



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE HUMANIDADES  
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E  
CONTABILIDADE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



---

**ANÁLISE DOS TRAÇOS CULTURAIS DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE  
EM UMA INDÚSTRIA DE CAMPINA GRANDE**

**LUAN SANTOS PEREIRA DE FRANÇA**

**LUAN SANTOS PEREIRA DE FRANÇA**

**ANÁLISE DOS TRAÇOS CULTURAIS DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE  
EM UMA INDÚSTRIA DE CAMPINA GRANDE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientador: Prof. Elmano Pontes Calvacanti Dr.**

Campina Grande - 2016

**LUAN SANTOS PEREIRA DE FRANÇA**

**ANÁLISE DOS TRAÇOS CULTURAIS DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE  
EM UMA INDÚSTRIA DE CAMPINA GRANDE**

Relatório aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016

---

Elmano Pontes Calvacanti, Dr.  
**Orientador**

---

Darcon Sousa, Dr.  
**Examinador**

---

Cláudia Gomes Enes, M.Sc.  
**Examinador**

Campina Grande - 2016

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Luan Santos Pereira de França  
**Aluno**

---

Elmano Pontes Calvacanti, Dr.  
**Professor Orientador**

---

Victor Vidal N. Bezerra, M.Sc.  
**Coordenador de Estagio Supervisionado**

Campina Grande-2016

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem ele nada é possível, por guiar-me até aqui tanto nas vitórias que me fortaleceram como nas derrotas que serviram de ensinamento.

A minha mãe, Maria do Socorro dos Santos, que através de seus esforços conseguiu nos dar uma boa educação, mesmo diante das dificuldades.

Aos meus avôs, Oscar e Inácia (*in memoriam*) que apesar do pouco tempo ao meu lado, foram fundamentais na minha criação.

Aos meus irmãos Belizia, Bruna e Leno companheiros essenciais.

Ao meu professor e orientador Dr. Elmano Pontes Calvacanti, pela disponibilidade com que aceitou me orientar, pelos ensinamentos valiosos transmitidos, pela paciência e apoio neste trabalho.

A todos os professores que contribuíram para a minha formação repassando um pouco do seu conhecimento.

Aos meus familiares, amigos e colegas, que acompanharam meu crescimento pessoal durante esta trajetória.

Aos funcionários da empresa Laboremus que disponibilizaram o seu tempo para responder o questionário deste estudo.

A todos, o meu sincero agradecimento.

FRANÇA, Luan Santos Pereira de. **Análise dos traços culturais de orientação para o cliente em uma indústria de Campina Grande.** 72p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2016.

## RESUMO

As empresas atualmente estão inseridas em um ambiente intensamente competitivo, onde são exigidas cada vez mais reações rápidas, produtividade e inovação para que possam sobreviver no mercado. A administração de processos culturais não é uma tarefa simples, pois é composta de muitos elementos subjetivos. Porém, nota-se que a cultura organizacional aliada à orientação para o cliente se torna uma condição de extrema importância para as organizações que desejam obter vantagem competitiva. Deste modo, o estudo teve como objetivo analisar até que ponto a orientação para o cliente, e o desempenho estão presentes em uma determinada cultura organizacional. O método utilizado foi uma pesquisa exploratória e descritiva em uma indústria de produtos agropecuários e processamento de resíduos de Campina Grande. A unidade de análise foi composta de seis funcionários do setor administrativo da empresa, realizadas através de um questionário, como forma de coleta de dados. Os resultados analisados mostraram que a empresa possui alguns elementos de orientação para o cliente, porém de forma insatisfatória para quem busca possui tal aspecto como um diferencial competitivo. Constatou-se também que a empresa vem apresentando desempenho inferior em relação a seus concorrentes, junto com problemas internos que podem a colocar em uma situação de vulnerabilidade em relação ao mercado. Concluiu-se de modo geral que a empresa enfrenta um quadro preocupante, pois está inserida em um mercado competitivo, vem demonstrando resultados piores que os concorrentes e não apresenta todos os elementos de orientação para o cliente que serviriam como uma grande fonte de vantagem competitiva, que a ajudaria a superar este cenário adverso.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional, Orientação para o cliente, desempenho.

