

A fórmula de cálculo do índice é a seguinte:

$$\mathbf{MAS} = +60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100$$

Em que m(05), m(07), m(15) e m(20) representam, respetivamente, o valor da questão 5, 7, 15 e 20.

Por norma, o índice tem um valor entre 0 (Feminilidade) e 100 (Masculinidade), no entanto, é tecnicamente possível existirem valores abaixo de 0 e acima de 100.

3.6.6. Índice de controlo de incerteza

A incerteza é adquirida e resulta da aprendizagem. O sentimento de incerteza e as formas de enfrentá-la fazem parte da herança cultural de uma sociedade.

A fórmula de cálculo do índice é a seguinte:

$$\mathbf{UAI} = +25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120$$

Em que m(13), m(16), m(18) e m(19) representam, respetivamente, o valor da questão 13, 16, 18 e 19.

Por norma, o índice tem um valor entre 0 (Fraca aversão à incerteza) e 100 (Forte aversão à incerteza), no entanto, é tecnicamente possível existirem valores abaixo de 0 e acima de 100.

3.6.7. Orientação de longo-prazo/curto-prazo

A orientação a longo-prazo refere-se a valores como a perseverança, a austeridade e a parcimónia, ao passo que, os valores integrados na orientação a curto-prazo, orientam-se mais para o passado e presente, são mais estáticos, neles se podem incluir valores como, a dignidade, solidez e estabilidade pessoal e o respeito pela tradição.

A fórmula de cálculo do índice é a seguinte:

$$LTO = -20m(10) + 20m(12) + 40$$

Em que m(10) e m(12) representam, respetivamente, o valor da questão 10 e 12.

Por norma, o índice tem um valor entre 0 (Orientação a curto-prazo) e 100 (Orientação a longo-prazo), no entanto, é tecnicamente possível existirem valores abaixo de 0 e acima de 100.

Os índices obtidos a partir das respostas ao questionário e que expressam os valores sócio culturais são apresentados na tabela 29.

Variável	Valor
Distância hierárquica	14
Grau de individualismo	76
Grau de masculinidade	55
Índice de controlo de incerteza	53
Orientação de longo-prazo	63

Tabela 29 – Índices obtidos nas cinco dimensões dos valores sócio culturais.

CAPÍTULO 4

4. Análise dos resultados

O objetivo do presente estudo é investigar se os valores sócio culturais têm influência na orientação para o mercado, em pequenas e médias empresas, em Portugal. Com base na literatura, foram encontradas inúmeras referências sobre a influência da cultura na orientação para o mercado, nas organizações. Dado que, os valores culturais são vistos como fatores que moldam e modificam a orientação para o mercado, de uma organização, através da sua cultura organizacional (Kirca, 2009). Bem como, a cultura nacional exerce uma forte pressão sobre as organizações, ou seja, são consistentes com valores e normas dominantes, num determinado país, neste sentido, a cultura é uma importante fonte externa de influência, sobre a interiorização dos valores e normas, de orientação para o mercado (Nakata e Sivakumar, 2001). Como tal, uma organização que é sistematicamente orientada para o mercado, assume uma certa cultura organizacional em que o interesse do cliente vem em primeiro lugar (Narver e Slater, 1990; Deshpandé et al., 1993).

Neste estudo, foi aplicada a escala de Likert, ou seja, um método de combinação de diversas variáveis, que medem o mesmo conceito numa única variável, aumentando assim, a fiabilidade da medição através da medição simultânea, de duas ou mais variáveis. Por norma, as variáveis são somadas e, em seguida, a sua pontuação total ou média é utilizada na análise. O objetivo é evitar a utilização de, apenas, uma única variável para representar um conceito, por forma a evitar que se deposite total confiança numa única resposta. Assim, para aumentar a fiabilidade utiliza-se a média ou resposta típica de um conjunto de respostas relacionadas.

No presente trabalho, no que se refere à orientação para o mercado, foram calculadas as médias dentro dos seguintes itens: Orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação entre funções / interfuncional. Relativamente aos valores sócio culturais, foram aplicadas as respetivas fórmulas referentes a cada índice, de acordo com Hofstede VSM 94.

4.1. Análise estatística

Na análise estatística dos dados, foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson, dado que, este coeficiente permite medir o grau de associação linear, entre as duas amostras, ou seja, entre os valores sócio culturais e orientação para o mercado, numa escala de intervalos ou razões.

O coeficiente de correlação pode variar entre os valores -1 e 1, estes dois casos correspondem ao máximo de associação linear que é possível observar entre duas amostras.

O coeficiente de correlação assume o valor 1, quando as duas variáveis em análise estão exatamente sobre uma reta de declive positivo. Neste caso, um aumento numa das variáveis corresponde necessariamente a um aumento na outra.

O coeficiente de correlação assume o valor -1, quando as duas variáveis em análise estão exatamente sobre uma reta de declive negativo. Nesta situação, um aumento numa das variáveis corresponde a uma diminuição na outra.

Quando as amostras são independentes o valor de coeficiente será próximo de zero ou assume mesmo o valor zero.

Assim, se as variáveis tiverem distribuição normal podemos efetuar um teste de hipóteses para averiguar se o coeficiente de correlação da população é significativamente diferente de zero.

Neste trabalho, o coeficiente de Pearson foi obtido através do SPSS, que permitiu apurar a existência de correlações relativamente às seguintes hipóteses:

Hipótese	Descrição	Coefficiente de Pearson	Suporte empírico
H1	O grau de masculinidade influencia a orientação para o cliente.	0,248*	Confirmada
H2	O grau de masculinidade influencia a orientação para os concorrentes	0,345**	Confirmada
H6	O grau de individualismo afeta a coordenação interfuncional.	-0,207*	Confirmada com algumas restrições
H7	O índice de controlo de incerteza tem impacto na orientação para o cliente.	-0,200*	Confirmada com algumas restrições
H9	O índice de controlo de incerteza tem impacto na coordenação interfuncional.	-0,248*	Confirmada com algumas restrições

*. Correlação significativa a 5%

** . Correlação significativa a 1%

Tabela 30 – Índices obtidos nas cinco dimensões dos valores sócio culturais.

No que se refere à H1 - *o grau de masculinidade exerce influência na orientação para o cliente*, o que significa que, um maior grau de masculinidade, de competição e de autoafirmação, está associado a todas as atividades envolvidas na aquisição de informação, para uma compreensão contínua das necessidades, dos atuais e potenciais, clientes-alvo e ao uso desse conhecimento para criar valor par ao cliente.

Relativamente à H2 - *o grau de masculinidade influencia a orientação para os concorrentes*, o que significa que, o grau de masculinidade, de competição e de autoafirmação, está associado a todo um conjunto de atividades para aquisição de informação sobre os concorrentes, para uma compreensão contínua das capacidades e estratégias dos atuais e potenciais concorrentes.

No que alude à H6 - *o grau de individualismo afeta a coordenação interfuncional*, na medida em que, demonstra que é uma cultura com um elevado índice de individualismo, isto revela que os funcionários são autossuficientes, as decisões são baseadas na evidência e no mérito, o que indica que, provavelmente não existe interação entre funções/departamentos. De salientar, que neste caso, quanto maior for o grau de individualismo, menor será a interação entre funções/departamentos.

No que se refere à H7 - *o índice de controlo de incerteza tem impacto na orientação para o cliente*, na medida em que, revela que é uma cultura, que regista uma elevada aversão à incerteza, isto significa que, nestas culturas existe uma necessidade permanente de obedecer a normas, as pessoas têm um impulso interior para estarem constantemente ocupadas, no entanto, demonstram uma certa resistência à inovação, pelo que, provavelmente devido à existência de demasiadas regras, os gestores de topo, encontram-se demasiado ocupados ou não consideram que visitar os clientes seja uma tarefa da sua competência. De destacar, que neste caso, quanto maior for o índice de controlo de incerteza, menor será a orientação para o cliente.

No que alude à H9 - *O índice de controlo de incerteza tem impacto na coordenação interfuncional*, na medida em que, devido à existência de normas específicas atribuídas a cada departamento, as diferentes funções / departamentos não interagem entre si. De salientar, que neste caso, quanto maior for o índice de controlo de incerteza, menor será a coordenação interfuncional.

