

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Iara Dantas Cordeiro de Moraes

**MARKETING INTERNO E O SEU IMPACTO
NA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DAS
EMPRESAS BRASILEIRAS**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Iara Dantas Cordeiro de Morais

**MARKETING INTERNO E O SEU IMPACTO
NA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DAS
EMPRESAS BRASILEIRAS**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Maria Santos Costa Soares

DECLARAÇÃO

Nome: Iara Dantas Cordeiro de Moraes

Endereço eletrónico: iara.dcordeiro@gmail.com

Telefone: 55+ (83) 9607-0425

Passaporte: FD439616

Título de Dissertação: MARKETING INTERNO E O SEU IMPACTO NA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Orientador(a): Prof^a.Dra. Ana Maria Santos Costa Soares

Designação do Mestrado ou do Ramo de Conhecimento do Doutoramento:

Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica Ano de conclusão: 2013

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 16/12/2013

Assinatura:

Iara Dantas Cordeiro de Moraes

Dedicatória

A melhor mãe do mundo Gilvanete R.Dantas, heroína da minha vida, eixo da família, exemplo de mulher, mãe, esposa e profissional, quem me deu a vida, a educação e o exemplo para crescer consciente que o aprendizado é eterno e sempre há tempo para se estudar mais.

A minha avó, irmãos e tios maravilhosos, a quem amo incondicionalmente e tenho imensa gratidão pelo apoio e amor recebidos durante toda a minha vida.

A minha querida família, motivo de orgulho por ser um dos ramos de sua árvore genealógica.

As duas belas e intelectuais mulheres portuguesas que tenho a honra de ter como amigas, o meu muito obrigada a Ana Rita S. Bastos Silva e Anabela O. Ferreira pelo convívio informal com que me acolheram e ajudaram nos momentos de saudade e solidão fora da América.

Agradecimentos

A minha orientadora, Profª Dra. Ana Maria Soares por sua impecável orientação, onde diante de um oceano de distância soube se fazer presente conduzindo o desenvolvimento da pesquisa com respostas que sempre fizeram pleno sentido às perguntas para a otimização deste trabalho. Sua competência e habilidade em lidar com as adversidades ultrapassaram as expectativas esperadas, pois em meio a um contexto desafiador, a todo momento ofereceu suporte acadêmico em sua orientação com feedbacks em tempo hábil. Orgulho-me de sua postura desde o primeiro contato, onde soube acolher, motivar e desafiar o orientando a produzir um trabalho sólido.

Ao Profº Dr. Vasco Eiriz pelo aconselhamento, acessibilidade e conduta exigente que se fizeram necessárias e agregaram valores a formação de cada estudante.

Um abraço especial de gratidão a minha amiga e Profª Dra. Wilde G. Araújo por toda a ajuda, co-orientação e amizade.

Finalmente, um muito obrigada a todas as empresas que contribuíram com seriedade, profissionalismo e respeito a esta pesquisa, tornando possível com o seu contributo a realização desta investigação, sobre o marketing interno e o seu impacto na orientação para o mercado das empresas brasileiras.

RESUMO

A aceitação por parte das organizações de uma orientação para o marketing interno, ilustra em que medida estas se empenham na produção de valor para os seus colaboradores, através de uma gestão eficaz das relações entre colaboradores e seus superiores hierárquicos, para promover maior satisfação dos funcionários.

A literatura mostra que a orientação para o mercado interno motiva os colaboradores com os objetivos de mercado da empresa e os incentiva a obterem um melhor desempenho e oferecerem um serviço excelente, o que acaba por melhorar a retenção de clientes e aumentar o sucesso da empresa.

Este estudo teve como objetivo analisar as práticas de marketing interno das empresas brasileiras, nomeadamente o papel do marketing interno enquanto estratégia de gestão de pessoas e o seu impacto na orientação para o mercado. Assim, foi desenvolvido um modelo concetual dos relacionamentos entre os conceitos de orientação para o mercado interno e de orientação para o mercado, incluindo 15 hipóteses acerca dos impactos entre as dimensões respetivas.

Com vista à determinação dos objetivos do estudo foi aplicado um questionário a 109 empresas brasileiras de diversos sectores de atividade económica, tendo-se utilizado uma abordagem quantitativa baseada em modelos de regressão linear múltipla.

Os resultados do presente estudo permitiram corroborar que a orientação para o mercado e orientação para o mercado interno são dois conceitos conectados, tendo sido suportadas onze das quinze hipóteses propostas. Comprova-se assim que a adoção de condutas de orientação para o mercado interno, em particular as dimensões alusivas à divulgação de informações e implementação de respostas, influencia a orientação para o mercado externo e respetivas dimensões (Produção de informação, Divulgação de informação e Respostas).

Apesar de algumas limitações relacionadas com o design do estudo e da amostra, estes resultados confirmam estudos anteriores e sugerem importantes implicações para as empresas. As empresas que desejam implementar com sucesso uma orientação de

mercado devem adotar um foco interno complementar sobre os seus trabalhadores, garantindo que os desejos e necessidades destes também estão satisfeitos.

Palavras-chave – marketing interno, orientação para o mercado interno, orientação para o mercado, empresas brasileiras.

ABSTRACT

The acceptance of organizations of internal marketing orientation, illustrates the extent to which they engage in production of values for its employees through the effective management of relationships between the employees and their hierarchical superiors, to promote greater employee satisfaction.

The literature shows that the internal market orientation motivates employees with the goals of the enterprise market and encourages them to achieve better performance and offer an excellent service, which ultimately improves customer retention and increase the firm's success.

This study aimed to analyze the practices of internal marketing of Brazilian firms, including the role of internal marketing as people management strategy and its impact on market orientation. A conceptual model of the relationships between the concepts of internal market orientation and market orientation was developed, including fifteen hypotheses about the impacts among the respective dimensions.

For the determination of the objectives of the study a questionnaire was applied to 109 Brazilian firms of several sectors of economic activity, and a quantitative approach was used based on multiple linear regression methods.

The results of this study corroborate that the market orientation and guidance for the internal market are connected, and eleven out of the fifteen proposed hypotheses were validated. This confirms that the adoption of internal market oriented behavior, particularly dimensions relative to dissemination of information and implementation of responses, influences the external market orientation and its dimensions (production of information, disclosure of information and responses).

Despite some limitations related to study design and sample, these results confirm previous studies and suggest important implications for firms. Firms wishing to successfully implement a market orientation should adopt a complementary internal focus on their employees, ensuring that the needs and desires of these are also satisfied.

Keywords - internal marketing, internal market orientation, market orientation, Brazilian firms.

Índice Geral

DECLARAÇÃO.....	ii
Dedicatória.....	iii
Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice de figuras.....	xi
Índice de tabelas.....	xii
1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento do tema.....	1
1.2. Objetivo da investigação.....	2
1.2.1. Objetivo Geral.....	2
1.2.2. Objetivos Específicos.....	2
1.3. Estrutura da Dissertação.....	3
2. Revisão da literatura.....	4
2.1. Introdução.....	4
2.2. Marketing Interno.....	4
2.3. Orientação para o Mercado.....	9
2.4. Orientação para o Mercado Interno.....	12
2.5. Conclusão.....	14
3. Modelo teórico e hipóteses.....	16
3.1. Modelo concetual.....	16
3.2. Hipóteses de investigação.....	17
3.3. Conclusão.....	19
4. Metodologia.....	21
4.1. Caracterização do estudo.....	21
4.2. Amostra.....	23

4.3.	Operacionalização dos construtos.....	24
4.3.1.	Orientação para o mercado.....	24
4.3.2.	Orientação para o mercado interno	25
4.4.	Instrumento de recolha de dados	27
4.5.	Tratamento dos dados.....	27
5.	Análise e discussão dos resultados	29
5.1.	Caraterização da amostra	29
5.2.	Caraterísticas Psicométricas dos construtos.....	30
5.3.	Análise das Hipóteses	31
5.4.	Conclusão.....	35
6.	Conclusões.....	37
6.1.	Implicações para a gestão.....	39
6.2.	Considerações finais, limitações e futuras linhas de investigação	39
7.	Bibliografia	41
8.	Apêndices.....	48
8.1.	Apêndice I – Questionário.....	48
8.2.	Apêndice II – Resultados das regressões	51

Índice de figuras

Figura 1 – Principais ideias associadas ao marketing interno	8
Figura 2 – Modelo concetual	16
Figura 3 – Hipóteses validadas alusivas às relações causais entre as dimensões da Orientação para o mercado interno	32
Figura 4 – Hipóteses validadas alusivas às relações causais entre as dimensões da Orientação para o mercado interno e Orientação para o mercado.....	35

Índice de tabelas

Tabela 1 – Dimensões da escala MARKOR e respetivos itens.....	25
Tabela 2 – Dimensões da escala de Orientação para o Mercado Interno e respetivos itens.....	26
Tabela 3 – Caraterização da amostra.....	29
Tabela 4 – Coeficiente de correlação entre os construtos (Alphas de Cronbach na diagonal).....	31
Tabela 5 – Regressões lineares. Modelo 1: Variável dependente – MIPI; Variáveis independentes – MIGI, MIFF, MIGF; Modelo 2: Variável dependente – MIR; Variáveis independentes – MIGI, MIFF, MIGF, MIPI.....	31
Tabela 6 – Regressões lineares. Modelo 3: Variável dependente – OMDI; Variáveis independentes – MIGI, MIFF, MIGF, MIPI; Modelo 4: Variável dependente – OMPI; Variáveis independentes – MIGI, MIFF, MIGF, MIPI, OMDI; Modelo 5: Variável dependente – OMRR; Variáveis independentes – MIGI, MIFF, MIGF, MIPI, OMDI, OMPI	33
Tabela 7 – Síntese dos resultados das hipóteses de investigação	36

1. Introdução

1.1. Enquadramento do tema

A crescente globalização económica, e a cada vez maior exigência dos consumidores, levam a que as empresas se adaptem para atender melhor as exigências do mercado. Diante da intensificação da concorrência e do ritmo acelerado das mudanças no ambiente de negócios, as empresas devem manter uma comunicação efetiva com seus colaboradores, entre eles e com os clientes, como recurso cada vez mais fundamental para a eficiência da organização e como forma construtiva de explorar o empenho, o entusiasmo e as ideias dos seus funcionários para melhor atender e fidelizar seus clientes.

Neste campo de ação, o Marketing Interno é uma parte importante do planeamento estratégico da organização (Roshani, Enayati, e Lashkary, 2013) e da sua orientação global de marketing, que envolve a utilização de técnicas de marketing dentro da organização para criar e comunicar os valores corporativos (Hogg e Carter, 2000). A adoção por parte das organizações de uma orientação para o marketing interno, reflete em que medida esta se compromete a produzir valor para os seus colaboradores, através de uma gestão eficaz das relações entre colaboradores, supervisores e sua gestão (Gounaris, 2006), para promover maior satisfação entre os funcionários uma vez que esta se repercute em melhores resultados para o negócio. Partindo do individual é possível detectar questões comuns a determinados grupos, o que viabiliza a estruturação de programas específicos. Isso vale para aspectos que envolvem o desenvolvimento das pessoas, as políticas e práticas de gestão, e mesmo a parte de benefícios. Empresas alicerçadas por uma comunicação clara são capazes de motivar melhor os colaboradores, com impactos positivos para o desempenho da organização e sua sustentabilidade e empresas gerenciadas com excelência acreditam que as relações entre os funcionários afetam as relações com os clientes.

No entanto, a literatura sobre o marketing interno, considerando os funcionários ao mesmo nível que os clientes ou concorrentes, não tem sido uma das áreas do

marketing com maior progresso (Greenley e Foxall, 1998; Tortosa, Moliner, e Sánchez, 2009).

Apesar de já existirem evidências empíricas que constatam que a orientação para o marketing interno tem um impacto nos comportamentos orientados para o mercado, este tema continua a ser assinalado como uma importante área de estudo (Gounaris, 2006; Lings e Greenley, 2010), em particular para o Brasil em que os estudos sobre esta temática são relativamente escassos.

1.2. Objetivo da investigação

Face ao anteriormente exposto, o presente trabalho pretende abordar estas limitações da literatura atual, tendo como objetivo principal analisar as práticas de marketing interno das empresas brasileiras, identificando o papel do marketing interno enquanto estratégia de gestão de pessoas e o seu impacto na orientação para o mercado. Assim, a questão de investigação subjacente ao trabalho é:

Qual é a relação entre a orientação para o mercado interno e orientação para o mercado das empresas brasileiras?