FRANÇA, Luan Santos Pereira de. **Análise dos traços culturais de orientação para o cliente em uma indústria de Campina Grande.** 72p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2016.

## ABSTRACT

Companies are, currently, engaged in an intensely competitive environment, where are required increasingly faster reactions, productivity and innovation so that they can survive in the market. Administration of cultural processes is not a simple task, because it is made up of many subjective elements. However, it is clear that the organizational culture combined with client orientation becomes a condition of extreme importance for organizations that wish to gain competitive advantage. Thus, the study aims to analyze the extent to which the client orientation, and performance are present in a particular organizational culture. The method used was an exploratory and descriptive research in an agricultural products industry and waste processing of Campina Grande. The analysis unit consisted of six employees of the administrative sector of the company, carried out through a questionnaire, as a means of data collection. The analyzed results showed that the company has some elements of guidance to the client, however unsatisfactorily for a company that aims to have this aspect as a competitive differentiator. It was also found that the company has shown lower performance relative to its competitors, along with internal problems that can put it in a vulnerable situation in relation to the market. It was concluded generally that the company faces a worrying situation because it operates in a competitive market, has demonstrated worse results than competitors and does not have all the elements of client orientation that would serve as a major source of competitive advantage, that would help to overcome this adverse scenario.

**Keywords:** Organizational Culture, Client orientation, performance

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01</b> - Exemplo de conceitos nas diversas correntes da antropologia .....	20
<b>Figura 02</b> - Tipologia cultural de Trompernaars .....	23
<b>Figura 03</b> - Níveis da cultura .....	25
<b>Figura 04</b> - Conteúdo das crenças das empresas de alto padrão .....	28
<b>Figura 05</b> - Ritos organizacionais mais comuns .....	29

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01</b> - Principais abordagens da orientação para o mercado .....	34
<b>Quadro 02</b> - Valores presentes na cultura do Setor .....	48
<b>Quadro 03</b> - Normas da cultura organizacional de orientação para o cliente .....	51
<b>Quadro 04</b> - Artefatos de orientação para o cliente .....	55
<b>Quadro 05</b> - Comportamentos de orientação para o cliente .....	57
<b>Quadro 06</b> - Desempenho de mercado .....	59
<b>Quadro 07</b> - Desempenho financeiro .....	60

## SUMARIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Apresentação .....	13
1.2 Definição do Problema .....	13
1.3 Objetivo .....	14
1.4 Justificativa.....	14
1.5 Estrutura do Trabalho.....	15
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
2.1 Surgimento dos Estudos sobre Cultura Organizacional .....	18
2.2 Conceitos de Cultura Organizacional .....	19
2.3 Tipologias Culturais .....	21
2.3.1 Tipologia de Hofsted .....	21
2.3.2 A Tipologia de Trompernaars .....	22
2.3.3 Modelo de Quinn .....	23
2.4 Níveis da Cultura Organizacional .....	24
2.5 Elementos da Cultura Organizacional .....	25
2.5.1 Valores .....	26
2.5.2 Crenças e Pressupostos .....	27
2.5.3 Ritos, Rituais e Cerimônias .....	28
2.5.4 Histórias, Lendas e Mitos .....	29
2.5.5 Heróis .....	30
2.5.6 Tabus .....	30
2.5.7 Normas e Regras .....	30
2.5.8 Linguagem e Comunicação .....	31
2.5.9 Símbolos e Objetos .....	31
2.6 O Marketing e a Satisfação do Cliente .....	32
2.7 Orientação para o Mercado .....	33
2.8 Relação entre Orientação para o Cliente e Cultura Organizacional .....	35
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>38</b>
3.1 Método de Pesquisa .....	38
3.2 Universo e Amostra .....	39
3.3 Instrumento de coleta de dados .....	39
3.4 Definição Operacional das Variáveis .....	40

3.5 Procedimentos da pesquisa .....	43
3.6 Técnicas de tratamento dos dados .....	43
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
BLOCO I – Valores presentes na Cultura do Setor .....	46
BLOCO II – Normas da Cultura Organizacional de Orientação para o Cliente .....	49
BLOCO III – Artefatos de orientação para o Cliente .....	52
BLOCO IV – Comportamentos de Orientação para o Cliente .....	56
BLOCO V – Desempenho de Mercado .....	57
BLOCO VI – Desempenho Financeiro .....	59
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>62</b>
5.1 Conclusões .....	62
5.2 Limitações .....	63
5.3 Sugestões .....	63
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>68</b>