Relativamente às restantes hipóteses, H3, H4, H5, H8, H10, H11, H12, H13, H14 e H15 não foi obtido um valor de correlação de Pearson significativo, pelo que, as hipóteses não foram confirmadas.

Nos pontos seguintes, são apresentados com maior detalhe, os resultados obtidos, bem como, a análise exploratória dos resultados e a validação de hipóteses.

4.2. Resultados obtidos

Na análise das correlações, entre os constructos, foram obtidos os resultados que constam na tabela 31.

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	MO Cliente	MO Concorrentes	Interfuncional
PDI	1	-,097	,137	,174	,157	-,037	,052	-,026
IDV		1	-,090	,084	-,184	,097	-,066	-,116
MAS			1	,055	,089	,248*	,345**	,178
UAI				1	,035	-,146	-,097	-,181
LTO					1	-,128	-,020	,031
MO Cliente						1	,528**	,481**
MO Concorrentes							1	,304**
Interfuncional								1

*. Correlação significativa a 5%

***. Correlação significativa a 1%

Tabela 31 – Correlações entre os constructos.

Os dados obtidos permitiram observar que foram encontradas algumas correlações, embora com algumas restrições, nomeadamente, no que se refere ao grau de masculinidade, ao grau de individualismo e ao controlo de incerteza, quando relacionados com as variáveis de orientação para o mercado. Deste modo, verificou-se que os valores sócio culturais exercem alguma influência na orientação para o mercado, embora com algumas restrições, conforme se pode constatar na tabela 34 - análise de hipóteses.

O grau de masculinidade exerce influência na orientação para o cliente e na orientação para o concorrente, na medida em que, a nível de orientação para o cliente, os objetivos e estratégias são definidos em função da satisfação das necessidades dos clientes e, na orientação para o concorrente, a gestão de topo analisa com frequência os pontos fortes e fracos dos concorrentes, a empresa consegue responder rapidamente às ações

desenvolvidas pelos concorrentes e os clientes são segmentados de acordo com as vantagens competitivas da empresa. No entanto, na orientação para o cliente, constatou-se que as organizações não procedem com regularidade à avaliação do serviço pós-venda. Na orientação para o concorrente, verificou-se que, nas organizações em análise, a equipa de vendas raramente partilha informação sobre os seus concorrentes, isto revela, que as organizações têm alguns obstáculos em disseminar internamente informação sobre os concorrentes. No entanto, as organizações devem estar cientes da influência positiva da partilha de informação sobre os concorrentes, dado que, como se pode constatar na literatura, a partilha de informação sobre os concorrentes auxilia à tomada de decisão e permite melhorar os resultados a nível de orientação para o mercado. Além disso, por um lado, orientação para o mercado, exige uma adequada difusão de informação em toda a organização, relacionada com a resposta às necessidades e preferências dos clientes, atuais e futuros (Kohli e Jaworski, 1990), por outro lado, orientação para o concorrente inclui, um conjunto de atividades para a aquisição de informação sobre os concorrentes, para uma compreensão contínua das capacidades e estratégias dos atuais e potenciais concorrentes, no mercado alvo e o uso dessa informação para divulgação por toda a empresa (Narver e Slater, 1990).

4.3. Análise exploratória dos resultados

Na correlação entre os constructos (tabela 31), verificou-se que existe uma correlação positiva, de 0,248 a 5%, entre o grau de masculinidade (MAS) e orientação para o cliente (MO Cliente). De acordo com os resultados obtidos a partir dos índices de Hofstede, o grau de masculinidade apresenta uma pontuação de 55, numa escala de 0 a 100, o que demonstra que a cultura pode ser caracterizada, como sendo moderadamente masculina, o que corresponde a um maior grau de competição e de autoafirmação, que está associada a todas as atividades envolvidas na aquisição de informação, para uma compreensão contínua das necessidades, dos atuais e potenciais, clientes-alvo e ao uso desse conhecimento para criar valor par ao cliente. Para além disso, verifica-se ainda, uma correlação positiva, de 0,345 a 1%, entre o grau de masculinidade e orientação para o concorrente (MO Concorrente), o que significa que, este grau de masculinidade, também, está associado a todo um conjunto de atividades para aquisição de informação

sobre os concorrentes, para uma compreensão contínua das capacidades e estratégias dos atuais e potenciais concorrentes.

Apesar de na correlação entre as variáveis que compõem os constructos, existirem algumas correlações não significativas, vale a pena explorar, a correlação existente entre as diversas variáveis, que compõem o constructo, de valores sócio culturais, que estão teoricamente ligadas, tais como, o grau de individualismo e o índice de controlo de incerteza, com as inter-variáveis, que compõem o constructo, de orientação para o mercado. Conforme se apresenta nas tabelas seguintes.

Item	Valores sócio Culturais					MO Clientes						MO Concorrentes				Interfuncional				
	IDV	MAS	UAI	LTO	PDI	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Grau de individualismo	1	-.090	,084	-,184	-,097	,050	,168	,081	,030	-,045	,111	-,080	,115	-,104	-,131	-,180	-,207*	,050	-,099	,016

*. Correlação significativa a 5%

***. Correlação significativa a 1%

Tabela 32 – Correlações entre o grau de individualismo e as inter-variáveis de orientação para o mercado.

Uma análise exploratória dos dados permitiu observar que, quando correlacionadas as inter-variáveis dos dois constructos, algumas dimensões apresentam correlações inversas, tais como, o grau de individualismo com a variável de orientação para o mercado, designadamente no que se refere à coordenação interfuncional, de igual modo, entre o grau de controlo de incerteza com as variáveis de orientação para o mercado, nomeadamente, com orientação para o cliente e com a coordenação interfuncional.

Entre o grau de individualismo (IDV) e a variável de coordenação interfuncional, concretamente no que se refere à inter-variável (2) - *As diferentes funções/departamentos estarem devidamente integradas, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes*, verifica-se que existe uma correlação inversa, de -0,207 a 5%. De acordo com os resultados obtidos, a partir dos índices de Hofstede, o grau de individualismo apresenta uma pontuação de 76, numa escala de 0 a 100, o que demonstra que é uma cultura, com um elevado índice de individualismo, isto indica que no mundo dos negócios, os funcionários são autossuficientes, as decisões são baseadas

na evidência e no mérito, o que demonstra que, nesta amostra, provavelmente não existe interação entre funções/departamentos.

Item	Valores sócio Culturais					MO Clientes						MO Concorrentes				Interfuncional				
	IDV	MAS	UAI	LTO	PDI	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Índice de controlo de incerteza	,084	,055	1	,035	,174	,073	-,060	-,200*	-,145	-,099	-,138	-,132	-,027	-,031	-,103	-,186	-,248*	-,178	-,126	,051

*. Correlação significativa a 5%

**.. Correlação significativa a 1%

Tabela 33 – Correlações entre o índice de controlo de incerteza e as inter-variáveis de orientação para o mercado.

Entre o índice de controlo de incerteza (UAI) e a variável de MO Clientes, concretamente no que se refere à inter-variável (3) – *Os gestores de topo visitam com frequência os clientes*, verifica-se que existe uma correlação inversa, de -0,200 a 5%.

De acordo com os resultados obtidos, a partir dos índices de Hofstede, o índice de controlo de incerteza apresenta uma pontuação de 53, numa escala de 0 a 100, o que demonstra que é uma cultura, que regista uma elevada aversão à incerteza, o que significa que, nestas culturas há uma necessidade emocional de regras (mesmo que nunca as regras pareçam funcionar), tempo é dinheiro, as pessoas têm um impulso interior para estarem ocupadas, preocupam-se em trabalhar muito, com precisão e pontualidade, no entanto, demonstram uma certa resistência à inovação e a segurança é um elemento importante na motivação individual. Pelo que, nesta amostra, provavelmente por existirem demasiadas regras, os gestores de topo encontram-se demasiado ocupados, ou não consideram que as frequentes visitas aos clientes, seja uma tarefa da sua competência.

Além disso, entre o índice de controlo de incerteza (UAI) e a variável de coordenação interfuncional, mais concretamente, no que se refere à inter-variável (2) - *As diferentes funções/departamentos estarem devidamente integradas, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes*, verifica-se que existe uma correlação inversa, de -0,248 a 5%. Pelo que, nesta amostra, provavelmente por existirem demasiadas regras, as diferentes funções / departamentos, têm demasiadas regras específicas atribuídas, a cada um deles, o que os impede de interagirem entre si.