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é comprovar a existência de uma associação entre de orientação para o mercado interno e a orientação para o mercado nas empresas brasileiras.

1.2.2. Objetivos Específicos

Em termos específicos este trabalho pretende:

- Avaliar quais as dimensões da orientação para o mercado interno mais relevantes para as empresas brasileiras
- Avaliar a relação entre as dimensões da orientação para o mercado interno

- Avaliar quais as dimensões da orientação para o mercado mais relevantes para as empresas brasileiras e de que forma elas se relacionam
- Avaliar de que forma a orientação para o mercado interno e suas dimensões influenciam a orientação para o mercado externo e suas dimensões

1.3. Estrutura da Dissertação

A Dissertação será estruturada em sete capítulos. No Capítulo I, é introduzida a relevância do estudo, são definidos os objetivos gerais e específicos após a definição da questão de investigação.

No Capítulo II, será desenvolvida a revisão da literatura, dividindo-se esta seção em 3 partes, nomeadamente os conceitos ligados ao marketing interno, à orientação para o mercado e à orientação para o mercado interno.

O Capítulo III apresenta o modelo conceptual de investigação que objetiva as questões e hipóteses de investigação.

No Capítulo IV é descrita toda a metodologia de investigação, apresentando e descrevendo o processo de recolha dos dados, a construção do questionário utilizado na recolha dos dados, bem como é apresentada a descrição e operacionalização das variáveis dos construtos da orientação para o mercado interno e da orientação para o mercado. Por último são referidos os métodos estatísticos utilizados para a avaliação dos objetivos e hipóteses.

A análise de resultados do estudo é apresentada no Capítulo V, começando por uma caracterização da amostra em estudo e uma posterior análise das hipóteses em estudo. O trabalho encerra-se com o Capítulo VI e com o Capítulo VII, que envolve respetivamente as conclusões e as considerações finais, limitações e futuras linhas de investigação.

2. Revisão da literatura

2.1. Introdução

Neste capítulo, apresenta-se o enquadramento teórico alusivo ao marketing interno (2.2), à orientação para o mercado (2.3) e à orientação para o mercado interno (2.3).

O papel fundamental dos funcionários no desenvolvimento de uma orientação para o mercado, e as respectivas práticas centradas no cliente, tem sido corroborado pela literatura (Gounaris, 2008; Lings e Greenley, 2005, 2010; Lings, 1999). Desta forma, a orientação para o marketing interno tem consequências positivas na adesão dos funcionários para a realização de diretivas específicas orientadas para o mercado (Harris e Piercy, 1999; Lings e Greenley, 2005), favorecendo a atitude dos trabalhadores e levando ao sucesso da organização no mercado externo (Bitner, Booms, e Mohr, 1994; Bitner, 1990; Tortosa et al., 2009), pois alinha e motiva os colaboradores com os objetivos de mercado da empresa e incentiva os colaboradores a obterem um melhor desempenho e oferecerem um serviço excelente, o que acaba por melhorar a retenção de clientes e aumentar o sucesso da empresa (Lings e Greenley, 2010). Assim sendo, a orientação para o mercado e orientação para o mercado interno são dois conceitos inter-relacionados, uma vez que a adoção de práticas de orientação para o mercado, aumenta o valor e os níveis de qualidade percebidas pelo cliente, melhorando igualmente o nível de valor percebido pelos funcionários (Gounaris, Vassilikopoulou, e Chatzipanagiotou, 2010; Zaman, Javaid, Arshad, e Bibi, 2012).

2.2. Marketing Interno

Apesar da importância que o marketing interno tem em termos organizacionais, este conceito somente surgiu na literatura na década de 1970 (Berry, Hensel, e Burke, 1976; Sasser e Arbeit, 1976). Berry et al. (1976) referem a necessidade de satisfação dos colaboradores tendo em vista a organização de serviços com foco no cliente, sendo tão importante como a satisfação dos clientes, uma vez que a capacidade da empresa de manter a satisfação dos seus clientes é dependente do grau de orientação

para os clientes por parte dos funcionários e do seu nível de satisfação. Assim, a satisfação dos clientes e satisfação dos colaboradores são dois construtos interrelacionados. Berry (1980) define o marketing interno como a visualização dos colaboradores como consumidores internos, as tarefas de trabalho como produtos internos que satisfazem as necessidades e desejos dos clientes internos, com vista à consecução dos objetivos da organização. O âmago na satisfação dos trabalhadores nesta nova abordagem da gestão dos trabalhadores, pode ser atribuído ao fato que nos serviços muito do que os clientes compram corresponde a trabalho, ou ações e desempenho do ser humano (Rafiq e Ahmed, 2000). Como extensão, a atração dos melhores funcionários, a sua retenção e motivação têm uma importância crítica, particularmente em situações em que a qualidade de serviço é o único fator de diferenciação entre os concorrentes (Sasser e Arbeit, 1976). Para os clientes, em muitos casos, o serviço é o funcionário, pois a sua atitude, as competências linguísticas e aparência são parte da experiência do cliente, enquanto nos contextos industriais se um trabalhador tem uma fraca atitude de trabalho, baixa capacidade de comunicação ou está mal vestido, o cliente não vai saber sobre isso (Berry, Conant, e Parasuraman, 1991). A ferramenta fundamental para manter a satisfação dos funcionários nesta abordagem é tratá-los como clientes internos, similares aos consumidores externos, que trocam serviços entre si.

Apesar da filosofia dos funcionários como clientes ser bastante atraente, diversos autores referem alguns potenciais problemas nesta conceitualização (Hoffman e Ingram, 1991; Piercy, 1995; Rafiq e Ahmed, 1993). Segundo Rafiq e Ahmed (2000) ao contrário da do marketing externo, o “produto” que é vendido aos funcionários pode ser indesejado por eles ou até mesmo possuir utilidade negativa. Em segundo lugar, os funcionários normalmente não têm capacidade de escolha dos “produtos” que podem ser selecionados, ao contrário da situação externa. Em terceiro lugar, por causa da essência contratual de trabalho, os funcionários podem, em última análise, ser compelidos a aceitar “produtos” que eles não desejam. Em quarto lugar, os custos financeiros de ter funcionários satisfeitos podem ser bastante elevados. Por último, a noção de funcionário como cliente também levanta a questão de como as necessidades dos clientes externos têm primazia sobre os funcionários, uma vez que a

proposição de Sasser e Arbeit (1976) segundo a qual os funcionários são o mercado mais importante de uma empresa de serviços, remete os clientes externos para segundo nível, o que contraria um dos principais axiomas do marketing, em que os clientes externos têm a primazia (Rafiq e Ahmed, 2000).

O desenvolvimento de um outra abordagem de marketing interno foi empreendido por Grönroos (1994) que afirma que não só a interação do cliente com o vendedor têm um impacto na compra e na decisão de repetição da compra, mas também a interação do vendedor com o cliente providencia uma oportunidade de marketing para a organização, fazendo com que os colaboradores não pertencentes à área do marketing se tornem funcionários do marketing em *part-time* (George, 1990; Grönroos, 2004). Para tirar vantagens dessas oportunidades é necessário que os trabalhadores tenham orientação para o cliente e espírito comercial, sendo para este autor o objeto do marketing interno fazer com que os funcionários estejam motivados e consciencializados no cliente. Nesta abordagem, não é suficiente que os colaboradores estejam motivados para terem melhor desempenho, como na abordagem de Berry, mas terem simultaneamente uma mente comercial (Foreman e Money, 1995). Além disso, a eficiência dos serviços também exige uma coordenação efetiva entre os funcionários que contactam com o cliente e os funcionários de suporte. Grönroos inclui ainda no marketing interno a aplicação interna à empresa das atividades marketing (Grönroos, 1994b, 2004). Assim, o marketing externo começa a partir de dentro da organização e em comparação com situações de marketing transacional, o processo de marketing interno completo e em funcionamento é necessário para fazer com que marketing relacional seja bem-sucedido (Grönroos, 2004). Numa organização em que não exista um esforço de marketing interno ativo e contínuo, o impacto do marketing interativo para os clientes irá deteriorar-se e a qualidade do serviço vai ser afetada com efeitos negativos na rentabilidade e nos resultados. Neste sentido, o marketing interno é um pré-requisito para a comercialização externa com sucesso e algumas atividades de marketing externo tradicional podem ser utilizadas conjuntamente com a formação e outras atividades de desenvolvimento pessoal tradicionais (Grönroos, 1995).

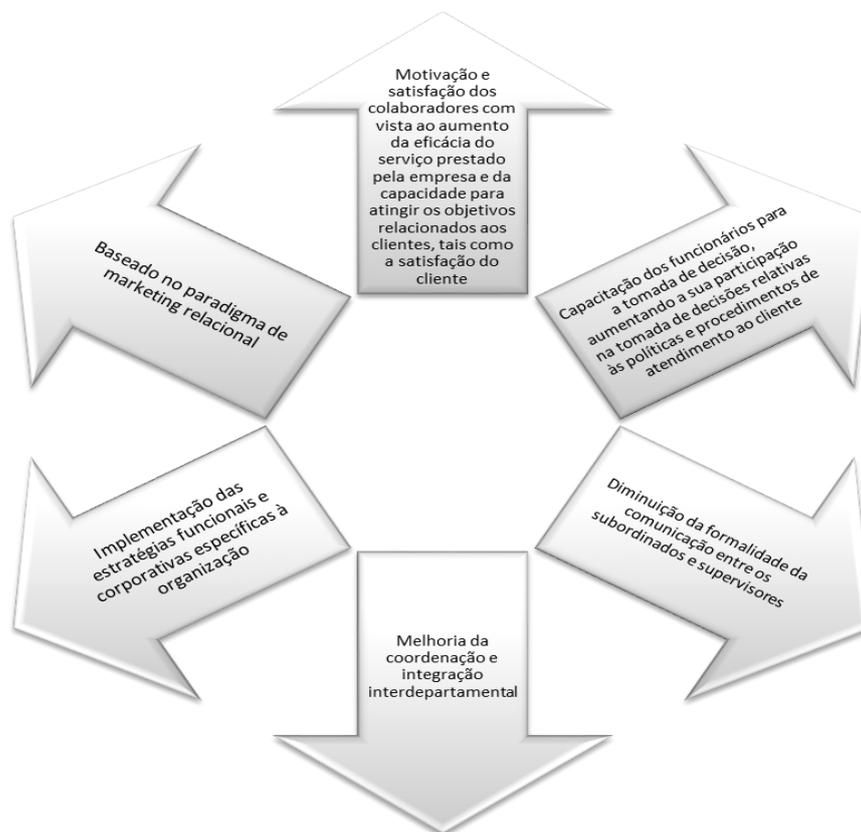
Uma outra conceitualização de marketing interno, reconhece este como um veículo da implementação da estratégia das organizações (Rafiq e Ahmed, 2000). Winter (1985) foi um dos pioneiros a dar saliência à capacidade do marketing interno como técnica de gestão dos colaboradores para a realização dos propósitos da organização, enfatizando que o papel do marketing interno é alinhar, formar e motivar os colaboradores em direção aos objetivos da organização, correspondendo a um processo em que os funcionários compreendem e reconhecem não só os valores do programa de marketing interno, mas também o seu lugar nesse programa. Nesta concepção o marketing interno surge como um mecanismo de implementação ajudado pela crescente crença de que o marketing interno possui o potencial de um mecanismo de integração interfuncional dentro da organização, integrando o marketing interno e as funções dos funcionários com vista aos funcionários tornarem-se um recurso para a função de marketing (Glassman e McAfee, 1992). Este papel do marketing interno como uma ferramenta ou metodologia tornou-se mais explícita (Rafiq e Ahmed, 2000), tendo inicialmente aparecido no contexto de marketing de serviços (Flipo, 1986; Tansuhaj, Wong, e McCullough, 1987) e posteriormente foi generalizada) a todos os tipos de estratégias de marketing por Piercy e Morgan (1990). De um modo geral, todas estas abordagens baseiam-se no reconhecimento de que existe uma necessidade de ultrapassar o conflito interfuncional (Flipo, 1986) e de melhorar a comunicação interna de forma a implementar eficazmente as estratégias. Estas extensões dirigiram o marketing interno como uma ferramenta geral para a implementação de qualquer estratégia organizacional seja ela interna ou externa. O marketing interno passou a ser visto como um mecanismo para reduzir o afastamento departamental (Martin, 1992), reduzindo o atrito interfuncional e superando a resistência à mudança (Rafiq e Ahmed, 1993), tendo como consequência o aumento de aplicações do marketing interno para qualquer tipo de organizações, não apenas serviços. Harrell e Fors (1992) aplicam o conceito a empresas industriais e Ahmed e Rafiq (1995) propõem uma metodologia de marketing interno aliada à implementação de gestão da mudança adequada para uma grande variedade de contextos.