# **Introdução**

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Apresentação

O Estágio Supervisionado constitui disciplina curricular obrigatória, no âmbito do Curso de Administração oferecido pela UAAC/CH/UFCG – Campus Campina Grande, o qual objetiva a complementação do ensino e da aprendizagem do aluno. Desse modo, o presente trabalho trata de um relatório de estágio supervisionado (Trabalho de Conclusão de Curso, TCC), o conteúdo do trabalho envolve disciplinas estudadas tais como: Cultura Organizacional e *Marketing*.

### 1.2 Definição do Problema

Na composição das organizações existem interações entre funcionários, clientes, fornecedores, concorrentes e acionistas, a qual está presente das mais diversas formas por todas as partes. Deste modo as organizações possuem suas histórias e desenvolvem sua própria cultura.

A perseguição contínua por conhecimento e informações nas organizações, principalmente nas últimas décadas, se mistura com a da própria evolução da sociedade, como cita Freitas (2000, p.30) “*as sociedades, os indivíduos, e as organizações em particular têm sofrido os impactos desse vendaval que está sendo chamado de idade da informação, terceira onda, sociedade pós-industrial, era do conhecimento, sociedade de serviços*”. Desta forma, é cada vez mais necessário o planejamento de ações empresariais, com o foco no atendimento das necessidades dos clientes.

É possível observar também que o atual contexto de negócios, esta inserido em um ambiente cada vez mais mutável e competitivo, onde são exigidas das empresas e seus colaboradores, conhecimentos, habilidades e atitudes para que possam sobreviver no mercado. Tendo isso em mente, nota-se que a cultura organizacional aliada à orientação para o cliente é uma condição indispensável na conquista de vantagem competitiva.

Diante desse cenário, percebe-se que as várias áreas dos estudos administrativos estão cada vez mais inter-relacionadas e ligadas uma a outra. E uma dessas inter-relações que podemos cita estão à cultura organizacional e a orientação para o cliente, que pode ser uma poderosa ferramenta no alcance de objetivos e metas como diferenciais competitivos e obtenção de vantagens competitivas.

Os estudos na área de marketing evidenciam que as organizações que procuram obter eficácia em suas atividades devem centrar suas atenções na satisfação do cliente. A preocupação com o cliente é, nos dias de hoje, o maior foco do meio empresarial, e uma cultura voltada para o cliente estabelece uma interação perfeita entre os estudos de marketing e de cultura organizacional. A esse respeito, Appiah-Adu e Singh (1999 *apud* REVILLION, 2005, p.67) fazem a seguinte afirmação: “*A cultura apropriada requerida para a eficácia de marketing é aquela que é construída sob uma orientação para o consumidor a qual deve permear toda a organização*”.

Sob todas estas transformações, o estudo das organizações vista como culturas, desperta o interesse de pesquisadores a estudá-las por que ajuda a repensar os aspectos do funcionamento da organização.

A partir do que foi discutido anteriormente, a problemática central deste trabalho está construída na seguinte questão norteadora:

**Até que ponto a orientação para o cliente e o desempenho estão presentes em uma determinada cultura organizacional?**

### **1.3 Objetivos**

Desta forma, o objetivo é analisar até que ponto a orientação para o cliente e o desempenho estão presentes em uma determinada cultura organizacional.

Os objetivos específicos são:

- Identificar os valores presentes na cultura do setor;
- Identificar as normas, artefatos e os comportamentos de orientação para o cliente em relação à cultura organizacional;
- Identificar o desempenho de mercado e empresarial em relação aos concorrentes.

### **1.4 Justificativa**

A cultura organizacional de uma empresa é de grande influência nos seus resultados. Como cita Dubrim (2003 *apud* CARVALHO e RONCHI, 2005, p.29) “*a cultura organizacional é como a personalidade da organização e estudá-la com profundidade é importante e necessário*”.