Nesta análise exploratória foi possível constatar que, provavelmente, o elevado índice de individualismo, é um obstáculo à interação entre os diferentes departamentos / funções. Relativamente ao índice de controlo de incerteza, foi possível apurar que devido ao elevado índice de aversão à incerteza, as organizações seguem padrões muito burocráticos, onde provavelmente existem demasiadas regras, que impossibilitam os gestores de topo de visitar os clientes, uma vez que, podem ser consideradas tarefas que não são da sua competência. O mesmo se verifica, quando se procede à análise do índice de controlo de incerteza com a variável de coordenação interfuncional, mais concretamente, no que se refere à inter-variável (2) - *As diferentes funções/departamentos estarem devidamente integradas, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes*, provavelmente a existência de tarefas / regras específicas atribuídas a cada departamento, funciona como um obstáculo que os impede de interagirem entre si.

Está bem estabelecido na literatura que a coordenação interfuncional se baseia, no cliente e na informação obtida sobre a concorrência e exige um esforço coordenado da organização, que envolve mais do que, apenas, o departamento de marketing, para criar valor superior para os clientes (Narver e Slater, 1990). Existe um consenso, de que, uma orientação para o mercado é uma cultura na qual todos os funcionários estão comprometidos na criação contínua de valor superior para o cliente (Narver e Slater, 1990; Deshpandé e Farley e Webster, 1993; Day, 1994).

4.4. Validação de hipóteses

O modelo conceptual permitiu formular as hipóteses apresentadas na tabela 34. Constatou-se que existem correlações entre as variáveis que compõem os dois constructos, o que valida algumas hipóteses propostas no modelo conceptual, tais como:

Hipótese 1 – O grau de masculinidade influencia a orientação para o cliente;

Hipótese 2 – O grau de masculinidade influencia a orientação para os concorrentes;

Hipótese 6 – O grau de individualismo afeta a correlação interfuncional;

Hipótese 7 – O índice de controlo de incerteza tem impacto na orientação para o cliente;

Hipótese 9 – O índice de controlo de incerteza tem impacto na coordenação interfuncional.

Para proceder à validação das hipóteses foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson, obtido através do SPSS, uma vez que, este coeficiente permite medir o grau de associação linear, entre as duas amostras. Este coeficiente de correlação pode variar entre os valores -1 e 1, estes dois casos correspondem ao máximo de associação linear que é possível observar entre duas amostras.

Assim, foram obtidos os seguintes resultados:

H1 - O grau de masculinidade influencia a orientação para o cliente.

Na correlação efetuada entre o grau de masculinidade e orientação para o cliente, foi obtido um coeficiente de correlação de Pearson de 0,248, o que permite confirmar o suporte empírico, conforme se pode verificar na figura seguinte.

Correlations

		MAS	Ocliente
MAS	Pearson Correlation	1	,248*
	Sig. (2-tailed)		,012
	N	101	101
Ocliente	Pearson Correlation	,248*	1
	Sig. (2-tailed)	,012	
	N	101	101

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fig. 12– Correlação entre MAS e Ocliente.

H1: Verificou-se que o grau de masculinidade exerce influência na orientação para o cliente, na medida em que, a nível de orientação para o cliente, os objetivos e estratégias são definidos em função da satisfação das necessidades dos clientes. No entanto, na

orientação para o cliente, constatou-se que as organizações não procedem com regularidade à avaliação do serviço pós-venda.

H2 - O grau de masculinidade influencia a orientação para os concorrentes.

Na correlação realizada entre o grau de masculinidade e orientação para os concorrentes, foi obtido um coeficiente de correlação de Pearson de 0,345, o que permite confirmar o suporte empírico, conforme se demonstra na figura seguinte.

Correlations

		MAS	OConcorrentes
MAS	Pearson Correlation	1	,345**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	101	101
OConcorrentes	Pearson Correlation	,345**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	101	101

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fig. 13– Correlação entre MAS e OConcorrentes.

H2: Constatou-se que o grau de masculinidade exerce influência na orientação para os concorrentes, a gestão de topo analisa com frequência os pontos fortes e fracos dos concorrentes, a empresa consegue responder rapidamente às ações desenvolvidas pelos concorrentes e os clientes são segmentados de acordo com as vantagens competitivas da empresa. No entanto, verificou-se que, nas organizações em análise, a equipa de vendas raramente partilha informação sobre os seus concorrentes, isto revela, que as organizações têm alguns obstáculos em disseminar internamente informação sobre os concorrentes. O que significa que, este grau de masculinidade, também, está associado a todo um conjunto de atividades para aquisição de informação sobre os concorrentes, para uma compreensão contínua das capacidades e estratégias dos atuais e potenciais concorrentes.

H6 - O grau de individualismo afeta a coordenação interfuncional.

Na correlação efetuada entre o grau de individualismo e a coordenação interfuncional, foi obtido um coeficiente de correlação de Pearson de -0,207, o que permite confirmar o suporte empírico, com algumas restrições, uma vez que, apenas se verifica correlação entre uma das inter-variáveis da variável de coordenação interfuncional, conforme se pode constatar na figura seguinte.

Correlations			
		IDV	[16.1] Coordenação entre as funções
IDV	Pearson Correlation	1	-,207*
	Sig. (2-tailed)		,038
	N	101	101
[16.1] Coordenação entre as funções	Pearson Correlation	-,207*	1
	Sig. (2-tailed)	,038	
	N	101	101

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fig. 14– Correlação entre IDV e Coordenação interfuncional.

H6: Verificou-se que o grau de individualismo afeta a coordenação interfuncional, unicamente, no que se refere à inter-variável (2) - *As diferentes funções/departamentos estarem devidamente integradas, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes*, dado que, existe uma correlação inversa. Isto indica que, no mundo dos negócios, os funcionários são autossuficientes, as decisões são baseadas na evidência e no mérito, o que demonstra que, nesta amostra, provavelmente não existe interação entre funções/departamentos.

H7 - O índice de controlo de incerteza tem impacto na orientação para o cliente.

Na correlação realizada entre o índice de controlo de incerteza e a orientação para o cliente, foi obtido um coeficiente de correlação de Pearson de -0,200, o que permite confirmar o suporte empírico, com algumas restrições, dado que, apenas se verifica

correlação com algumas das inter-variáveis das variáveis que compõem a orientação para o mercado, conforme se pode verificar na figura seguinte.

		UAI	[14.2] Orientação para o cliente
UAI	Pearson Correlation	1	-,200*
	Sig. (2-tailed)		,045
	N	101	101
[14.2] Orientação para o cliente	Pearson Correlation	-,200*	1
	Sig. (2-tailed)	,045	
	N	101	101

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fig. 15– Correlação entre UAI e Orientação para o cliente.

H7: Verificou-se que o índice de controlo de incerteza tem impacto na orientação para o cliente, concretamente no que se refere à inter-variável (3) – *Os gestores de topo visitam com frequência os clientes*, pois existe uma correlação inversa. Isto revela que provavelmente, existem demasiadas regras e/ou os gestores de topo encontram-se demasiado ocupados, ou não consideram que as frequentes visitas aos clientes, seja uma tarefa da sua competência.

H9 - O índice de controlo de incerteza tem impacto na coordenação interfuncional.

Na correlação realizada entre o índice de controlo de incerteza e a coordenação interfuncional, foi obtido um coeficiente de correlação de Pearson de -0,248, o que permite confirmar o suporte empírico, com algumas restrições, uma vez que, apenas se verifica correlação com algumas das inter-variáveis das variáveis que compõem a orientação para o mercado, conforme se pode constatar na figura seguinte.

		UAI	[16.1] Coordenação entre as funções
UAI	Pearson Correlation	1	-,248*
	Sig. (2-tailed)		,012
	N	101	101
[16.1] Coordenação entre as funções	Pearson Correlation	-,248*	1
	Sig. (2-tailed)	,012	
	N	101	101

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fig. 16– Correlação entre UAI e Coordenação interfuncional.

H9: Constatou-se que o índice de controlo de incerteza tem impacto, somente, na coordenação interfuncional, mais concretamente, no que se refere à inter-variável (2) - *As diferentes funções/departamentos estarem devidamente integradas, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes*, verifica-se que existe uma correlação inversa. Isto indica que, provavelmente existem demasiadas regras, as diferentes funções / departamentos, têm demasiadas regras específicas atribuídas, a cada um deles, o que os impede de interagirem entre si.