Assim, apesar de não existir consenso sobre o significado operacional do marketing interno, constata-se que as técnicas de marketing iniciadas por Berry et al. (1976)

envolvem ações como atração e seleção de funcionários, a socialização destes, capacitação, participação na tomada de decisões e estabelecimento de informações precisas, bem como abertura entre funcionários e administradores. Esses aspectos dos programas de marketing interno auxiliam os gestores a obterem maiores níveis de satisfação no trabalho e os investigadores da área a operacionalizarem a noção de marketing interno. De sublinhar, no entanto, que essas ações ocorrem num quadro específico orientado e focado no cliente, o que explica porque é que o marketing interno é diferente da gestão de recursos humanos (Gounaris, 2008; Mudie, 2003). Brown e Leigh (1996) sugerem que a orientação para o cliente inicia-se a um nível individual e certos traços de personalidade facilitam ao trabalhador focar-se nas necessidades do cliente e ser sensível a estas necessidades.

Em síntese, as ideias sobre marketing interno parecem convergir (Gounaris, 2008; Rafiq e Ahmed, 2000) para os pontos que constam da Figura 1.

Figura 1 – Principais ideias associadas ao marketing interno



Fonte: Elaboração própria

2.3. Orientação para o Mercado

O conceito de orientação para o mercado tem sua origem numa filosofia de gestão conhecida como o conceito de marketing (Raaij e Stoelhorst, 2008). Esta filosofia tem sido a pedra angular da disciplina de marketing desde Drucker (1954), que descreveu o marketing como todo o negócio visto do ponto de vista de seu resultado final, isto é, do ponto de vista do cliente, argumentando que existe uma definição válida de objetivo de negócios, criar clientes. McNamara (1972) define o marketing como uma filosofia de gestão de negócio que assenta na adoção da necessidade de orientação para o cliente pela empresa, e ao mesmo tempo enfatiza o papel do marketing como principal motor e catalisador das necessidades de mercado. Ao longo dos anos, o conceito de marketing tem servido como teoria implícita de comercialização da empresa, relacionando os diferenciais de desempenho entre as empresas com o seu grau de orientação para o mercado (Strong e Harris, 2004). O conceito tornou-se bastante apelativo para os gestores e tem sido uma das ideias mais influentes do marketing (Raaij e Stoelhorst, 2008), podendo-se constatar que o conceito foi redescoberto por Webster Jr. (1988). O âmago dessa abordagem reside nas necessidades dos clientes e, portanto, uma empresa deve reconhecer que a satisfação do cliente é a chave para alcançar os objetivos da organização (Bottala e Camacho, 2013; Riel, Semeijn, Hammedi, e Henseler, 2011; Yang e Li, 2011). Assim, as atividades que envolvem uma efetiva orientação para o mercado são consideradas requisitos para as organizações serem capazes de fornecer produtos e serviços superiores em resposta às necessidades dos clientes (Atuahene-Gima, 1996; Eggers, Hansen, e Davis, 2011; Zortea-Johnston, Darroch, e Matear, 2011).

As primeiras e principais definições de orientação para o mercado devem-se a Shapiro (1988), Kohli e Jaworsk (1990), Narver e Slater (1990), Ruekert (1992), Deshpande, Farley, e Webster (1993) e Day (1994).

Para Shapiro (1988), a empresa é orientada para o mercado se as informações sobre todas as influências de compra importantes atravessam cada função corporativa, as

decisões estratégicas e táticas são feitas entre funções e entre divisões e estas coordenam as decisões e executam-nas com um sentido de compromisso.

Para Kohli e Jaworski (1990) a orientação para o mercado é a geração de inteligência de mercado nas organizações, referente às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência entre os departamentos e a capacidade de resposta.

Segundo Narver e Slater (1990) a orientação para o mercado consiste em três componentes comportamentais: A cultura empresarial, que de forma mais eficaz e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os clientes; a orientação para o cliente, para os concorrentes e coordenação interfuncionais e ainda o foco e rentabilidade a longo prazo.

Ruekert (1992) descreve o nível de orientação para o mercado numa organização como o grau em que a unidade de negócios obtém e utiliza informações de clientes, desenvolve uma estratégia que irá atender as necessidades dos clientes, e que implementa uma estratégia ágil para responder às necessidades e desejos dos clientes. Deshpande et al. (1993) relatam que a orientação para o cliente é o conjunto de crenças que coloca o interesse do cliente em primeiro lugar, sem excluir os de todos os *stakeholders*, tais como proprietários, gerentes e funcionários, a fim de desenvolver uma empresa rentável a longo prazo.

Por último, para Day (1994) a orientação para o mercado representa a existência de capacidades superiores em entender e satisfazer os clientes.

Cadogan e Diamantopoulos (1995) e Matsuno, Mentzer, e Özsomer (2002) consideram os conceitos dominantes da orientação para o mercado como sendo os provenientes dos estudos de Narver e Slater (1990), com especial ênfase nos aspectos culturais, e de Kohli e Jaworski (1990) que relevam os aspectos comportamentais. Estas duas abordagens têm uma contribuição distinta para a compreensão do conceito de orientação para o mercado e, embora as conceitualizações sejam diferentes, os dois campos mostram consistência e coordenação (Nayebzadeh, 2013). Quanto à natureza

da informação constata-se o acordo entre ambas as abordagens, isto é nas informações relacionadas com os clientes e concorrentes e a importância desses dois fatores no mercado. Relativamente à análise referente ao que as organizações efetuam com essas informações, em ambas as abordagens a informação é obtida, interpretada e utilizada no planeamento das estratégias das empresas. Assim, ambas as abordagens integram-se coerentemente melhorando a riqueza do conceito de orientação para o mercado (Harrison-Walker, 2001; Nayebzadeh, 2013).

Para a implementação de medidas de aumento do nível de orientação para o mercado por parte das organizações é necessário que seja realizado um levantamento do nível de orientação de mercado que a mesma detém, para sua análise e posterior determinação do nível desejável de orientação para o mercado (Matsuno et al., 2002). Com a variedade de definições de orientação para o mercado existe uma variedade de escalas para medir o construto, sendo as mais divulgadas e utilizadas pelos acadêmicos e por profissionais de marketing (Langerak, 2002; Tomášková, 2009), a escala MKTOR (Narver e Slater, 1990) e a escala MARKOR (Kohli, Jaworski, e Kumar, 1993).

Para a definição da escala MKTOR, Narver e Slater (1990) construíram um construto formado por três dimensões comportamentais, que retratam ações e padrões de comportamento da empresa: orientação para o cliente; orientação para a concorrência e coordenação interfuncional e ainda dois critérios de decisão: objetivos de longo prazo e rentabilidade. A orientação para o cliente e a orientação para os concorrentes inclui todas as atividades envolvidas na aquisição de informações sobre os compradores e os concorrentes no mercado alvo e divulgando-as por toda a empresa. A coordenação interfuncional é realizada com base nas informações dos clientes e concorrentes e compreende esforços coordenados do negócio, normalmente envolvendo não só o departamento de marketing, e tendo como objetivo criar valor superior para os clientes. As três componentes comportamentais da orientação para o mercado compreendem as atividades de aquisição de informações de mercado e de divulgação e a coordenação da criação de valor para o cliente (Narver e Slater, 1990). Quanto aos dois critérios de decisão, uma empresa não pode evitar uma perspectiva de rentabilidade e de longo prazo se pretender sobreviver e manter na presença de

competição, pelo que para evitar que os seus concorrentes superem o valor criado para os clientes, uma empresa deve continuamente descobrir e implementar valor adicional para os seus clientes, exigindo um conjunto adequado de táticas e investimentos (Narver e Slater, 1990).

A escala MARKOR tem como base o modelo teórico desenvolvido por Kohli e Jaworski (1990), composta pelas dimensões produção de informação de mercado, disseminação da informação e resposta ao mercado.

A informação de mercado é um conceito mais vasto do que simplesmente as necessidades e preferências verbalizadas dos clientes, incluindo uma análise de fatores exógenos que influenciam essas necessidades e preferências, como por exemplo regulamentações governamentais e de concorrência, tecnologia e meio envolvente ao negócio. A disseminação eficaz de informação de mercado é essencial pois fornece uma base comum para ações concertadas pelos diferentes departamentos, uma vez que ocorre dentro e entre departamentos, beneficiando a coordenação de pessoas e departamentos com o objetivo de facilitar a consecução dos objetivos organizacionais gerais.

Como se está particularmente interessado no impacto dos comportamentos do marketing interno no comportamento orientado para o mercado de funcionários e, conseqüentemente se estar a adotar uma perspetiva comportamental da orientação para o mercado a escala utilizada neste estudo é a MARKOR.

2.4. Orientação para o Mercado Interno

Os recentes avanços na área de marketing interno levaram à identificação de comportamentos de gestão específicos associados a essa filosofia (Lings e Greenley, 2010), pelo que a conceitualização da orientação para o mercado interno, bem como o desenvolvimento e validação de instrumentos para medir esse construto têm sido apurados (Gounaris, 2006; Lings e Greenley, 2005; Lings, 2004). Para a operacionalização da orientação para o marketing interno, Lings e Greenley (2010)

sugerem que a orientação para o mercado pode ser adaptada para o contexto de trocas empregador-empregado no mercado interno, propondo o conceito de orientação para o mercado interno. O desenvolvimento de tal orientação para o mercado interno traz resultados positivos para a empresa e seus funcionários, da mesma forma que a orientação para o mercado externo tem consequências positivas para a empresa e seus clientes externos.

A orientação para o mercado interno estimula as organizações a produzir um relacionamento eficaz com os seus funcionários, tendo como base o compromisso de oferecer um valor superior a estes, compreendendo e satisfazendo as suas necessidades manifestas e latentes, da mesma forma que o compromisso é indispensável para criar valor para clientes da empresa (Gounaris, 2006).

A definição do construto de orientação para o mercado interno por Lings e Greenley (2005) inclui cinco dimensões da orientação para o mercado interno, três referentes à geração de informações sobre o mercado interno: geração de informação informal; geração de informação formal *face-to-face*; e geração de informação formal escrita. Este construto inclui ainda as dimensões respeitantes à divulgação de informações e implementação de respostas a essa informação.

A geração de informação decorre das interações quotidianas e da proximidade física entre colaboradores e os gestores, oferecendo assim oportunidades adicionais para a geração de informação, com base nas atitudes, valores e situações individuais. Relativamente à informação formal esta tem uma manifestação bidimensional através da utilização dos meios de comunicação escritos, como os questionários e estudos de satisfação no trabalho, e interações *face-to-face*, como a entrevistas, avaliações e reuniões, sendo complementares estes dois métodos de geração de informação formal. A divulgação da informação é um fator fundamental para perfilar as atitudes e comportamentos dos colaboradores com os objetivos da organização, e a proximidade entre gestores e colaboradores aumenta as oportunidades para a comunicação, proporcionando a oportunidade para a recolha de informações sobre os anseios e necessidades dos empregados e também para divulgar informações. Relativamente à

implementação de respostas a concepção e implementação destas têm como foco principal atender às necessidades e desejos dos colaboradores e envolvem atividades como o desenvolvimento de sistemas de recompensas individualizados, avaliações de desempenho, mudanças de horário de trabalho e fornecimento de treinamento.

Salienta-se igualmente que o desenvolvimento desta escala tem como base as escalas de orientação para o mercado, nomeadamente a escala MARKOR (Lings e Greenley, 2010). Gounaris (2006, 2008) confirma esta conceitualização e atividades relativas à orientação para o mercado interno.

2.5. Conclusão

O marketing interno tem sido um tema discutido na literatura de marketing há quase quatro décadas. Este tem sido utilizado para descrever o uso de técnicas de marketing para alinhar as operações de uma organização com as necessidades dos clientes. A visão predominante entre os académicos de marketing interno é que a satisfação dos trabalhadores é essencial para a prestação de serviços de qualidade, sendo os trabalhadores de uma organização os funcionários o foco de atividades de marketing interno.

Em termos de operacionalização, o marketing interno tem sido operacionalizado de várias maneiras, contudo existe unanimidade de que se trata de um constructo multidimensional, destacando-se as dimensões alusivas à geração de informação interna, divulgação de informação interna e de resposta referentes à informação interna.