Para Mooij e Hofstede (2002 *apud* REVILLION 2005, p.23):

Muitas empresas centralizam suas operações e estratégias de marketing, ignorando as influências culturais. Ao invés de aumentarem sua eficiência, porém essas empresas vêm perdendo lucratividade. Grandes multinacionais têm visto seus lucros diminuírem, em função da implementação de controle excessivamente centralizados e da falta de sensibilidade para entender a cultura local.

Os autores consideram que o impacto da cultura organizacional nas empresas não vem sendo muito bem compreendidas.

Sabendo que a cultura da organização influencia e contribui para obtenção de vantagem competitiva, conhecê-la se torna importante como estabelece Schein (2001, p.30):

A cultura importa porque é um poderoso e muitas vezes ignorado conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos. A cultura organizacional em particular importa porque os elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa.

Deste modo, uma cultura bem delineada influenciará o comportamento dos seus membros orientando para que saibam o que se espera deles, e se a cultura presente é orientada para o cliente, seus indivíduos verão além do alcance dos lucros, eles estarão comprometidos com a organização, entendendo sua razão de ser: o cliente.

Já segundo Willians e Attway (1996 *apud* REVILLION 2005, p.22):

A escassez de conhecimento relativo aos antecedentes, efeitos e natureza das inter-relações de um comportamento orientado para o cliente, desafia os pesquisadores e práticos a desenvolver e implementar estratégias em longo prazo de orientação para o cliente, de modo a obter a satisfação do mesmo e com o propósito de melhorar o desempenho do negócio.

Muitos autores também consideram que quanto mais as empresas estiverem próximas aos clientes maiores as chances de obterem sucesso, porém enfrentam como dificuldades conhecer efetivamente seus clientes.

Portanto, é diante de constatações como essas que decorre a relevância deste trabalho.

## **1.5 Estrutura do Trabalho**

O trabalho será estruturado em cinco capítulos, onde estão organizados os seguintes conteúdos:

Capítulo 1 – Introdução: Neste capítulo aborda-se o tema de estudo e sua contextualização, apresentando o problema de pesquisa, bem como seus objetivos, e justificativas.

Capítulo 2 – Fundamentação Teórica: São apresentadas as teorias necessárias para fundamentar a pesquisa em questão, através da abordagem de tópicos como: surgimento dos estudos sobre cultura organizacional, conceito de Cultura organizacional, as tipologias culturais, níveis da cultura, elementos culturais, Marketing e a satisfação do cliente, a orientação para o mercado, e a relação entre cultura organizacional e orientação para o cliente.

Capítulo 3 – Aspectos Metodológicos: Aborda-se a operacionalização da pesquisa, como o tipo de pesquisa realizada, o universo e amostra, o método de coleta de dados e o tipo de tratamento dos dados obtidos.

Capítulo 4 – Apresentação e Análise dos resultados: Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa e suas análises.

Capítulo 5 – Conclusão: São feitas as conclusões da pesquisa, suas limitações e sugestões.

# Fundamentação Teórica

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é feita uma revisão teórica dos principais conceitos relacionados ao tema abordado. Desta forma, serão enquadrados os principais tópicos necessários para compreensão da temática, como o conceito de cultura organizacional, as tipologias culturais, seus níveis e elementos, o marketing e a satisfação do cliente, a orientação para o mercado, a relação entre cultura organizacional e a orientação para o cliente.

### 2.1 Surgimento dos Estudos sobre Cultura Organizacional

O termo cultura organizacional é considerado relativamente recente, observa-se os seus primeiros estudos nas experiências de Elton Mayo na Western Electric entre 1927 e 1932, neles percebe-se a presença de culturas informais na empresa e a influência de determinados grupos sobre o comportamento individual. Porém, a análise sobre o assunto somente iniciam em meados dos anos 70 e começam a ganhar profundidade no início da década de 80 (FREIRE, 1993).

É apontado na literatura que tal interesse pelo estudo da cultura organizacional se dá em função do sucesso do Japão em produtividade, em contraste com as empresas norte-americanas que apresentavam perda de competitividade, além da abertura de mercados globais onde existem diversidades culturais entre países e a necessidade do aprendizado dessas diferentes culturas a fim de facilitar o relacionamento entre os empreendimentos (SILVA e MOURA, 2013).