Relativamente às restantes hipóteses, H3 - o grau de masculinidade influencia a coordenação interfuncional; H4 - o grau de individualismo afeta a orientação para o cliente; H5 - o grau de individualismo afeta a orientação para os concorrentes; H8 - o índice de controlo de incerteza tem impacto na orientação para os concorrentes; H10 - a orientação a longo-prazo influencia a orientação para o cliente; H11 - a orientação a longo-prazo influencia a orientação para os concorrentes; H12 - a orientação a longo-prazo influencia a coordenação interfuncional; H13 - a distância hierárquica tem impacto na orientação para o cliente; H14 - a distância hierárquica tem impacto na orientação para os concorrentes e H15 - a distância hierárquica tem impacto na

coordenação interfuncional, não foi obtido um valor de correlação de Pearson significativo, pelo que, as hipóteses não foram confirmadas.

Hipóteses de investigação		Suporte empírico
H1	O grau de masculinidade influencia a orientação para o cliente.	Confirmada
H2	O grau de masculinidade influencia a orientação para os concorrentes.	Confirmada
H3	O grau de masculinidade influencia a coordenação interfuncional.	Não confirmada
H4	O grau de individualismo afeta a orientação para o cliente.	Não confirmada
H5	O grau de individualismo afeta a orientação para os concorrentes.	Não confirmada
H6	O grau de individualismo afeta a coordenação interfuncional.	Confirmada, com algumas restrições
H7	O índice de controlo de incerteza tem impacto na orientação para o cliente.	Confirmada, com algumas restrições
H8	O índice de controlo de incerteza tem impacto na orientação para os concorrentes.	Não confirmada
H9	O índice de controlo de incerteza tem impacto na coordenação interfuncional.	Confirmada, com algumas restrições
H10	A orientação a longo-prazo influencia a orientação para o cliente.	Não confirmada
H11	A orientação a longo-prazo influencia a orientação para os concorrentes.	Não confirmada
H12	A orientação a longo-prazo influencia a coordenação interfuncional.	Não confirmada
H13	A distância hierárquica tem impacto na orientação para o cliente.	Não confirmada
H14	A distância hierárquica tem impacto na orientação para os concorrentes.	Não confirmada
H15	A distância hierárquica tem impacto na coordenação interfuncional.	Não confirmada

Tabela 34 – Análise de hipóteses.

CAPÍTULO 5

5. Conclusões, Limitações e Recomendações

5.1. Conclusões

Atualmente, o mercado é volátil e está em constante mudança, não só pela inovação tecnológica, como pela intensa competitividade, pelo que, surge o novo conceito de marketing como resposta para tornar as organizações aptas a atuar num ambiente mais competitivo.

A principal contribuição deste estudo é permitir que os gestores possam identificar os aspetos que impedem o desenvolvimento das práticas de orientação para o mercado.

Foi desenvolvido um quadro conceptual, sustentado na revisão da literatura, para verificar se os valores sócio culturais têm influência na orientação para o mercado, nas pequenas e médias empresas, em Portugal.

Os valores culturais são vistos como fatores que moldam e modificam a orientação para o mercado, de uma organização, através da sua cultura organizacional (Kirca, 2009). Além disso, a cultura nacional exerce uma forte pressão sobre as organizações, dado que, são consistentes com valores e normas dominantes, num determinado país, neste sentido, a cultura é uma importante fonte externa de influência, sobre a interiorização dos valores e normas, de orientação para o mercado (Nakata e Sivakumar, 2001).

A orientação para o mercado, está fortemente relacionada com a aprendizagem organizacional, que permite à organização criar o seu próprio ambiente e concentrar-se no seu mercado, ou seja, isto implica, um envolvimento de todas as partes interessadas, incluindo clientes, concorrentes e parceiros (Huber, 1991). Neste contexto, para enfrentar os novos desafios do mercado, a importância da cultura centrada no relacionamento é crucial, em todos os níveis das organizações modernas (Day, 1994; Deshpandé e Webster, 1989; Narver e Slater, 1990; Shapiro, 1988).

Existe o reconhecimento que a implementação de uma boa orientação para o mercado, permite alcançar maior rentabilidade nas organizações, aumentar a capacidade de

adaptação a ambientes em constante mudança, garantir e manter a satisfação das necessidades dos clientes, melhor que a concorrência, criando assim, uma vantagem competitiva, além disso, na orientação para o mercado, está implícita uma perspectiva de investimento a longo-prazo (Anderson, 1982).

Existe assim, um consenso, de que, uma orientação para o mercado é uma cultura na qual todos os funcionários estão comprometidos na criação contínua de valor superior para o cliente (Narver e Slater, 1990; Deshpandé e Farley e Webster, 1993; Day, 1994).

No presente estudo foram identificados e validados dois comportamentos específicos que têm impacto favorável na orientação para o mercado, ou seja, o grau de masculinidade exerce influência na orientação para o cliente e na orientação para os concorrentes.

No que se refere ao primeiro comportamento, H1 – o grau de masculinidade exerce influência na orientação para o cliente, isto significa que, um maior grau de masculinidade, de competição e de autoafirmação, está associado a todas as atividades envolvidas na aquisição de informação, para uma compreensão contínua das necessidades, dos atuais e potenciais, clientes-alvo e ao uso desse conhecimento para criar valor para o cliente.

Relativamente ao segundo comportamento, H2 - o grau de masculinidade exerce influência na orientação para os concorrentes, isto significa que, o grau de masculinidade, de competição e de autoafirmação, está associado a todo um conjunto de atividades para aquisição de informação sobre os concorrentes, para uma compreensão contínua das capacidades e estratégias dos atuais e potenciais concorrentes, ou seja, o vendedor entende as capacidades e estratégias dos concorrentes, bem como, os pontos fortes, a curto-prazo e os pontos fracos, a longo-prazo e, consegue reconhecer os principais e potenciais concorrentes (Day e Wensley, 1988; Porter, 1980; 1985), citado por Deng e Dart (1999).

Os resultados permitiram identificar ainda, a existência de alguns aspetos menos favoráveis, relativamente às práticas de orientação para o mercado, designadamente, alguma insuficiência a nível de partilha de informação sobre os concorrentes, por parte

da equipa de vendas. Embora as organizações mantenham o foco nas necessidades dos clientes e na análise das atividades dos concorrentes, eles revelam dificuldades na partilha de informação dos concorrentes, dentro da organização. Isto é o oposto, aos resultados obtidos em investigações científicas, desenvolvidas a nível da orientação para o mercado. Ou seja, orientação para o concorrente deve incluir, um conjunto de atividades para a aquisição de informação sobre os concorrentes, para uma compreensão contínua das capacidades e estratégias dos atuais e potenciais concorrentes, no mercado alvo e o uso dessa informação para divulgação por toda a empresa (Narver e Slater, 1990).

Esta visão é importante para a qualidade da divulgação da inteligência gerada, pois, esta estimula a comunicação, interdepartamental e entre os vários níveis organizacionais, bem como, a divulgação da informação, formal ou informal, de modo a que, o conhecimento seja partilhado por todos os funcionários da organização, além disso, facilita a monitorização e a tomada de decisão, de forma a, seguir a melhor estratégia (Kohli e Jaworski, 1990).

Assim, orientação para o mercado inclui a capacidade, da organização, em gerar, difundir e utilizar informação superior sobre clientes e concorrentes. Apenas, as empresas que adotam como principal objetivo a criação contínua de valor superior para o cliente, conseguem alcançar o conhecimento necessário para distinguir os clientes mais rentáveis, em cada, mercado alvo, através de uma aprendizagem contínua e de incentivos (Webster, 1994).

Para além dos dois comportamentos acima mencionados, o estudo identifica ainda, a existência de um elevado índice de individualismo e uma elevada aversão à incerteza, como se verifica nas hipóteses seguintes:

No que alude à H6 - o grau de individualismo afeta a coordenação interfuncional, na medida em que, demonstra que é uma cultura com um elevado índice de individualismo, isto revela que os funcionários são autossuficientes, as decisões são baseadas na evidência e no mérito, o que indica que, provavelmente não existe interação entre

funções/departamentos. De salientar, que neste caso, quanto maior for o grau de individualismo, menor será a interação entre funções/departamentos.