O conceito de orientação para o mercado tornou-se bastante atrativo para os gestores e tem sido uma das ideias mais dominantes do marketing. O ponto fulcral dessa abordagem está nas necessidades dos clientes, pelo que uma empresa deve reconhecer que a satisfação do cliente é a chave para alcançar os objetivos da organização, e as atividades que envolvem uma efetiva orientação para o mercado são condições para as organizações terem competências para fornecer produtos e serviços

de qualidade superiores em resposta às necessidades dos clientes. A adoção da orientação para o mercado interno nas organizações deverá ter um impacto positivo na orientação para o mercado.

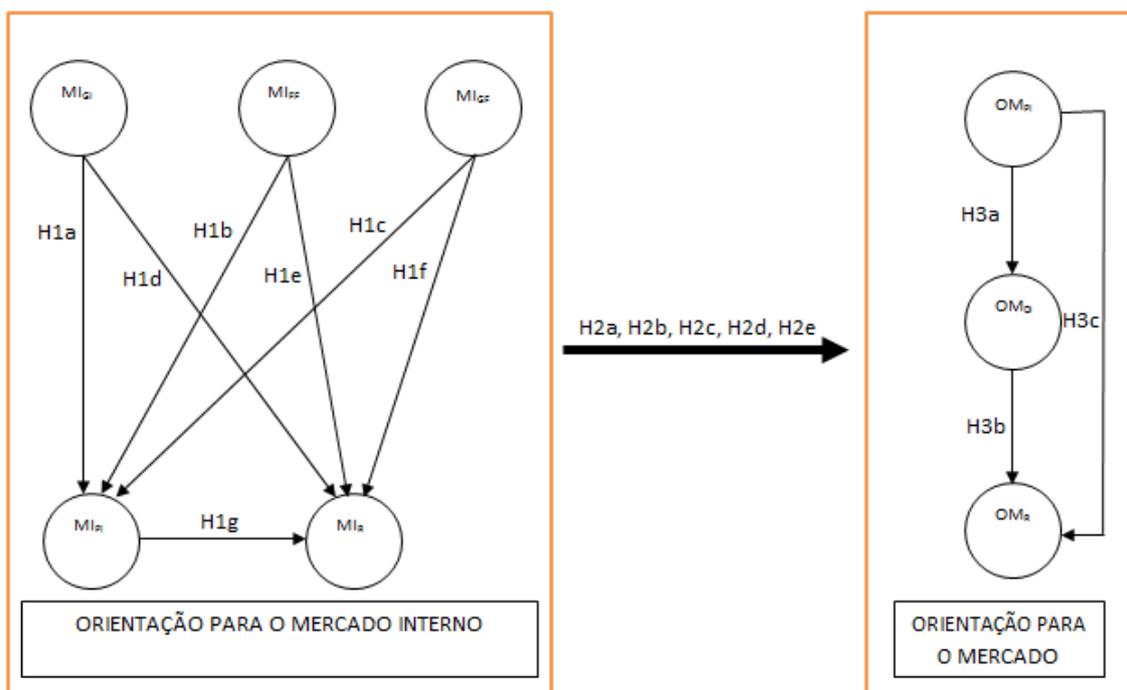
3. Modelo teórico e hipóteses

Neste capítulo do estudo desenvolve-se o modelo conceitual de investigação que tem como objetivo operacionalizar as hipóteses de investigação.

3.1. Modelo conceitual

O modelo conceitual proposto foi delineado com base na revisão da literatura. Da revisão da literatura realizada decorre a proposição de que a orientação para o mercado interno influencia a orientação para o mercado (Gounaris et al., 2010; Lings & Greenley, 2005, 2010; Zaman et al., 2012), pelo que o presente estudo procura validar o modelo da Figura 2, em que as relações causais correspondem às hipóteses da investigação.

Figura 2 – Modelo conceitual



Notas: MI_{GI} – Orientação para o mercado interno: Geração de informação informal; MI_{FF} – Orientação para o mercado interno: Geração de informação formal *face-to-face*; MI_{GF} – Orientação para o mercado interno: Geração de informação formal escrita; MI_{PI} – Orientação para o mercado interno: Divulgação de informação; MI_R – Orientação para o mercado interno: Implementação de respostas; OM_{PI} – Orientação para o mercado: Produção de informação; OM_{DI} – Orientação para o mercado: Divulgação de informação; OM_R – Orientação para o mercado: Resposta

Fonte: adaptado de Lings e Greenley (2010)

3.2. Hipóteses de investigação

A geração de informação acerca do mercado interno precede a divulgação dessas mesmas informações, pelo que a geração e disseminação de informação tendem a preceder a criação de respostas de valor para o mercado interno, sendo lógico e intuitivo que a informação necessita de ser coletada antes de qualquer tentativa de divulgação e, conseqüentemente, a recolha de informações deve preceder a sua divulgação no processo de orientação para o mercado interno (Lings e Greenley, 2010). Seguindo a linha de orientação do mercado de Jaworski e Kohli (1993), estas dimensões relativas à geração e difusão da informação estão relacionadas. Com o objetivo de averiguar as relações causais entre a geração de informação interna, divulgação e respostas ao mercado interno, são definidas as seguintes hipóteses:

- H1a. As capacidades de geração de informação informal do mercado interno (MI_{GI}) têm um impacto positivo nas capacidades de divulgação interna (MI_{PI}).
- H1b. As capacidades de geração de informação formal *face-to-face* do mercado interno (MI_{FF}) aumentam as capacidades de divulgação interna (MI_{PI}).
- H1c. As capacidades de geração de informação formal escrita do mercado interno (MI_{GF}) aumentam as capacidades de divulgação interna (MI_{PI}).
- H1d. As capacidades de geração de informação informal do mercado Interno (MI_{GI}) aumentam as capacidades de implementação de respostas (MI_R).
- H1e. As capacidades de geração de informação formal *face-to-face* do mercado interno (MI_{FF}) aumentam as capacidades de implementação de respostas (MI_R).
- H1f. As capacidades de geração de informação formal escrita do mercado interno (MI_{GF}) aumentam as capacidades de implementação de respostas (MI_R).
- H1g. As capacidades de divulgação interna da informação (MI_{PI}) aumentam as capacidades de implementação de respostas (MI_R).

A orientação para o mercado e orientação para o mercado interno são dois conceitos inter-relacionados (Gounaris et al., 2010; Lings e Greenley, 2009, 2010). A necessidade das empresas executarem uma orientação para o mercado interno, com vista à implementação com sucesso da orientação para o mercado tem sido amplamente

discutida na literatura (Ahmed, Rafiq, e Saad, 2003; Conduit e Mavondo, 2001; Grönroos, 1995; Piercy, 1995). A detecção de mercado, a comunicação e capacidade de responder dos funcionários implicados pela orientação para o mercado interno, catalisam a transferência de informações entre os funcionários da linha de frente e gestores (Ballantyne, 2003). Como resultado, a orientação para o mercado interno deverá ter um impacto positivo sobre a dimensão de geração de informações de orientação para o mercado e nos resultados da organização, na medida em que os funcionários ficam mais bem informados e motivados para realizar as respostas estratégicas da empresa (Rafiq e Ahmed, 1993). Consequentemente, espera-se que a orientação para o mercado interno tenha um impacto positivo sobre a dimensão da capacidade de resposta da orientação para o mercado (Bouranta, Mavridoglou, e Kyriazopoulos, 2005; Caruana e Calleya, 1998; Gounaris et al., 2010; Lings e Greenley, 2009, 2010; Naude, Desai, e Murphy, 2003; Piercy, 1995; Voola, Casimir, e Haugen, 2003; Zaman et al., 2012). Assim, propõem-se as seguintes hipóteses:

- H2a. As capacidades de geração de informação informal do mercado interno (MI_{GI}) aumentam as capacidades de orientação para o mercado (OM_{PI} , OM_{DI} e OM_{R}).
- H2b. As capacidades de geração de informação formal *face-to-face* do mercado interno (MI_{FF}) aumentam as capacidades de orientação para o mercado (OM_{PI} , OM_{DI} e OM_{R}).
- H2c. As capacidades de geração de informação formal escrita do mercado interno (MI_{GE}) aumentam as capacidades de orientação para o mercado (OM_{PI} , OM_{DI} e OM_{R}).
- H2d. As capacidades de divulgação interna da informação (MI_{PI}) aumentam as capacidades de orientação para o mercado (OM_{PI} , OM_{DI} e OM_{R}).
- H2e. As capacidades de implementação de respostas (MI_{R}) aumentam as capacidades de orientação para o mercado (OM_{PI} , OM_{DI} e OM_{R}).

A maioria dos estudos sobre os efeitos da orientação para o mercado tem operacionalizado esta como um construto unidimensional composto por três componentes. Contudo, os autores da escala, Jaworski e Kohli (1993), sugerem que é necessário examinar as relações causais entre as informações de geração,

disseminação e capacidade de resposta das dimensões do construto. Nessa linha foi operacionalizada a orientação para o mercado como um construto tridimensional (Carr e Lopez, 2007; Lings e Greenley, 2010). Assim, propõem-se as seguintes hipóteses para analisar as relações entre as três dimensões da orientação para o mercado:

- H3a. As capacidades de geração de produção de informação (OM_{PI}) aumentam as capacidades de divulgação da informação (OM_{DI}).
- H3b. As capacidades de geração de produção de informação (OM_{PI}) aumentam as capacidades de resposta (OM_R).
- H3c. As capacidades de geração de divulgação da informação (OM_{DI}) aumentam as capacidades de resposta (OM_R).

3.3. Conclusão

Neste capítulo do estudo desenvolveu-se o modelo concetual de investigação e respetivas hipóteses de investigação.

As hipóteses formuladas alusivas somente à orientação para o mercado interno referem-se às capacidades de geração de informação informal e formal terem um impacto positivo nas capacidades de divulgação interna e de implementação de respostas, e as capacidades de divulgação interna da informação possuírem um impacto positivo nas capacidades de implementação de respostas.

Em relação ao impacto da orientação para o mercado interno na dimensão da capacidade de resposta da orientação para o mercado foram propostas as hipóteses referentes às capacidades de geração e divulgação de informações informais e formais e capacidades de implementação de respostas do mercado interno aumentarem as capacidades de orientação para o mercado.

Quanto às relações causais entre as informações de geração, disseminação e capacidade de resposta da orientação para o mercado, propuseram-se as hipóteses referentes às capacidades de geração de produção de informação aumentarem as capacidades de divulgação da informação e as capacidades de resposta, e as

capacidades de geração de divulgação da informação aumentarem as capacidades de resposta.

4. Metodologia

Neste capítulo é apresentada a metodologia de investigação, expondo e descrevendo o processo de recolha dos dados, o instrumento utilizado na recolha dos dados, nomeadamente a descrição e operacionalização das variáveis dos construtos da orientação para o mercado interno e da orientação para o mercado e sua validade. Numa outra seção são referidos os métodos estatísticos utilizados para a avaliação dos objetivos e hipóteses.

4.1. Caracterização do estudo

Segundo Gil (1991) é possível enquadrar as diferentes pesquisas em três categorias de investigações: (1) exploratórias; (2) descritivas; e (3) explicativas.

As investigações exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, clarificar e alterar conceitos, com vistas à formulação de problemas ou hipóteses passíveis de investigação e são realizadas em particular quando o tema escolhido é pouco explorado e se torna difícil formular hipóteses específicas e operacionalizáveis. Estas investigações constituem-se como o primeiro passo de investigações mais amplas e os métodos utilizados são baseados em abordagens qualitativas.

As investigações descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenómeno, ou a determinação de associações entre variáveis. Uma das características que a diferenciam das investigações exploratórias é a importância da utilização de técnicas padronizadas de identificação da amostra a estudar e de recolha de dados.

Quanto às investigações explicativas, também denominadas de correlacionais, são aquelas que têm como preocupação identificar fatores que determinam a ocorrência de fenómenos e nas ciências sociais são sobretudo de índole observacional. Esta tipologia de pesquisa é a que mais aprofunda o conhecimento da realidade, uma vez que explica a razão e o porquê das coisas, sendo a investigação mais complexa e

delicada, já que o risco de cometer erros aumenta consideravelmente. Uma investigação explicativa pode suceder a uma pesquisa descritiva, uma vez que a determinação dos fatores que influenciam um determinado fenômeno exige que este seja extensivamente descrito e compreendido. Este tipo de investigação está assente na utilização de técnicas padronizadas de recolha de dados bem como de metodologias quantitativas de análise de dados, em particular as metodologias estatísticas.