Estudando o sucesso das empresas japonesas da época, Ouchi, Pascale e Athos (1982 *apud* CARVALHO e RONCHI, 2005) atribuíram tal sucesso aos seus valores culturais, os quais possuíam em comum uma abordagem prescritiva, que orientavam os executivos americanos sobre as melhores formas de agir para enfrentar a competição das corporações japonesas. Conforme cita Peters e Waterman (1986 *apud* CARVALHO e RONCHI, 2005, p.13) “*as empresas bem-sucedidas são ricas em cultura e permeadas de fortes e sustentáveis crenças e valores*”.

O tema cultura organizacional ganhou tanto destaque que no ano de 1983, dois importantes periódicos americanos dedicaram números especiais ao assunto, a *Administrative Science Quarterly* e a *Organizational Dynamics*, o qual se destaca a autora Smircich (1983) que ordenou conceitual e metodologicamente o tema, reunindo também conceitos vindos de outras áreas do conhecimento e apresentando tendências de pesquisa para a cultura organizacional (FREITAS, 1991; CARVALHO e RONCHI, 2005).

A partir desse momento a cultura organizacional se estabelece como um tema central na teoria administrativa, deixando de ser mais um modismo e se consolidando como um tema de interesse teórico e prático.

## 2.2 Conceitos de Cultura Organizacional

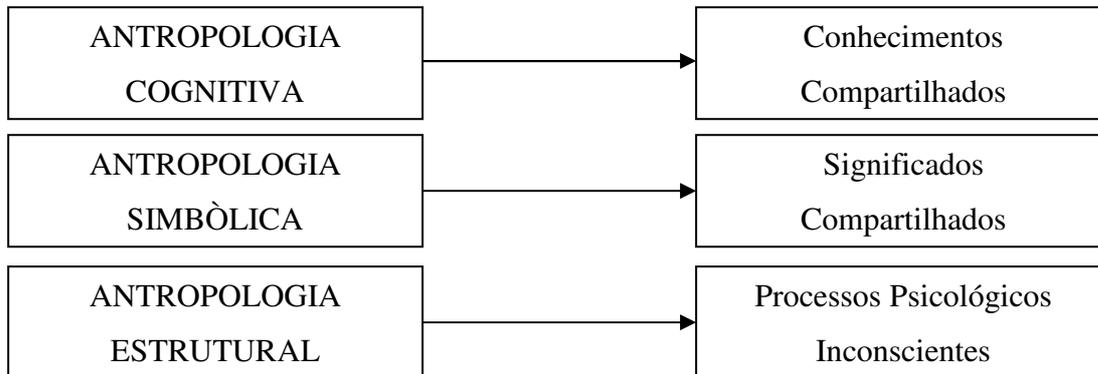
A cultura é um conceito originário da Antropologia. Laraia (2003 *apud* CARVALHO e RONCHI, 2005, p.7) expressa que o primeiro a utilizar o termo *culture* foi Edward Taylor para o qual cultura “*é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade*”.

Kuper (1978 *apud* CARVALHO e RONCHI, 2005, p.8) apresenta diferentes escolas sobre cultura que na visão da antropologia as enxergam sobre diferentes aspectos são elas:

1. Escola do Evolucionismo: Nesta escola se argumenta que a cultura atual é consequência direta da anterior, assim a cultura é evolutiva e passa por mudanças em seu processo;
2. Escola do Difusionismo: Nesta escola a mudança cultural é proveniente da interação entre as varias culturas;
3. Escola do Funcionalismo: Considera que cada elemento da cultura tem uma função que se identifica com os valores e crenças;
4. Escola do Configuracionismo: Nesta escola a cultura é vista como uma ampla rede de significados que determinam sua estrutura;
5. Escola do Estruturalismo: Compreende a cultura de modo sistêmico, nele existem interações com o meio, através de trocas entre indivíduos, grupos e a própria sociedade.

Tendo em vista essas varias interpretações para a cultura na visão da antropologia, observa-se que os pressupostos e artefatos formam um conjunto de simbologias compartilhadas por seus membros. Pesquisa a cultura organizacional, suas formas de evolução, sua origem e componentes é algo que está ligado à base da antropologia e suas diversas escolas (CARVALHO e RONCHI, 2005).