No que se refere à H7 - o índice de controlo de incerteza tem impacto na orientação para o cliente, na medida em que, revela que é uma cultura, que regista uma elevada aversão à incerteza, isto significa que, nestas culturas existe uma necessidade permanente de obedecer a normas, as pessoas têm um impulso interior para estarem constantemente ocupadas, no entanto, demonstram uma certa resistência à inovação, pelo que, provavelmente devido à existência de demasiadas regras, os gestores de topo, encontram-se demasiado ocupados ou não consideram que visitar os clientes seja uma tarefa da sua competência. De destacar, que neste caso, quanto maior for o índice de controlo de incerteza, menor será a orientação para o cliente.

No que alude à H9 - O índice de controlo de incerteza tem impacto na coordenação interfuncional, na medida em que, devido à existência de normas específicas atribuídas a cada departamento, as diferentes funções / departamentos não interagem entre si. De salientar, que neste caso, quanto maior for o índice de controlo de incerteza, menor será a coordenação interfuncional.

Estas hipóteses permitem concluir que um elevado índice de individualismo e uma elevada aversão à incerteza, se tornam uma barreira à interação entre os diferentes departamentos / funções, nas organizações. Além disso, a provável existência de padrões muito burocráticos são um obstáculo na interação dos diferentes departamentos, na medida em que, não permite que os departamentos interajam entre si.

Quando, não existe coordenação interfuncional, numa empresa, a liderança e uma defesa eficaz, são extremamente necessárias para superar o isolamento de cada departamento. Alcançar uma efetiva coordenação interfuncional requer, entre outras coisas, um alinhamento de incentivos e a criação de dependência interfuncional, de modo a que, cada área perceba a sua própria vantagem em cooperar com os outros departamentos. A recompensa de cada área funcional em contribuir para a criação de valor superior para o cliente, estimula o auto interesse em interagir com os outros departamentos (Ruekert e Walker, 1987; Wind e Robertson, 1983). A coordenação

interfuncional serve para remover as barreiras que bloqueiam o fluxo de conhecimento tácito (Madhavan e Grover, 1998), citado por Lukas e Ferrell (2000).

Relativamente às restantes hipóteses, H3 - o grau de masculinidade influencia a coordenação interfuncional; H4 - o grau de individualismo afeta a orientação para o cliente; H5 - o grau de individualismo afeta a orientação para os concorrentes; H8 - o índice de controlo de incerteza tem impacto na orientação para os concorrentes; H10 - a orientação a longo-prazo influencia a orientação para o cliente; H11 - a orientação a longo-prazo influencia a orientação para os concorrentes; H12 - a orientação a longo-prazo influencia a coordenação interfuncional; H13 - a distância hierárquica tem impacto na orientação para o cliente; H14 - a distância hierárquica tem impacto na orientação para os concorrentes e H15 - a distância hierárquica tem impacto na coordenação interfuncional, não foi obtido um valor de correlação de Pearson significativo, pelo que, as hipóteses não foram confirmadas.

Assim, este estudo evidencia que as práticas de orientação para o mercado, merecem uma maior disseminação de modo a permitir que as organizações alcancem maior competitividade. Este ponto revela, a importância da cultura no funcionamento das organizações por incorporarem um conjunto de valores, ideias e atitudes.

Para alcançar uma adequada orientação para o mercado, as empresas necessitam de um programa de mudança adequado, de acordo com a sua herança cultural, estratégia de mercado e personalidade do líder.

Por último, espera-se que este estudo contribua para uma melhor compreensão teórica dos valores sócio culturais e de orientação para o mercado, bem como, auxilie os gestores e lhes proporcione evidências de que os valores sócio culturais têm influência nas práticas de orientação para o mercado.

5.2. Limitações do estudo

Em qualquer estudo, inevitavelmente, existem limitações. Assim, não se pode negligenciar o facto deste estudo se deparar também com algumas limitações.

A amostra selecionada, ainda que de conveniência, corresponde a um número considerado representativo da população relativamente às variáveis estudadas. Todavia, é necessário ter em consideração que este estudo diz respeito somente a pequenas e médias empresas, ou seja, a sua generalização tem que ser ponderada e a leitura dos resultados dificilmente poderá ser feita fora do contexto em que o estudo foi realizado.

Uma segunda limitação é a amostra ter sido realizada aleatoriamente a gestores de pequenas e médias empresas, como consequência, não é possível segmentar a amostra por sectores económicos.

Uma terceira limitação é a utilização dos gestores como unidade de análise, uma vez que, a orientação para o mercado também deve ser avaliada por fontes externas, ou seja, pelos stakeholders.

5.3. Recomendações

O presente estudo pode contribuir para o desenvolvimento de novos trabalhos, nesta investigação são apresentadas algumas sugestões que devem ser exploradas em trabalhos futuros.

Em futuros estudos, recomenda-se que ao questionário se adicione um critério, que permita identificar o sector de atividade, a fim de permitir segmentar a amostra.

Sugere-se que o questionário não seja restrito apenas a gestores e diretores de marketing, mas sim, aplicado a outros departamentos nas empresas, para garantir uma maior fiabilidade da amostra.

Bibliografia

- Aggarwal, N. e Singh, R. (2004), 'Market orientation in Indian organizations: An empirical study', *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 22(7), pp. 700–715
- Anderson, Paul F. (1982), 'Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm', *Journal of Marketing*, Vol. 46(2), pp. 15-26
- Atuahene-Gima, K. (1995), 'An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance', *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 12(4), pp. 275–293
- Atuahene-Gima, K. (1996), 'Market orientation and innovation', *Journal of Business Research*, Vol. 35(2), pp. 93–103
- Baker, W. E. e Sinkula, J. M. (1999), 'The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance', *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27(4), pp. 411–427
- Barney, J. B. (1986), 'Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?', *Academy of Management Review*, Vol. 11(3), pp. 656–665.
- Barney, J. B. (1991), 'Firm resources and sustained competitive advantage.', *Journal of Management*, Vol. 17(1), pp. 99–120
- Baskerville, R. F. (2003), 'Hofstede never studied culture. Accounting', *Organization and Society*, Vol. 28(1), pp. 1–14.
- Bell, M. L. e Emory, C. W. (1971), 'The faltering marketing concept.', *Journal of Marketing*, Vol. 35(4), pp. 37-42
- Berry L.L. (1995), 'Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23(4), pp. 236-245

- Bhimani, Alnoor (1999), 'Mapping methodological frontiers in cross-national management control research', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24(5), pp. 413-440
- Cabrera, E., Bonache, J. (1999). 'An expert HR system for aligning organizational culture and strategy.', *Human Resource Planning*, Vol. 22(1), pp. 51-60
- Carmeli, A., Tishler, A. (2004), 'The relationship between intangible organizational elements and organizational performance', *Strategic Management Journal*, Vol. 25, pp. 1257-1278
- Chatman, J. A., Jehn, K. A. (1994), 'Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?', *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 522-553
- Cronbach, L. (1951), 'Coefficient alpha and the internal structure of tests', *Psychometrika*, Vol. 16(1), pp. 297-37
- Cronjé, Johannes C. (2011), 'Using Hofstede's cultural dimensions to interpret cross-cultural blended teaching and learning', *Computers & Education*, Vol. 56(3), pp. 596-603
- Day, George S. (1999), 'Creating a Market-Driven Organization', *Sloan Management Review*, Vol. 41(1), pp. 11-21
- Day, George S. (1994), 'The Capabilities of Market-Driven Organizations', *Journal of Marketing*, Vol. 58(4), pp. 37-52
- Day, George S. (1990), *Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value*. New York: The Free Press
- Day, George S. e Wensley, Robin (1988), 'Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority', *Journal of Marketing*, vol. 52(2), pp. 1-20