Em função dos objetivos do estudo, esta investigação tem um cariz explicativo uma vez que se pretende perceber a relação entre as dimensões da orientação para o mercado interno e para o mercado.

Referente ao método de investigação, Marconi e Lakatos (2011) distinguem quatro tipos de métodos: (1) indutivo; (2) dedutivo; (3) hipotético-dedutivo; e (4) método dialético.

O método indutivo desloca-se das constatações particulares para as leis e teorias, enquanto o método dedutivo parte das leis e teorias e prediz a ocorrência de fenômenos particulares. Quanto ao método hipotético-dedutivo, na visão epistemológica de Popper (1975), inicia-se pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, sucedida por uma proposta de conjectura e dedução de consequências na forma de proposições passíveis de serem testadas (testes de falseamento). Por último, o método dialético penetra no mundo do fenômeno através de sua ação recíproca, da contradição inerente ao fenômeno e da mudança dialética que ocorre na natureza e na sociedade.

Neste estudo, a metodologia a utilizar terá um caráter hipotético-dedutivo uma vez que, em função das teorias existentes, se pretende validar as hipóteses num caso particular.

Em função dos objetivos do estudo e da existência de hipóteses de investigação, foi utilizada a metodologia quantitativa, com obtenção dos dados através de um questionário.

4.2. Amostra

A população alvo de um estudo é constituída pelos elementos que se integram nos critérios de inclusão, e que não contêm os possíveis critérios de exclusão definidos pelo investigador, sobre os quais pretende fazer inferências. A dificuldade, ou mesmo a impossibilidade, de estudar a totalidade da população, revela a importância do estudo com o recurso a amostras (Vicente, Reis, & Ferrão, 1996).

O plano de amostragem envolve os seguintes passos (Vicente et al., 1996): (1) Definição a população alvo; (2) Identificação do universo de recolha da amostra; (3) Escolha da técnica de amostragem; (4) Determinação da dimensão amostral; (5) seleção dos casos a incluir na amostra; e (6) recolha da informação das características da amostra.

Neste estudo a população alvo são as empresas brasileiras, uma vez que o objetivo do estudo é averiguar a relação entre a orientação para o mercado interno e orientação para o mercado das empresas brasileiras.

Em termos de técnica de amostragem existem duas abordagens para a seleção dos elementos a incluir numa amostra, sendo eles a amostragem aleatória e amostragem não aleatória. No caso da amostragem aleatória todos os elementos do universo têm uma probabilidade diferente de zero de serem incluídos na amostra, enquanto no caso da amostragem não aleatória existem elementos do universo que à priori não serão incluídos na amostra do estudo, contudo em ambos os casos a amostra a recolher deverá ser representativa da população alvo.

O questionário foi enviado para uma amostra não aleatória de 900 empresas, pertencentes à base de dados de uma empresa, que cumpriam os critérios de inclusão, tendo sido recebidos 109 questionários correspondendo a uma taxa de resposta de 12,1%. O questionário foi respondido pelo proprietário da empresa ou algum dos administradores ou gestores de primeira linha.

4.3. Operacionalização dos construtos

Para operacionalizar os construtos de interesse nesta pesquisa foram identificadas na literatura as escalas de medida desenvolvidas nesta área.

4.3.1. Orientação para o mercado

A escala MARKOR identifica o grau em que uma organização realiza atividades de produção de informação a nível de todos os seus departamentos, a maneira como dissemina esta informação vertical e horizontalmente e a forma como desenvolve e implementa os programas de marketing interno e externo com base na informação gerada, ou seja, a resposta ao mercado. Como se está particularmente interessado no impacto dos comportamentos do marketing interno no comportamento orientado para o mercado de funcionários e, conseqüentemente se estar a adotar uma perspectiva comportamental da orientação para o mercado a escala utilizada neste estudo é a MARKOR em detrimento da MKTOR (Lings & Greenley, 2009). A escala MARKOR tem como base o modelo teórico desenvolvido por Kohli e Jaworski (1990), composta pelas dimensões produção de informação de mercado, disseminação da informação de mercado e resposta ao mercado. A escala inicial era composta por trinta e dois itens, contudo a versão final da escala MARKOR é constituída por vinte variáveis: seis variáveis que compõem a produção de informação de mercado (OMPI); cinco itens referentes à disseminação da informação de mercado (OMDI) e nove variáveis pertencentes à resposta ao mercado (OMR) (Tabela 1). Salienta-se ainda que esta escala já foi validada para o Brasil por Sampaio (2000), tendo este construto revelado elevada confiabilidade e consistência interna.

Tabela 1 – Dimensões da escala MARKOR e respectivos itens

Produção de informação
1. Nesta empresa, pelo menos uma vez ao ano identificamos que produtos ou serviços nossos clientes necessitarão no futuro
2. Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado
3. Somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes nos produtos*
4. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços
5. Somos lentos ao detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo: concorrência, tecnologia, legislação)*
Divulgação de informação
6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação, mudanças na economia) sobre nossos clientes
7. Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado
8. O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes
9. Quando algo relevante acontece a um cliente importante, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em curto intervalo de tempo
10. Dados sobre a satisfação do cliente são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa
11. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar os outros departamentos*
Resposta
12. Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes*
13. Tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de produtos ou serviços dos nossos clientes*
14. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos produtos ou serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam
15. Diversos departamentos ou áreas de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócios
16. Se um importante concorrente lançar uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente
17. As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas
18. As reclamações dos clientes "não têm ouvidos" nesta empresa*
19. Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado*
20. Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação

* Itens invertidos

4.3.2. Orientação para o mercado interno

A definição do construto de orientação para o mercado interno por Lings e Greenley (2005) inclui dezesseis itens referentes a cinco dimensões da orientação para o mercado interno (Tabela 2). Essas dimensões incluem três referentes à geração de

informações sobre o mercado interno: quatro itens referentes à geração de informação informal (MIGF); três variáveis respeitantes à geração de informação formal *face-to-face* (MIFF); e três variáveis pertencentes à geração de informação formal escrita (MIGI). Este construto inclui ainda a dimensão respeitante à divulgação de informações (MIPI), composta por três itens, a dimensão sobre a implementação de respostas (MIR) a essa informação constituída por três variáveis. Destaca-se ainda que o desenvolvimento desta escala tem como base as escalas de orientação para o mercado nomeadamente a escala MARKOR (Lings e Greenley, 2010).

Tabela 2 – Dimensões da escala de Orientação para o Mercado Interno e respetivos itens

Geração de informação informal
1. Quando estou no trabalho, procuro identificar as expectativas dos colaboradores esperam da empresa
2. Quando estou no trabalho, ao notar um dos colaboradores agindo de forma diferente do normal, procuro descobrir se existe um problema.
3. Quando estou no trabalho, procuro identificar o grau de satisfação deles sobre o trabalho
Geração de informação formal <i>face-to-face</i>
4. Quando estou no trabalho, procuro acompanhar a equipe para identificar a performance do trabalho
5. Nesta empresa, temos avaliações de pessoal regulares em que discutimos o que os funcionários querem
6. Nesta empresa, a gerência se reúne com os colaboradores pelo menos uma vez por ano, para descobrir as suas expectativas de trabalho para o futuro
Geração de informação formal escrita
7. Nesta empresa, a gerência relaciona-se diretamente com os colaboradores para descobrir como torná-los mais satisfeitos
8. Nesta empresa fazemos muita pesquisa sobre o mercado interno
9. Nesta empresa, aplicamos um questionário sobre os colaboradores, pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade do trabalho
Divulgação de informações
10. Nesta empresa, aplicamos um questionário sobre os colaboradores para identificar influências sobre o comportamento pelos sindicatos, clientes e mercado externo)
11. Nesta empresa, eu regularmente reúno a equipe para falar sobre as questões relacionadas a organização
12. Nesta empresa, eu regularmente reporto aos colaboradores sobre as questões que afetam o ambiente de trabalho
13. Nesta empresa, temos reuniões regulares com os colaboradores de todos os níveis
Implementação de respostas
14. Nesta empresa, quando descobrimos que os funcionários estão descontentes com a nossa supervisão ou gerência, tomamos ações corretivas

15. Nesta empresa, quando se percebe que os trabalhadores gostariam que modificassem as suas condições de trabalho, os departamentos se esforçam para buscar uma adequação nesse sentido

16. Nesta empresa, fazemos as mudanças devidas quando o feedback dos colaboradores indica que eles estão insatisfeitos com o *status quo*

4.4. Instrumento de recolha de dados

Para proceder à recolha dos dados para a presente pesquisa, recorreu-se à aplicação de um questionário (Apêndice I). O questionário utilizado é composto por três partes:

- Escala de Orientação para o Mercado (MARKOR) de Kohli e Jaworski (1990). Será usada a versão traduzida para português de Sampaio (2000).
- Escala de Orientação para o Mercado Interno de Lings e Greenley (2005), sendo realizada a tradução e adaptação para a língua portuguesa neste estudo.
- Variáveis de caracterização das empresas como o setor de atividade, o número de trabalhadores, a percentagem de trabalhadores com formação, o tempo de atividade da empresa, a pertença a um grupo de empresas, o principal mercado geográfico e o volume de negócios da empresa no último ano.

A recolha dos dados foi realizada durante o mês de Agosto de 2013, tendo sido enviado um e-mail para 900 empresas, explicando quais os objetivos do trabalho, e que continha uma ligação para o questionário eletrónico elaborado na plataforma Qualtrics. O tempo médio de resposta do questionário foi sensivelmente cinco minutos.

4.5. Tratamento dos dados

Os dados obtidos através da aplicação do questionário, foram submetidos um tratamento estatístico através do programa IBM SPSS versão 21.0. Na descrição da amostra, as variáveis qualitativas foram resumidas por tabelas de frequência e percentagens apresentadas as frequências adequadas a cada categoria. Quanto às variáveis quantitativas foram resumidas usando mediana, média, desvio mínimo, máximo e padrão. Nas variáveis com dados em falta, as frequências relativas foram determinadas para os casos válidos.

Para a validação das hipóteses foram estimados modelos de regressão linear múltipla, estimados pelo método dos mínimos quadrados, e o nível de significância utilizado para os testes de hipóteses foi de $\alpha=0.05$.

Em termos de características psicométricas, a determinação da confiabilidade e consistência interna dos construtos e das diversas subescalas foi avaliada através do Alpha de Cronbach, devendo este ser superior a 0.60.

5. Análise e discussão dos resultados

Os resultados do estudo são apresentados em três partes. Numa primeira seção efetua-se uma caracterização das empresas incluídas no estudo, no segundo ponto avalia-se as características psicométricas das duas escalas, e na terceira parte avalia-se os resultados alusivos às hipóteses do estudo.

5.1. Caracterização da amostra

A amostra é constituída maioritariamente por empresas pertencentes ao setor dos serviços (62,2%) e 32,7% pertencem ao setor industrial. Em termos do número de trabalhadores, 55,1% têm 250 ou mais trabalhadores, 15,3% têm entre 50 e 249 trabalhadores e 16,6% possuem entre 10 e 49 colaboradores, 34,8% das empresas têm pelo menos 50% de trabalhadores com formação superior, 27,4% têm entre 1% e 9% de trabalhadores com formação superior e 21,1% das empresas têm entre 10% e 24% de colaboradores com educação superior. O tempo médio de atividade das empresas incluídas no estudo é $13,7 \pm 15,8$ anos, variando este entre 1 mês e 70 anos. Em termos de estrutura empresarial 58,8% das empresas pertencem a um grupo empresarial sendo 91,2% destes grupos brasileiros e os demais grupos têm origem em países como os Estados Unidos, Alemanha, Grã-Bretanha e Chile. Os principais mercados dos bens ou serviços vendidos pelas empresas são os mercados nacional (56,7%) e local/regional (37,1%). No que respeita ao volume de negócios no último ano, constata-se que 37,1% das empresas faturaram mais de 50 Milhões de reais, 19,1% faturaram entre 10 e 50 Milhões de reais, 20,2% tiveram um volume de negócios entre 2 e 9 Milhões de reais e em 23,6% das empresas este foi inferior a 2 Milhões de reais (Tabela 2).

Tabela 3 – Caracterização da amostra

	N	%
Setor de atividade		
Agricultura	5	5,1%
Indústria	32	32,7%
Serviços	61	62,2%

	Menos de 10	13	13,3%
Número de trabalhadores	10 – 49	16	16,3%
	50 – 249	15	15,3%
	250 ou mais	54	55,1%
	<hr/>		
Percentagem de trabalhadores com formação superior	0%	1	1,1%
	1% a 9%	26	27,4%
	10% a 24%	20	21,1%
	25% a 49%	15	15,8%
	50% a 74%	20	21,1%
	75% a 100%	13	13,7%
Tempo de atividade (anos)	Média ± DP	13,7 ± 15,8	
	Mediana (Mínimo - Máximo)	7,5 (0,1 - 70)	
Pertence a um grupo	Sim	57	58,8%
	Não	40	41,2%
Principal mercado geográfico	Mercado Local/Regional	36	37,1%
	Mercado Nacional	55	56,7%
	Mercado Internacional	6	6,2%
Volume de negócios no último ano (Milhões de reais)	Menos de 2 milhões de reais	21	23,6%
	2 - 9 Milhões de reais	18	20,2%
	10 - 50 Milhões de reais	17	19,1%
	Mais de 50 Milhões de reais	33	37,1%

5.2. Características Psicométricas dos construtos

Analisando as propriedades psicométricas dos construtos em estudo e respectivas dimensões (Tabela 4), constata-se que os Alphas de Cronbach variam no intervalo 0,746 e 0,904 nas dimensões da Orientação para o mercado interno e entre 0,599 e 0,676 nas dimensões alusivas à Orientação para o mercado, constatando-se a existência de confiabilidade destes construtos.

Face a estes resultados infere-se, para as diversas dimensões de ambas as escalas em estudo, a existência de características psicométricas aceitáveis para a sua utilização. Estes resultados corroboram as características psicométricas das duas escalas reveladas em outros estudos, nomeadamente o estudo de Lings e Greenley (2010).

Tabela 4 – Coeficiente de correlação entre os construtos (Alphas de Cronbach na diagonal)

	MIGI	MIFF	MIGF	MIPI	MIR	OMPI	OMDI	OMR
MIGI	0,904							
MIFF	0,635**	0,746						
MIGF	0,421**	0,729**	0,804					
MIPI	0,590**	0,804**	0,793**	0,824				
MIR	0,401**	0,718**	0,716**	0,734**	0,879			
OMPI	0,196*	0,237*	0,217*	0,160	0,140	0,676		
OMDI	0,169	0,304**	0,413**	0,390**	0,336**	0,450**	0,599	
OMR	0,326**	0,360**	0,359**	0,418**	0,433**	0,369**	0,549**	0,614

* $p < .05$; ** $p < .01$

Após confirmar que as propriedades psicométricas dos construtos são adequadas, a fase seguinte foi a estimação de modelos de regressão, tendo como finalidade avaliar as hipóteses que constam da Figura 1.

5.3. Análise das Hipóteses

A Tabela 5 apresenta os resultados das regressões lineares para avaliar relações causais alusivas às hipóteses em que intervêm somente as dimensões da Orientação para o mercado interno. Foram estimados dois modelos de regressão (Modelo 1 e Modelo 2), tendo o primeiro como objetivo avaliar as hipóteses H1a, H1b e H1c e o segundo tem como objetivo avaliar as hipóteses H1d, H1e, H1f e H1g.

Tabela 5 – Regressões lineares. Modelo 1: Variável dependente – MIPI; Variáveis independentes – MIGI, MIFF, MIGF; Modelo 2: Variável dependente – MIR; Variáveis independentes – MIGI, MIFF, MIGF, MIPI

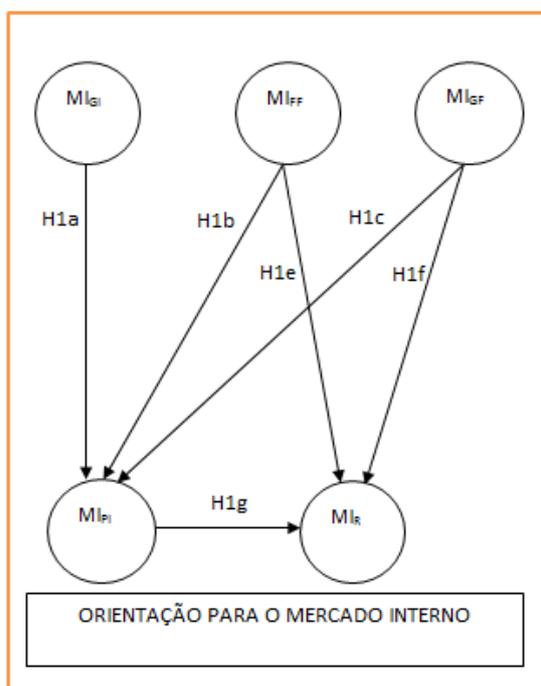
	Modelo 1	Modelo 2
Constante	-0,11 (0,24)	0,49 (0,33)
MIGI	0,19 (0,07)**	-0,15 (0,10)
MIFF	0,37 (0,08)**	0,39 (0,13)**
MIGF	0,42 (0,06)**	0,27 (0,11)*

MIPI		0,35 (0,13)*
R ²	0,754	0,622
R ² ajustado	0,747	0,608
F	109,50**	43,61**

* $p < .05$; ** $p < .01$

No que se refere às hipóteses alusivas às relações causais entre as dimensões da Orientação para o mercado interno, os resultados permitiram confirmar as hipóteses: H1a; H1b; H1c; H1e, H1f, H1g. Validando-se que as capacidades de geração de informação informal (MIGI) e *face-to-face* (MIFF) e de geração de informação formal escrita (MIGF) do mercado interno têm um impacto positivo estatisticamente significativo nas capacidades de divulgação interna (MIPI). As capacidades de geração de informação formal face-to-face (MIFF), informação formal escrita (MIGF) e divulgação de informação (MIPI) do mercado interno aumentam significativamente as capacidades de implementação de respostas (MIR) (Figura 3). Estes resultados corroboram parcialmente os resultados de Lings e Greenley (2010) e de Jaworski e Kohli (1993), constatando-se que geração no mercado interno de informação, quer do ponto de vista de informação informal como do ponto de vista da informação formal escrita, precede a divulgação dessas mesmas informações, e foi identicamente possível atestar que disseminação de informação precede a criação de respostas de valor para o mercado interno.

Figura 3 – Hipóteses validadas alusivas às relações causais entre as dimensões da Orientação para o mercado interno



Foram estimados três modelos de regressão (Modelo 3, Modelo 4 e Modelo 5), tendo como objetivos avaliar as hipóteses H2a, H2b, H2c, H2d, H2e, no que respeita às dimensões da Orientação para o mercado interno que influenciam as dimensões da Orientação para o mercado, e as H3a, H3b e H3c, estas alusivas às relações causais das dimensões da Orientação para o mercado. Os resultados são apresentados na Tabela 6

Tabela 6 – Regressões lineares. Modelo 3: Variável dependente – OMDI; Variáveis independentes – MIGI, MIFF, MIGF, MIPI; Modelo 4: Variável dependente – OMPI; Variáveis independentes – MIGI, MIFF, MIGF, MIPI, OMDI; Modelo 5: Variável dependente – OMRR; Variáveis independentes – MIGI, MIFF, MIGF, MIPI, OMDI, OMPI

	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
Constante	2,42 (0,38)	1,93 (0,38)	1,48 (0,31)
MIGI (H2a)	-0,05 (0,12)	0,12 (0,10)	0,13 (0,08)
MIFF (H2b)	-0,08 (0,15)	0,21 (0,13)	-0,08 (0,09)
MIGF (H2c)	0,22 (0,12)	0,07 (0,11)	-0,08 (0,08)
MIPI (H2d)	0,20 (0,16)	-0,25 (0,14)	0,07 (0,10)*
MIR (H2e)	0,04 (0,11)**	0,07 (0,10)**	0,17 (0,07)**
OMDI		0,41 (0,08)**	0,29 (0,07)**

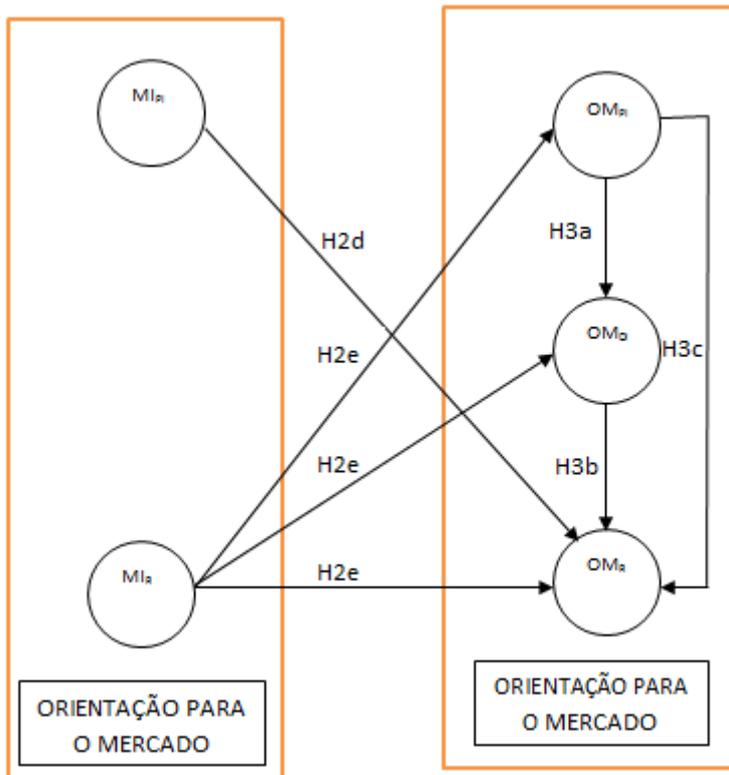
OMPI			0,13 (0,07)**
R ²	0,187	0,255	0,419
R ² ajustado	0,148	0,212	0,379
F	4,82**	5,93**	10,60**

* $p < .05$; ** $p < .01$

A Figura 4 apresenta a componente do modelo com as hipóteses que foram validadas. Relativamente às hipóteses alusivas à influência das dimensões da Orientação para o mercado interno que influenciam as dimensões da Orientação para o mercado, foi possível validar parcialmente a hipótese H2d e a totalidade da hipótese H2e, observando-se que as capacidades de geração de informação informal (MIGI) do mercado interno aumentam estatisticamente as capacidades de Resposta (OMR) e as capacidades de implementação de respostas (MIR) aumentam estatisticamente a geração de produção de informação (OMPI), as capacidades de divulgação da informação (OMDI) e as capacidades de resposta (OMR). Estes resultados são parcialmente concordantes com os relatados nos estudos de Bouranta, Mavridoglou e Kyriazopoulos (2005), Caruana e Calleya (1998), Gounaris et al. (2010), Lings e Greenley (2009, 2010), Naude, Desai, e Murphy (2003), Piercy (1995), Voola, Casimir e Haugen (2003) e Zaman et al. (2012), que referenciam que a orientação para o mercado interno tem um impacto positivo sobre a dimensão capacidade de resposta da orientação para o mercado.

No que se refere às relações causais entre as informações de geração e disseminação e capacidade de resposta, observa-se que as capacidades de geração de produção de informação (OMPI) aumentam significativamente as capacidades de divulgação da informação (OMDI) e as capacidades de resposta (OMR) e as capacidades de divulgação da informação (OMDI) influenciam as capacidades de resposta (OMR), inferindo a validação das hipóteses H3a, H3b e H3d. Estas constatações corroboram em parte os efeitos causais entre as dimensões da Orientação para o mercado expostas por Jaworski e Kohli (1993).