- Day, George S. e Wensley, Robin (1983), 'Marketing Theory with a Strategic Orientation', *Journal of Marketing*, Vol. 47(4), pp. 79-89
- Deal, T., Kennedy, A. (1982), 'Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life', *Business Horizons*, Vol. 26(2), pp. 82-85
- Deng, Shengliang e Dart Jack (1999), 'The market orientation of Chinese enterprise during a time of transition', *European Journal of Marketing*, Vol. 33(5), pp. 631-654
- Denison R., Haaland S., Goelzer P. (2004), 'Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?', *Organizational Dynamics*, Vol. 33(1), pp. 98–109
- Deshpandé Rohit e Farley John U. (1998), 'Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis', *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2(3), pp. 213–232
- Deshpandé, R., Farley, John U. e Webster, Frederick E. Jr. (1993), 'Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis', *Journal of Marketing*, Vol. 57(1), pp. 23–37
- Deshpandé, Rohit e Webster, Frederick E. Jr. (1989), 'Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda', *Journal of Marketing*, Vol. 53(1), pp. 3-15
- Dickson, P. R. (1996), 'The static and dynamic mechanics of competition: A comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory', *Journal of Marketing*, Vol. 60(4), pp. 102–106
- Eric H. Shaw e Robert D. Tamlia (2001), 'Robert Bartels and the History of Marketing Thought', *Journal of Macromarketing*, Vol. 21(2), pp. 156-163

- Fang, Tony (2009), 'Asian management research needs more self-confidence: Reflection on Hofstede and beyond', *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 27(1), pp. 155-170
- Farrell, M. A. e Oczkowski, E. (2002), 'Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance?', *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5(3), pp. 197-217
- Farrell, M.A. e Oczkowski, E. (1997), 'An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective', *Marketing Bulletin*, Vol. 8(3), pp. 30-40
- Felton, Arthur P. (1959), 'Making the marketing concept work', *Harvard Business Review*, Vol. 37(4), pp. 55-65
- Fiol, C.M. (1991), 'Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-based View of Sustainable Competitive Advantage,' *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 191-211
- Gatignon, H. e Xuereb, JM. (1997), 'Strategic orientation of the firm and new product performance', *Journal of Marketing Research*, Vol. 34(1), pp. 77-90
- Gerhart B. (2008), 'How Much Does National Culture Constrain Organizational Culture?', *Management and Organization Review*, Vol. 5(2), pp. 241-259
- Grönroos C. (1984), 'A service quality model and its marketing implications', *European Journal of Marketing*, Vol. 18(4), pp. 36-45
- Grover, Rajiv. (1996), 'Market-Focused: Some Fundamental Issues', *Journal of Market Focused Management*, Vol. 1(2), pp. 115-117
- Harrison M. Trice, Janice M. Beyer (1984), 'Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials', *The Academy of Management Review*, Vol. 9(4), pp. 653-669

- Harrison, Graeme L, McKinnon, Jill L (1999), 'Cross-cultural research in management control systems design: a review of the current state', Vol. 24(5), pp. 483-506
- Hofstede G. (1991). *Culturas e organizações – Compreender a nossa programação mental*. Lisboa, Ed. Sílabo
- Hofstede G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., Sanders, G. (1990), 'Measuring Organizational Cultures; A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases', *Administrative Science Quarterly*, 35 pp. 286-331
- Hofstede, G. (1983), 'The cultural relativity of organizational practices and theories.' *Journal of International Business Studies*, Vol. 14(2), pp. 75–89
- Hofstede, G. (1998), 'Identifying organizational subcultures: an empirical approach.', *Journal Of Management Studies*, Vol.35(1), pp. 1-12
- Hofstede, G. (2007), 'Asian management in the 21st century', *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 24(4), pp. 411-420
- Hofstede, G., Bond M. (1984), 'Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey.', *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 15(4), pp. 417-433
- Hofstede, G., e Bond, M. H. (1988), 'The Confucius connection: From cultural foos to economic growth.', *Organizational Dynamics*, Vol. 16(1), pp. 5–21
- Hofstede, G., e Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGill-Hill.
- Hoi Yan Cheung, e Alex Wing Ho Chan (2009), 'Education and competitive economy: how do cultural dimensions fit in?', *Higher Education*, Vol. 59(5), pp. 525-541
- Homburg, C. e Pflesser, C. (2000), 'A Multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes', *Journal of Marketing Research*, Vol. 37(4), pp. 449–462

- Houston, Franklin S. (1986), 'The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not', *Journal of Marketing*, Vol. 50(2), pp. 81-87
- Huber, G. P. (1991), 'Organizational learning: The contributing processes and the literatures', *Organization Science*, Vol. 2(1), pp. 88-115
- Jaworski, Bernard, Kohli, Ajay K., Sahay, Arvind. (2000), 'Market-driven versus driving markets', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28(1), pp. 45-55
- Jaworski, Bernard, Kohli, J., Kohli, Ajay e Kohli, K. (1996), 'Market orientation: Review, refinement, and roadmap', *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 1(2), pp. 119-135
- Jiménez-Jiménez, Daniel e Cegarra-Navarro, Juan G. (2007), 'The performance effect of organizational learning and market orientation', *Industrial Marketing Management*, Vol. 36(6), pp. 694-708
- Johns G. (2006), 'The essential impact of context on organizational behavior', *Academy of Management Review*, Vol. 31(2), pp. 386-408
- Kaynak, Erdener e Kara, Ali (2004), 'Market orientation and organizational performance: A comparison of industrial versus consumer companies in mainland China using market orientation scale (MARKOR)', *Industrial Marketing Management*, Vol. 33(8), pp. 743-753
- Kerin, Roger A. (1996), 'In Pursuit of an Ideal: The Editorial and Literary History of the Journal of Marketing', *Journal of Marketing*, Vol. 60(1), pp. 1-13
- Kirca, Ahmet H., Cavusgil, S. T. e Hult, G. T. M. (2009), 'The effects of national culture on market orientation: Conceptual framework and research propositions', *International Business Review*, Vol. 18(2), pp. 111-118

- Kohli, Ajay K. e Jaworski, Bernard J. (1990), 'Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications', *Journal of Marketing*, Vol. 54(1), pp. 1-18
- Kohli, Ajay K., Jaworski, Bernard J. e Kumar Ajith (1993), 'MARKOR: A Measure of Market Orientation', *Journal of Marketing Research*, Vol. 30(4), pp. 467-477
- Kotler, Philip e Keller Kevin (2006). *Administração de marketing*, 12ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall
- Lamb Charles, Crompton W, Crompton John e Crompton L. (1981), 'The status of the marketing concept in public recreation and park agencies', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 9(1), pp. 1-14
- Levitt, T. (2004), 'Marketing myopia. 1960', *Harvard Business Review*, Vol. 82(7-8), pp. 138-49
- Lukas, B. A. e Ferrell, O. C. (2000), 'The Effect of Market Orientation on Product Innovation', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28(2), pp. 239-247
- McKitterick, J. B (1956), 'The Need for Basic Research in Marketing', *Operations Research*, Vol. 4(4), pp. 460-467
- McNamara, Carlton P. (1972), 'The Present Status of the Marketing Concept', *Journal of Marketing*, Vol. 36(1), pp. 50-57
- McSweeney, B. (2002), 'Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis', *Human Relations*, Vol. 55(1), pp. 89-118
- Nakata, C. e Sivakumar, K. (2001), 'Instituting the marketing concept in a multinational setting: The role of national culture', *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 29(3), pp. 255-275

- Nancy C. Morey, Fred Luthans. (1985), 'Refining the Displacement of Culture and the Use of Scenes and Themes in Organizational Studies', *The Academy of Management Review*, 10(2), pp. 219-229
- Narver, John C., Slater, Stanley F. e Tietje, Brian (1998), 'Creating a Market Orientation', *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 2(3), pp. 241-255
- Naver, J. C. e Slater, S. F. (1990), 'The effect of a Market Orientation on Business Profitability', *Journal of Marketing*, Vol. 54(1), pp. 20-35
- Nelson, R. E., Gopalan, S. (2003), 'Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries', *Organization Studies*, Vol. 24, pp. 1115–1151
- Ngo, H., Loi, R. (2008). 'Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: An investigation of multinational firms in Hong Kong.' *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19(9), pp. 1654-1666
- Nunnally, J. C. (1978), 'Psychometric theory (2nd ed.)', New York: McGraw-Hill
- Oliver, Gillian (2004), 'Investigating Information Culture: A Comparative Case Study Research Design and Methods', *Archival Science*, Vol. 4(3), pp. 287-314
- Ouchi, William G. (1980), 'Market Bureaucracies, and Clans', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25(1), pp. 129-141
- Paola Signorini, Rolf Wiesemes, Roger Murphy (2009), 'Developing alternative frameworks for exploring intercultural learning: a critique of Hofstede's cultural difference model', *Teaching in Higher Education*, Vol. 14(3), pp. 253-264
- Parasuraman A., L.L. Berry e V.A. Zeithmal (1991), 'Refinement and reassessment of the servqual scale', *Journal of Retailing*, Vol. 67(4), pp. 420-450