Figura 4 – Hipóteses validadas alusivas às relações causais entre as dimensões da Orientação para o mercado interno e Orientação para o mercado



5.4. Conclusão

Nesta seção apresentamos os resultados do estudo empírico. A análise de regressão dos dados dados coletados permitiu avaliar as diferentes hipóteses definidas no modelo concetual, sendo os resultados apresentados na Tabela 7. Assim, conclui-se que:

- As capacidades de geração de informação informal, de informação formal face-to-face e de informação formal escrita do mercado interno têm um impacto positivo nas capacidades de divulgação da informação ao nível interno
- As capacidades de geração de informação formal face-to-face, de informação formal escrita de divulgação interna da informação do mercado interno têm um impacto positivo nas capacidades de implementação de respostas internas
- As capacidades de divulgação interna da informação aumentam as capacidades de difusão de informação alusiva à orientação para o mercado
- As capacidades de implementação de respostas aumentam as capacidades de orientação para o mercado nas diferentes dimensões

- As capacidades de geração de produção de informação alusivas à orientação para o mercado incrementam as capacidades de divulgação da informação
- As capacidades de geração de produção de informação e de divulgação de informação do mercado aumentam as capacidades de resposta

Tabela 7 – Síntese dos resultados das hipóteses de investigação

Hipótese	Resultado
H1a - As capacidades de geração de informação informal do mercado interno (MIGI) têm um impacto positivo nas capacidades de divulgação interna (MIPI)	Hipótese suportada
H1b - As capacidades de geração de informação formal face-to-face do mercado interno (MIFF) aumentam as capacidades de divulgação interna (MIPI)	Hipótese suportada
H1c - As capacidades de geração de informação formal escrita do mercado interno (MIGF) aumentam as capacidades de divulgação interna (MIPI)	Hipótese suportada
H1d - As capacidades de geração de informação informal do mercado interno (MIGI) aumentam as capacidades de implementação de respostas (MIR)	Hipótese não suportada
H1e - As capacidades de geração de informação formal face-to-face do mercado interno (MIFF) aumentam as capacidades de implementação de respostas (MIR)	Hipótese suportada
H1f - As capacidades de geração de informação formal escrita do mercado interno (MIGF) aumentam as capacidades de implementação de respostas (MIR)	Hipótese suportada
H1g - As capacidades de divulgação interna da informação (MIPI) aumentam as capacidades de implementação de respostas (MIR)	Hipótese suportada
H2a - As capacidades de geração de informação informal do mercado interno (MIGI) aumentam as capacidades de orientação para o mercado (OMPI, OMDI e OMR)	Hipótese não suportada
H2b - As capacidades de geração de informação formal face-to-face do mercado interno (MIFF) aumentam as capacidades de orientação para o mercado (OMPI, OMDI e OMR)	Hipótese não suportada
H2c - As capacidades de geração de informação formal escrita do mercado interno (MIGF) aumentam as capacidades de orientação para o mercado (OMPI, OMDI e OMR)	Hipótese não suportada
H2d - As capacidades de divulgação interna da informação (MIPI) aumentam as capacidades de orientação para o mercado (OMPI, OMDI e OMR)	Hipótese suportada parcialmente
H2e - As capacidades de implementação de respostas (MIR) aumentam as capacidades de orientação para o mercado (OMPI, OMDI e OMR)	Hipótese suportada
H3a - As capacidades de geração de produção de informação (OMPI) aumentam as capacidades de divulgação da informação (OMDI)	Hipótese suportada
H3b - As capacidades de geração de produção de informação (OMPI) aumentam as capacidades de resposta (OMR)	Hipótese suportada
H3c - As capacidades de geração de divulgação da informação (OMDI) aumentam as capacidades de resposta (OMR)	Hipótese suportada

6. Conclusões

A aceitação por parte das organizações de uma orientação para o marketing interno ilustra em que medida estas se empenham na produção de valor para os seus colaboradores, através de uma gestão eficaz das relações entre colaboradores e seus superiores hierárquicos (Gounaris, 2006), para promover maior satisfação dos funcionários, pois esta repercute-se em melhores resultados do negócio. A literatura sugere que as empresas apoiadas numa comunicação clara possuem uma maior capacidade de motivação dos seus colaboradores, com impactos positivos para o desempenho e sustentabilidade da organização e afetando as relações com os clientes.

Deste fato decorre que a orientação para o mercado interno tem consequências positivas na adesão dos funcionários para a realização de diretrizes específicas orientadas para o mercado (Harris e Piercy, 1999; Lings e Greenley, 2005), favorecendo a atitude dos trabalhadores e levando ao sucesso da organização no mercado externo (Bitner, Booms, e Mohr, 1994; Bitner, 1990; Tortosa et al., 2009), uma vez que alinha e motiva os colaboradores com os objetivos de mercado da empresa e os incentiva a obterem um melhor desempenho e oferecerem um serviço excelente, o que acaba por melhorar a retenção de clientes e aumentar o sucesso da empresa (Lings e Greenley, 2010).

Este estudo permitiu analisar as práticas de marketing interno das empresas brasileiras, nomeadamente o papel do marketing interno enquanto estratégia de gestão de pessoas e o seu impacto na orientação para o mercado.

Foi desenvolvido um modelo conceitual dos relacionamentos entre os conceitos de orientação para o mercado interno e de orientação para o mercado que foi testado com dados de um questionário aplicado a 109 empresas. Em termos de resultados alusivos às relações entre as dimensões da orientação para o mercado interno, constatou-se que as capacidades de geração do mercado interno de informação informal e de geração de informação formal face-to-face e escrita têm um impacto positivo nas capacidades de divulgação interna e nas capacidades de implementação

de respostas. As três dimensões de geração de informações, representando diferentes modos de coleta de informação dos trabalhadores, afetam positivamente a disseminação de informação e de resposta ao mercado interno. A disseminação da informação no mercado interno também influencia as respostas do mercado interno. Com base nestas constatações é essencial destacar a importância das interações formais e informais entre os gestores e demais trabalhadores com vista à recolha de informações sobre os desejos e necessidades desses mesmos trabalhadores, percebendo estes que a empresa vê as suas necessidades em pé de igualdade com a dos outros *stakeholders*. Estes resultados são semelhantes aos estudos de Jaworski e Kohli (1993) e de Lings e Greenley (2010).

Em termos da avaliação da forma que a orientação do mercado interno e suas dimensões influenciam a orientação para o mercado externo e respetivas dimensões, neste estudo observou-se que as capacidades de geração de informação informal do mercado interno estão associadas positivamente com as capacidades de resposta de orientação para o mercado. Adicionalmente, as capacidades de implementação de respostas internas aumentam a orientação para o mercado no que respeita à geração de produção de informação, às capacidades de divulgação da informação e às capacidades de resposta. Estes resultados corroboram parcialmente os referidos nos estudos de Bouranta, Mavridoglou e Kyriazopoulos (2005), Caruana e Calleya (1998), Gounaris et al. (2010), Lings e Greenley (2009, 2010), Naude, Desai, e Murphy (2003), Piercy (1995), Voola, Casimir e Haugen (2003) e Zaman et al. (2012)

Os resultados do presente estudo permitiram igualmente corroborar que as capacidades de geração de produção de informação estão associados às capacidades de divulgação da informação, bem como as capacidades de resposta e as capacidades de divulgação da informação influenciam as capacidades de resposta. Estes resultados são similares aos relatados no estudo de Jaworski e Kohli (1993).

Em termos gerais constatou-se que a orientação para o mercado e orientação para o mercado interno são dois conceitos conectados, pois a adoção de condutas de

orientação para o mercado, aumenta o valor e os níveis de qualidade percebidas pelo cliente, melhorando igualmente o nível de valor percebido pelos trabalhadores.

6.1. Implicações para a gestão

Dada a elevada pertinência e atualidade dos conceitos investigados neste estudo, espera-se que este trabalho traga um valor acrescentado para o tecido empresarial brasileiro na continuação dos seus objetivos de gerar e distribuir riqueza pelos seus sócios ou acionistas, bem como criar mais-valias para todos os *stakeholders* envolvidos na dinâmica da empresa, principalmente para os seus trabalhadores e para os seus clientes.

Estes resultados sugerem que as empresas que desejam implementar com sucesso uma orientação de mercado devem adotar um foco interno complementar sobre os seus trabalhadores, garantindo que os desejos e necessidades destes também estão satisfeitos. Assim a orientação para o mercado interno desempenha um papel antecedente na adoção de uma orientação para o mercado externo, pelo que a capacidade da organização de gerar, difundir e responder à informação pode representar uma capacidade da empresa.

Outra constatação importante do estudo é que os gestores, além de compreenderem o mercado externo, devem desenvolver uma melhor compreensão dos desejos e necessidades dos funcionários através da utilização tanto de técnicas formais como técnicas informais. As organizações necessitam igualmente de facilitar a divulgação desta informação por toda a organização e incentivar o debate sobre a resposta mais adequada aos desejos e necessidades dos funcionários e de os alinhar com os objetivos da empresa.

6.2. Considerações finais, limitações e futuras linhas de investigação

O presente estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente com algumas decisões metodológicas adotadas na investigação, nomeadamente o envio do instrumento de estudo por e-mail, não sendo possível ter a certeza de que o mesmo foi preenchido por algum responsável da empresa. A reduzida dimensão amostral e a técnica de amostragem utilizada, dificultam a generalização dos resultados, pois não foi possível garantir a representatividade do universo de estudo. Além disso, os resultados foram apenas baseados na perceção do gestor, pelo que deveria também levar-se em consideração a perspetiva dos demais trabalhadores, bem como dos clientes.

Estas limitações permitem apresentar novas linhas de investigação nomeadamente estudos com amostras de maior dimensão e sejam representativas da população. Deverão igualmente ser elaboradas pesquisas complementadas com abordagens qualitativas, isto é, que contenham outras fontes de recolha de dados, como documentos que reflitam os valores, as crenças e orientações estratégicas das empresas, de forma a revelar a cultura corporativa das organizações. A utilização de estudos longitudinais permitirá uma análise dinâmica das relações entre os construtos de orientação para o mercado interno e orientação para o mercado sendo igualmente possível avaliar algumas causalidades entre as dimensões desses construtos.

Esforços futuros devem continuar a avançar nossa compreensão do conceito de marketing interno, os meios para a sua mensuração e as suas implicações internas e externas para as organizações.

7. Bibliografia

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (1995). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice*, 1(4), 32–51.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1241.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market Orientation and Innovation. *Journal of Business Research*, 35, 93–103.
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242–1260.
- Berry, L. L. (1980). Perspectives on the retailing of services. In R. W. Stampfl & E. Hirschman (Eds.), *Theory in Retailing: Traditional and Nontraditional Sources* (pp. 9–20). Chicago, United States: American Marketing Association.
- Berry, L. L., Conant, J. S., & Parasuraman, A. (1991). A framework for conducting a services marketing audit. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(3), 255–268.
- Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3–14.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee response. *Journal of Marketing*, 54(2), 69–82.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical Service Encounters : The Employee' s Viewpoint. *The Journal of Marketing*, 58(4), 95–106.
- Bottala, L. C., & Camacho, M. Á. R. (2013). A qualitative and longitudinal analysis of market orientation. *The Service Industries Journal*, 33(7-8), 694–704.
- Bouranta, N., Mavridoglou, G., & Kyriazopoulos, P. (2005). The Impact of Internal Marketing to Market Orientation Concept and their Effects to Bank Performance. *Operational Research*, 5(2), 349–362.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement , Effort , and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358–368.

- Cadogan, J. W., & Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3(1), 41–60.
- Carr, J. C., & Lopez, T. B. (2007). Examining market orientation as both culture and conduct : modeling the relationships between market orientation and employee responses. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 5(2), 113-125.
- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *The International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108–116.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation ? *International Marketing Strategy*, 51(1), 11–24.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations, 58(October), 37–52.
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture , Customer Orientation , and Innovativeness in Japanese Firms : A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57(January 1993), 23–27.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper and Row Publishers.
- Eggers, F., Hansen, D. J., & Davis, A. E. (2011). Examining the relationship between customer and entrepreneurial orientation on nascent firms' marketing strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(2), 203–222.
- Flipo, J.-P. (1986). Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies. *European Journal of Marketing*, 20(8), 5–14.
- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755–768.
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63–70.
- Gil, A. C. (1991). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (E. Atlas, Ed.) (3ª Edição.). São Paulo.
- Glassman, M., & McAfee, B. (1992). Integrating the personnel and marketing functions: The challenge of the 1990s. *Business Horizons*, 35(2), 52–59.

- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432–448.
- Gounaris, S. P. (2008). Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), 400–434.
- Gounaris, S. P., Vassilikopoulou, A., & Chatzipanagiotou, K. C. (2010). Internal-Market Orientation : A Misconceived Aspect of Marketing Theory. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1667–1699.
- Greenley, G. E., & Foxall, G. R. (1998). Research in Marketing External moderation of associations among stakeholder orientations and company performance. *International Journal of Research in Marketing*, 15, 51–69.
- Grönroos, C. (1994a). From Marketing Mix to Relationship Marketing : Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20.
- Grönroos, C. (1994b). to Service Management A Management Perspective for the Age of Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 5–20.
- Grönroos, C. (1995). Relationship Marketing : The Strategy Continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 252–254.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99–113.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. doi:10.2753/MTP1069-6679190202
- Harrell, G. D., & Fors, M. F. (1992). Internal marketing of a service. *Industrial Marketing Management*, 21(4), 299–306.
- Harris, L. C., & Piercy, N. F. (1999). Management behavior and barriers to market orientation in retailing companies. *The Journal of Services Marketing*, 13(2), 113–131.
- Harrison-Walker, L. J. (2001). The measurement of a market orientation and its impact on business performance. *Journal of Quality Management*, 6(2), 139–172.
- Hoffman, K. D., & Ingram, T. N. (1991). Creating customer-oriented employees: the case in home health care. *Journal of Health Care Marketing*, 11(2), 24–32.