Pelham, A. M. e Wilson, D. T. (1996), 'A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24(1), pp. 27-43

Peters, T. (1978), 'Symbols, patterns, and settings: An optimistic case for getting things done', *Organizational Dynamics*, Vol. 7(2), pp. 3-23

Ravasi, D., Schultz, M. (2006), 'Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture'. *Academy of Management Journal*, 49(3), pp. 433-458

Redding, S. G. (1994), 'Comparative Management Theory: Jungle, Zoo or Fossil Bed?', *Organization Studies*, Vol. 15(3), pp. 323-359

Robert H. Waterman, Thomas J. Peters. (2004). *In Search Of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies*, New York: HarperCollins Publishers

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

Ruekert, Robert W. e Orville C. Walker, Jr. (1987), 'Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence', *Journal of Marketing*, Vol. 51(1), pp. 1-19

Santos-Vijande, María Leticia, Sanzo-Pérez, María José, Álvarez-González, Luis I. e Vázquez-Casielles, Rodolfo (2005), 'Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance', *Industrial Marketing Management*, Vol. 34(3), pp. 187-202

Saxe, Robert e Weitz, Barton A. (1982), 'The Soco Scale: A measure of the customer orientation of salespeople', *Journal of Marketing Research*, Vol. 19(3), pp. 343-351.

- Schein, Edgar H. (1984), "Coming to a New Awareness of Organizational Culture," *Sloan Management Review*, Vol. 25(2), pp. 3-16
- Schein, Edgar H. (1985). 'Organizational culture and leadership: A dynamic view', *Human Resource Management*, 1985, Vol. 24(3), pp. 370-375
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2ª Ed. S. Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., e Marshall, M. (2003), 'The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments', *Health Services Research*, Vol. 38(3), pp. 923-945
- Shapiro, B. (1988), 'What the hell is market-oriented?', *Harvard Business Review*, pp. 119– 225
- Sinkula, J. M. (1994), 'Market information processing and organizational learning', *Journal of Marketing*, Vol. 58(1), pp. 35–45
- Slater, Stanley F. e Narver, John C. (1994), 'Does competitive environment moderate the market orientation– performance relationship?', *Journal of Marketing*, Vol. 58(1), pp. 46– 55
- Slater, Stanley F. e Narver, John C. (1995), 'Market Orientation and the Learning Organization', *Journal of Marketing*, Vol. 59(3), pp. 63-74
- Smircich, L. (1995), 'Writing Organizational Tales: Reflections on Three Books on Organizational Culture', *Organization Science*, Vol. 6(2), pp. 232-237
- Smith J.B. and D.W. Barclay (1997), 'Selling alliances: issues and insights', *Industrial Marketing Management*, Vol. 26(2), pp. 146-161
- Soares, Ana Maria, Farhangmehr, Minoos, Shoham, Aviv (2007), 'Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies', *Journal of Business Research*, Vol. 60(3), pp. 277-284

- Spender, J. C. (1996), 'Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm.', *Strategic Management Journal*, Vol. 17(1), pp. 45–62
- Steinman, C., Deshpandé, R. e Farley, J. U. (2000), 'Beyond Market Orientation: When Customers and Suppliers Disagree', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28(1), pp. 109-119
- Tauber, E. M. (1974), 'How market research discourages major innovation.' *Business Horizons*, Vol. 17(3), pp. 22-26
- Thompson, B. (1982), 'Validity of the Rokeach Value Survey', *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 42(3), pp. 899–905
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2000). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Breazley.
- Taylor, Edward (1924). *Primitive Culture*. Gloucester MA: Smith [1871]
- Ulrich, W. (1984), 'HRM and culture: history, ritual, and myth', *Human resource management*, Vol. 23(2), pp. 117-128
- Webster, Frederick E. Jr. (1994), 'Executing the New Marketing Concept', *Marketing Management*, Vol. 3(1), pp. 1-9
- Webster, Frederick E. Jr. (1988), 'The rediscovery of the marketing concept', *Business Horizons*, Vol. 31(3), pp. 29-39
- Wind, Yoram and Thomas S. Robertson (1983), 'Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research', *Journal of Marketing*, Vol. 47(2), pp. 12-25
- Wrenn, B. (1997), 'The market orientation construct: Measurement and scaling issues', *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 5(3), pp. 31– 54

Anexo I – Apresentação do questionário enviado via correio eletrónico

Exmo(a) Senhor(a),

O presente questionário é dirigido a Gestores de Empresas e/ou Diretores de Marketing.

Este questionário é parte de um trabalho de investigação que pretende avaliar a influência dos valores sócio culturais na orientação das empresas para o mercado.

O questionário está dividido em duas partes, na primeira são avaliados os valores sócio culturais e a segunda parte mede a orientação para o mercado.

Todas as respostas são anónimas e confidenciais. Não existem respostas certas ou erradas. É a sua opinião pessoal que interessa. A sinceridade da sua resposta é fundamental para se chegar a conclusões válidas.

Desde já agradecemos a sua colaboração neste estudo respondendo às questões que se referem à sua empresa e que se encontram em:

<http://app.fluidsurveys.com/surveys/duky/culture-and-market-orientation/>

Caso considere interessante este estudo, poderá reencaminhar o presente endereço para a sua lista de contactos, por forma a difundi-lo pelo maior número de pessoas, a que o questionário se destina.

Caso pretenda receber o estudo, após a sua conclusão, agradeço que responda a esta mensagem, referindo o endereço para o qual pretende que o mesmo lhe seja enviado.

Muito obrigado pela sua disponibilidade.

Rui Santos

Mestrando em Gestão

Universidade Atlântica

Anexo II – Questionário

Valores Sócio Culturais e Orientação para o Mercado

1ª Parte – Valores sócio culturais

Por favor pense num trabalho ideal, independentemente do seu trabalho atual, caso o tenha. Ao escolher um trabalho ideal qual o grau de importância que teria para si.

(por favor marque uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue)

	Muitíssimo importante	Muito importante	De importância moderada	De pouca importância	De muito pouca ou nenhuma importância
Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal ou familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter um chefe (superior direto) que respeitem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser reconhecido por bom desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter segurança de emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter pessoas agradáveis com quem trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazer um trabalho interessante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser consultado pelo seu superior direto nas decisões envolvendo o seu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viver numa área desejada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter um trabalho respeitado pela sua família e amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter possibilidades de promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Na sua vida privada qual o grau de importância que tem para si.

(por favor marque uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue)

	Muitíssimo importante	Muito importante	De importância moderada	De pouca importância	De muito pouca ou nenhuma importância
Ser generoso para com as outras pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modéstia: parecer pequeno, não grande	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manter tempo livre para diversão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moderação: ter poucos desejos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se houver um artigo caro que queira muito comprar, mas não têm dinheiro suficiente, o que faz?

- Poupa sempre antes de comprar
- Costuma poupar
- Às vezes poupa, outras vezes pede emprestado
- Costuma pedir emprestado e paga mais tarde
- Compra imediatamente e paga mais tarde

Com que frequência se sente nervoso ou tenso no seu trabalho?

- Sempre
- Habitualmente
- Por vezes
- Raramente
- Nunca

É uma pessoa feliz?

- | | |
|-----------------------|---------------|
| <input type="radio"/> | Sempre |
| <input type="radio"/> | Habitualmente |
| <input type="radio"/> | Por vezes |
| <input type="radio"/> | Raramente |
| <input type="radio"/> | Nunca |

Tem o mesmo comportamento no trabalho e em casa?

- | | |
|-----------------------|--------------------|
| <input type="radio"/> | Sim, sempre |
| <input type="radio"/> | Sim, habitualmente |
| <input type="radio"/> | Não sei |
| <input type="radio"/> | Não, raramente |
| <input type="radio"/> | Não, nunca |

As outras pessoas ou as circunstâncias impedem-no de fazer o que realmente quer?

- | | |
|-----------------------|--------------------|
| <input type="radio"/> | Sim, sempre |
| <input type="radio"/> | Sim, habitualmente |
| <input type="radio"/> | Por vezes |
| <input type="radio"/> | Não, raramente |
| <input type="radio"/> | Não, nunca |

Em termos gerais, como descreve o seu atual estado de saúde?