- Hogg, G., & Carter, S. (2000). Employee attitudes and responses to internal marketing. In R. Varey & B. Lewis (Eds.), *Internal Marketing - Directions for Management* (pp. 109–124). Routledge, London.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(July 1993), 53–70.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(April 1990), 1–18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477.
- Langerak, F. (2002). What is the Predictive Power of Market Orientation ? *RIM Report Series Reference*, 88(MKT). Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=371031>
- Lings, I. N. (1999). Balancing Internal And External Market Orientations. *Marketing Management*, 15(4), 239–263.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation - Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405–413.
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290–305.
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2009). The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), 41–53. doi:10.1080/09652540802619251
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2010). Internal market orientation and market-oriented behaviours. *Journal of Service Management*, 21(3), 321–343.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2011). *Metodologia Científica* (5ª Edição.). São Paulo: Atlas.
- Martin, R. A. (1992). Creating, Maintaining and Reinforcing a Customer Service Culture. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 9(1), 9–20.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Özsomer, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on. *Journal of Marketing*, 66(July 2002), 18–32.
- McNamara, C. P. (1972). The Present Status of the Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 36(1), 50–57.

- Mudie, P. (2003). Internal customer: By design or by default. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1261–1276.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(October 1990), 20–35.
- Naude, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205–1220.
- Nayebzadeh, S. (2013). Market Orientation : A New Model, 3(1), 472–483.
- Piercy, N. F. (1995). Customer satisfaction and the internal market Marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice*, 1.1, 22–44.
- Piercy, N. F., & Morgan, N. (1990). Internal Marketing: Making Marketing Happen. *Marketing Intelligence & Planning*, 8(1), 4–6.
- Popper, K. (1975). *Conhecimento objetivo : uma abordagem evolucionária*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Raaij, E. M. Van, & Stoelhorst, J. W. (2008). The implementation of a market orientation: A review and integration of the contributions to date. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1265–1293.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The Scope of Internal Marketing : Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Managem*, 9, 219–232.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462.
- Riel, A. C. R. Van, Semeijn, J., Hammedi, W., & Henseler, J. (2011). Technology-based service proposal screening and decision-making effectiveness. *Management Decision*, 49(5), 762–783.
- Roshani, S., Enayati, G., & Lashkary, M. (2013). The investigation of the effects of internal marketing on the services quality emphasizing the role of intermediate on organizational citizenship behaviors (case study of the banks of Esfarayen City). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 4(10), 929–939.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225.

- Sampaio, C. H. (2000). *Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial em Empresas de Varejo de Vestuário do Brasil*. (Tese de Doutorado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Sasser, E. W., & Arbeit, S. . (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19(3), 61–65.
- Shapiro, B. P. (1988). What the Hell Is ' Market Oriented '? *Harvard Business Review*, 66, 119–125.
- Strong, C. a., & Harris, L. C. (2004). The drivers of customer orientation: an exploration of relational, human resource and procedural tactics. *Journal of Strategic Marketing*, 12(3), 183–204.
- Tansuhaj, P., Wong, J., & McCullough, J. (1987). Internal and External Marketing: Effects on Consumer Satisfaction in Banks in Thailand. *International Journal of Bank Marketing*, 5(3), 73–83.
- Tomášková, I. E. (2009). The Current Methods of Measurement of Market Orientation. *European Research Studies*, 12(3), 135–150.
- Tortosa, V., Moliner, M. a., & Sánchez, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organisational performance. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1435–1456.
- Vicente, P., Reis, E., & Ferrão, F. (1996). *Sondagens: a amostragem como um fator decisivo de qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Voola, R., Casimir, G., & Haugen, H. (2003). Leadership styles, internal marketing, and market orientation: conceptualising the relationships. In *ANZMAC Conference Proceedings Adelaide* (pp. 1165–1174).
- Webster Jr., F. E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29–39.
- Winter, J. P. (1985). Getting Your House in Order with Internal Marketing. *Health Marketing Quarterly*, 3(1), 69–77.
- Yang, T.-T., & Li, C.-R. (2011). Competence exploration and exploitation in new product development: The moderating effects of environmental dynamism and competitiveness. *Management Decision*, 49(9), 1444–1470.

Zaman, K., Javaid, N., Arshad, A., & Bibi, S. (2012). Impact of Internal Marketing on Market Orientation and Business Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(12), 76–88.

Zortea-Johnston, E., Darroch, J., & Matear, S. (2011). Business orientations and innovation in small and medium sized enterprises. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(2), 145–164.

8. Apêndices

8.1. Apêndice I – Questionário

Escala de orientação para o mercado - MARKOR (Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993) (1 – discordo completamente; 2 – discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 - concordo completamente)

	1	2	3	4	5
Nesta empresa, pelo menos uma vez ao ano identificamos que produtos ou serviços nossos clientes necessitarão no futuro					
Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado					
Somos lentos para detetar mudanças nas preferências de nossos clientes nos produtos					
Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços					
Somos lentos ao detetar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo: concorrência, tecnologia, legislação)					
Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação, mudanças na economia) sobre nossos clientes					
Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado					
O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes					
Quando algo relevante acontece a um cliente importante, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em curto intervalo de tempo					
Dados sobre a satisfação do cliente são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa					
Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar os outros departamentos					
Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes					
Tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de produtos ou serviços dos nossos clientes					
Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos produtos ou serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam					
Diversos departamentos ou áreas de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócios					
Se um importante concorrente lançar uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente					
As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas					

As reclamações dos clientes "não têm ouvidos" nesta empresa					
Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado					
Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação					

Escala de orientação para o mercado interno (Lings e Greenley, 2005) (1 – discordo completamente; 2 – discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 - concordo completamente)

	1	2	3	4	5
1. Quando estou no trabalho, procuro identificar as expectativas dos colaboradores esperam da empresa.					
2. Quando estou no trabalho, ao notar um dos colaboradores agindo de forma diferente do normal, procuro descobrir se existe um problema .Ok					
3. Quando estou no trabalho, procuro identificar o grau de satisfação deles sobre o trabalho.					
4. Quando estou no trabalho, procuro acompanhar a equipe para identificar a performance do trabalho.					
5. Nesta empresa, temos avaliações de pessoal regulares em que discutimos o que os funcionários querem.					
6. Nesta empresa, a gerência se reúne com os colaboradores pelo menos uma vez por ano, para descobrir as suas expectativas de trabalho para o futuro.					
7. Nesta empresa, a gerência relaciona-se diretamente com os colaboradores para descobrir como torná-los mais satisfeitos.					
8. Nesta empresa fazemos muita pesquisa sobre o mercado interno.					
9. Nesta empresa, aplicamos um questionário sobre os trabalhadores, pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade do trabalho.					
10. Nesta empresa, aplicamos um questionário sobre os colaboradores para identificar influências sobre o comportamento pelos sindicatos, clientes e mercado externo).					
11. Nesta empresa, eu regularmente reúno a equipe para falar sobre as questões relacionadas a organização.					
12. Nesta empresa, eu regularmente reporto aos colaboradores sobre as questões que afetam o ambiente de trabalho.					
13. Nesta empresa, temos reuniões regulares com os colaboradores de todos os níveis.					
14. Nesta empresa, quando descobrimos que os funcionários estão descontentes com a nossa supervisão ou gerência, tomamos ações corretivas.					
15. Nesta empresa, quando percebe-se que os trabalhadores gostariam que modificássemos suas condições de trabalho, os departamentos se esforçam para buscar uma adequação nesse sentido.					
16. Nesta empresa, fazemos as mudanças devidas quando o feedback dos colaboradores indica que eles estão insatisfeitos com o status quo.					

1. Qual o setor de atividade da empresa?

2. Quantos trabalhadores tem a empresa?

- 1 Menos de 10
- 2 10 - 49
- 3 50 - 249
- 4 250 ou mais

3. Qual a percentagem aproximada de pessoas com formação superior na empresa? (Incluir , graduação, mestrado, doutorado, etc.)

- 1 0%
- 2 1% a 10%
- 3 10% a 24%
- 4 25% a 49%
- 5 50% a 74%
- 6 75% a 100%

4. Tempo de atividade da empresa, em anos?

5. A empresa faz parte de um grupo de empresas?

- 1 Sim. Em que país se localiza a sede do grupo? _____
- 2 Não

6. Qual é o principal mercado geográfico dos bens ou serviços vendidos pela empresa?

- 1 Mercado Local/Regional
- 2 Mercado Nacional
- 3 Mercado Internacional

7. Qual o volume de negócios da empresa no último ano, em Milhões de reais?

- 1 Menos de 2 milhões de reais
- 2 2 - 9 Milhões de reais
- 3 10 - 50 Milhões de reais
- 4 Mais de 50 Milhões de reais

8.2. Apêndice II – Resultados das regressões

Modelo 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,869 ^a	,754	,747	,50554

a. Predictors: (Constant), MIGF, MIGI, MIFF

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	83,954	3	27,985	109,497	,000 ^b
	Residual	27,347	107	,256		
	Total	111,301	110			

a. Dependent Variable: MIPI

b. Predictors: (Constant), MIGF, MIGI, MIFF

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-0,11	0,24		-,467	,641
	MIGI	0,19	0,07	,165	2,651	,009
	MIFF	0,37	0,08	,367	4,462	,000
	MIGF	0,42	0,06	,456	6,496	,000

a. Dependent Variable: MIPI

Modelo 2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,789 ^a	,622	,608	,70074

a. Predictors: (Constant), MIPI, MIGI, MIGF, MIFF

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	85,658	4	21,414	43,611	,000 ^b
	Residual	52,050	106	,491		
	Total	137,708	110			

a. Dependent Variable: MIR

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	,485	,329			1,475	,143
MIGI	-,152	,105	-,116		-1,452	,149
MIFF	,390	,125	,348		3,109	,002
MIGF	,268	,106	,262		2,534	,013
MIPI	,351	,134	,316		2,619	,010

a. Dependent Variable: MIR

Modelo 3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,432 ^a	,187	,148	,79903

a. Predictors: (Constant), MIR, MIGI, MIGF, MIFF, MIPI

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15,399	5	3,080	4,824	,001 ^b
Residual	67,037	105	,638		
Total	82,436	110			

a. Dependent Variable: OMDI

b. Predictors: (Constant), MIR, MIGI, MIGF, MIFF, MIPI

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2,418	,379			6,379	,000
MIGI	-,048	,120	-,047		-,397	,692
MIFF	-,081	,149	-,093		-,543	,588
MIGF	,220	,124	,278		1,773	,079
MIPI	,202	,158	,235		1,281	,203
MIR	,040	,111	,051		,358	,721

a. Dependent Variable: OMDI

Modelo 4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,505 ^a	,255	,212	,68735

a. Predictors: (Constant), OMDI, MIGI, MIR, MIGF, MIFF, MIPI

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	16,801	6	2,800	5,927	,000 ^b
Residual	49,135	104	,472		
Total	65,936	110			

a. Dependent Variable: OMPI

b. Predictors: (Constant), OMDI, MIGI, MIR, MIGF, MIFF, MIPI

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,932	,384		5,029	,000
MIGI	,123	,104	,136	1,191	,236
MIFF	,206	,129	,266	1,604	,112
MIGF	,071	,108	,100	,654	,515
MIPI	-,250	,137	-,325	-1,829	,070
MIR	-,066	,095	-,095	-,691	,491
OMDI	,414	,084	,463	4,935	,000

a. Dependent Variable: OMPI

Modelo 5

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,647 ^a	,419	,379	,49958

a. Predictors: (Constant), OMPI, MIR, MIGI, OMDI, MIGF, MIFF, MIPI

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	18,523	7	2,646	10,602	,000 ^b
Residual	25,707	103	,250		
Total	44,230	110			

a. Dependent Variable: OMR

b. Predictors: (Constant), OMPI, MIR, MIGI, OMDI, MIGF, MIFF, MIPI

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1,476	,311		4,740	,000
MIGI	,126	,076	,170	1,661	,100
MIFF	-,079	,095	-,124	-,834	,406
MIGF	-,076	,079	-,131	-,966	,336
MIPI	,075	,101	,119	,742	,460
MIR	,174	,069	,307	2,503	,014
OMDI	,288	,068	,393	4,249	,000
OMPI	,127	,071	,155	1,777	,079

a. Dependent Variable: OMR