- | | |
|-----------------------|-----------|
| <input type="radio"/> | Muito bom |
| <input type="radio"/> | Bom |
| <input type="radio"/> | Razoável |
| <input type="radio"/> | Mau |
| <input type="radio"/> | Muito mau |

Qual a importância da religião na sua vida?

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| <input type="radio"/> | Muitíssimo importante |
| <input type="radio"/> | Muito importante |
| <input type="radio"/> | De importância moderada |
| <input type="radio"/> | De pouca importância |
| <input type="radio"/> | De nenhuma importância |

Qual é o seu grau de orgulho por ser cidadão do seu país?

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| <input type="radio"/> | Nada orgulhoso |
| <input type="radio"/> | Não muito orgulhoso |
| <input type="radio"/> | Algo orgulhoso |
| <input type="radio"/> | Relativamente orgulhoso |
| <input type="radio"/> | Muito orgulhoso |

Na sua experiência, qual a frequência com que os subordinados têm medo de contradizer o chefe?

- | | |
|-----------------------|---------------|
| <input type="radio"/> | Nunca |
| <input type="radio"/> | Raramente |
| <input type="radio"/> | Por vezes |
| <input type="radio"/> | Habitualmente |
| <input type="radio"/> | Sempre |

Em que medida concorda ou discorda de cada uma das seguintes frases

(por favor marque uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue)

	Concordo totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo totalmente
Pode ser-se um bom gestor sem ter uma resposta exata a todas as perguntas que um subordinado possa fazer relativamente ao trabalho dele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os esforços persistentes são o modo mais seguro de obter resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É de evitar a todo o custo uma estrutura organizacional em que alguns subordinados têm dois chefes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As regras de uma empresa ou organização não devem ser desrespeitadas - nem mesmo quando o empregado acha que desrespeitá-las beneficiaria a empresa ou organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Devemos honrar os nossos heróis do passado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2ª Parte – Orientação para o mercado da sua empresa

Em que medida concorda ou discorda de cada uma das seguintes frases (por favor marque uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue)

Orientação para o cliente

	Concordo totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo totalmente
O nosso compromisso de satisfazer as necessidades dos clientes é constantemente monitorizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os nossos objetivos e estratégias são definidos em função da satisfação das necessidades dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os gestores de topo visitam com frequência os clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As estratégias são definidas tendo como objetivo criar mais valor para os clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A satisfação dos consumidores é medida com frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O serviço pós venda é considerado como muito importante e avaliado com frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Conhecimento dos concorrentes

	Concordo totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo totalmente
Conseguimos responder rapidamente às ações desenvolvidas pelos nossos concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A gestão de topo analisa com frequência os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os clientes são segmentados de acordo com as nossas vantagens competitivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa de vendas partilha a informação que obtém sobre os concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Coordenação entre as funções / departamentos da empresa

	Concordo totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo totalmente
A informação sobre os clientes é livremente partilhada na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As diferentes funções / departamentos estão devidamente integrados com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todas as funções / departamentos contribuem na criação de valor para clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As unidades de negócio / departamentos partilham os recursos necessários para a criação de valor aos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todas as funções / departamentos respondem a reclamações e sugestões dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apenas para fins estatísticos gostaríamos de ter os seguintes dados sobre a sua pessoa:

Sexo

<input type="radio"/>	Masculino
<input type="radio"/>	Feminino

Idade

<input type="radio"/>	Menos de 20
<input type="radio"/>	20-24
<input type="radio"/>	25-29
<input type="radio"/>	30-34
<input type="radio"/>	35-39
<input type="radio"/>	40-49
<input type="radio"/>	50-59
<input type="radio"/>	60 ou mais

Quantos anos de escolaridade completou, (iniciando na escola primária)?

<input type="radio"/>	10 anos ou menos
<input type="radio"/>	11 anos
<input type="radio"/>	12 anos
<input type="radio"/>	13 anos
<input type="radio"/>	14 anos
<input type="radio"/>	15 anos
<input type="radio"/>	16 anos
<input type="radio"/>	17 anos
<input type="radio"/>	18 anos ou mais

Qual é a sua nacionalidade?

<input type="radio"/>	Portuguesa
<input type="radio"/>	Outra. Qual? _____

Anexo III – SPSS Testes

RELIABILITY

```

/VARIABLES=q_14_0_score q_14_1_score q_14_2_score q_14_3_score
q_14_4_score q_14_5_score
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE.
    
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	101	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,754	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
[14.0]	1,83	,775	101
[14.1]	1,77	,835	101
[14.2]	2,50	,934	101
[14.3]	1,93	,765	101
[14.4]	2,19	,891	101
[14.5]	1,94	,810	101

RELIABILITY

```

/VARIABLES=q_15_0_score q_15_1_score q_15_2_score q_15_3_score
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE.
    
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	101	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,750	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
[15.0]	2,27	,871	101
[15.1]	2,26	,868	101
[15.2]	2,36	,855	101
[15.3]	2,17	,873	101

```
RELIABILITY
/VARIABLES=q_16_0_score q_16_1_score q_16_2_score q_16_3_score
q_16_4_score
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE.
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	101	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,763	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
[16.0]	2,42	1,080	101
[16.1]	2,04	,836	101
[16.2]	1,98	,824	101
[16.3]	2,01	,685	101
[16.4]	2,48	1,054	101

RELIABILITY

```

/VARIABLES=q_1_6_score q_1_1_score q_1_3_score q_1_8_score
q_1_4_score q_1_7_score q_8_score q_12_0_score q_6_score q_12_4_score
q_11_score q_12_2_score q_1_0_score q_1_5_score q_1_2_score
q_1_9_score q_4_score q_12_3_score q_3_score q_12_1_score
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE.
    
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	101	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,701	20

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
[1.6]	1,82	,727	101
[1.1]	1,65	,639	101
[1.3]	1,80	,917	101
[1.8]	2,41	1,022	101
[1.4]	1,83	,722	101
[1.7]	2,20	,872	101
[8]	2,09	,585	101
[12.0]	2,29	1,099	101
[6]	2,60	1,050	101
[12.4]	2,25	,932	101
[11]	3,31	,845	101
[12.2]	2,00	,990	101
[1.0]	1,45	,608	101
[1.5]	1,59	,569	101
[1.2]	1,52	,610	101
[1.9]	1,82	,767	101
[4]	2,93	,637	101
[12.3]	2,59	1,060	101
[3]	1,58	,852	101
[12.1]	1,95	,865	101

CORRELATIONS

/VARIABLES=PDI IDV MAS UAI LTO OCliente OConcorrentes ODepartamentos
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

		PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	OCliente	OConcorrentes	ODepartamentos
PDI	Pearson Correlation	1	-,097	,137	,174	,157	-,037	,052	-,026
	Sig. (2-tailed)		,333	,172	,081	,116	,714	,604	,793
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
IDV	Pearson Correlation	-,097	1	-,090	,084	-,184	,097	-,066	-,116
	Sig. (2-tailed)	,333		,373	,405	,066	,333	,510	,248
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
MAS	Pearson Correlation	,137	-,090	1	,055	,089	,248	,345**	,178
	Sig. (2-tailed)	,172	,373		,585	,379	,012	,000	,075
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
UAI	Pearson Correlation	,174	,084	,055	1	,035	-,146	-,097	-,181
	Sig. (2-tailed)	,081	,405	,585		,730	,145	,333	,071
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
LTO	Pearson Correlation	,157	-,184	,089	,035	1	-,128	-,020	,031
	Sig. (2-tailed)	,116	,066	,379	,730		,203	,843	,756
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
OCliente	Pearson Correlation	-,037	,097	,248	-,146	-,128	1	,528**	,481**
	Sig. (2-tailed)	,714	,333	,012	,145	,203		,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
OConcorrentes	Pearson Correlation	,052	-,066	,345**	-,097	-,020	,528**	1	,304**
	Sig. (2-tailed)	,604	,510	,000	,333	,843	,000		,002
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
ODepartamentos	Pearson Correlation	-,026	-,116	,178	-,181	,031	,481**	,304**	1
	Sig. (2-tailed)	,793	,248	,075	,071	,756	,000	,002	
	N	101	101	101	101	101	101	101	101

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).