Freitas (1991) exhibe uma figura que mostra a diversidade de conceitos de cultura partindo da antropologia:

**Figura 01:** Exemplo de conceito nas diversas correntes da antropologia

Fonte: Freitas 1991, p.7

Observa-se que na antropologia cognitiva a cultura é um sistema de conhecimentos e crenças compartilhados, na antropologia simbólica os significados são compartilhados, na antropologia estruturalista os símbolos e signos constituem a cultura.

Vários autores procuram conceituar o termo cultura organizacional, sendo que não existe um consenso entre os autores porque cada um defini o termo de acordo com sua disciplina ou interesse específico.

Schein (1992 *apud* CARVALHO e RONCHI, 2005, p.14) um autor muito mencionado na literatura, apresenta o seguinte conceito de cultura organizacional:

A cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, pensar-se, e sentir-se em relação àqueles problemas.

Para o autor a cultura organizacional se dá através de elementos subjetivos, os pressupostos básicos que nascem das relações sociais. E são esses elementos que são ensinados, repassados, e que influenciam o comportamento do grupo, ainda segundo o autor os indivíduos que estão no contexto organizacional passam por experiências tanto positivas quanto negativas, é a partir delas que eles selecionam suas formas de agir, criando os padrões de comportamento que serão incorporados a empresa.

Segundo outros autores como Kilmann, Saxton e Serpa (1985 *apud* CARVALHO e RONCHI, 2005, p.15) “a cultura pode ser definida como as filosofias, ideologias, valores, pressupostos, crenças expectativas, atitudes e normas compartilhadas que mantém a comunidade junta”.

Fleury e Fleury (1997, p.27) conceituam a cultura organizacional como:

Um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Os autores mencionados utilizam novos elementos para a cultura ainda não explicitados como: hábitos, expectativas e filosofias. No entanto, estes elementos estão inerentes aos valores, pressupostos e crenças, que englobam o conceito de cultura organizacional.

Para Robbins (2005) a cultura organizacional se refere ao modo que seus funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não se eles gostam ou não delas. Trata-se de um conceito descritivo, que é importante, pois o diferencia do de satisfação do trabalho.

Parece existir entre os autores uma concordância, que a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados que diferencia uma organização das outras, e quanto mais forte esses valores são compartilhados, mais forte é a cultura organizacional.

### **2.3 Tipologias Culturais**

Cada organização possui sua cultura em particular, sendo que existe uma diversidade enorme de tipos. Como alerta Freitas (1991, p.51) “*nenhuma tipologia, corresponde a uma realidade em todos os seus matizes*” e “*uma tipologia remete a generalização de um objeto*”.

Apesar das críticas, vários autores apresentam modelos de tipologias para a análise da cultura organizacional. Mencionam-se algumas tipologias, tais como: A tipologia de Hofsted, Tipologia de Trompernaars, e o modelo de Quinn.

#### **2.3.1 Tipologia de Hofstede**

Hofsted (1991 *apud* CARVALHO e RONCHI, 2005) apresenta um estudo qualitativo-quantitativo comparando culturas organizacionais de 20 empresas diversificadas na Holanda e Dinamarca. Estes estudos encontraram variações em práticas organizacionais agrupadas em seis dimensões:

Orientação para o processo versus Orientação para os resultados: as culturas que são orientadas para o processo possuem estabilidade elevada, como consequência evitam o risco; já as culturas orientadas para o resultado almejam os desafios e são motivadas a assumir o risco;

Orientação para o empregado versus Orientação para o trabalho: Nas culturas de orientação para o empregado existe um modelo coletivo de gestão, onde os problemas pessoais e o bem-estar e seus membros são considerados. Enquanto na de orientação para o trabalho o modelo de gestão é individualizado, e possui pressões para que o trabalho seja realizado;

Paroquial versus Profissional: em organizações paroquiais a identidade de seus membros é derivada do tipo de organização que atuam, enquanto na profissional deriva do tipo de trabalho que realizam;

Sistema aberto versus Sistema fechado: Nos sistemas abertos há uma fácil aceitação de novos membros e uma fácil adaptabilidade, enquanto na fechada a organização e seus membros são fechados e secretos;

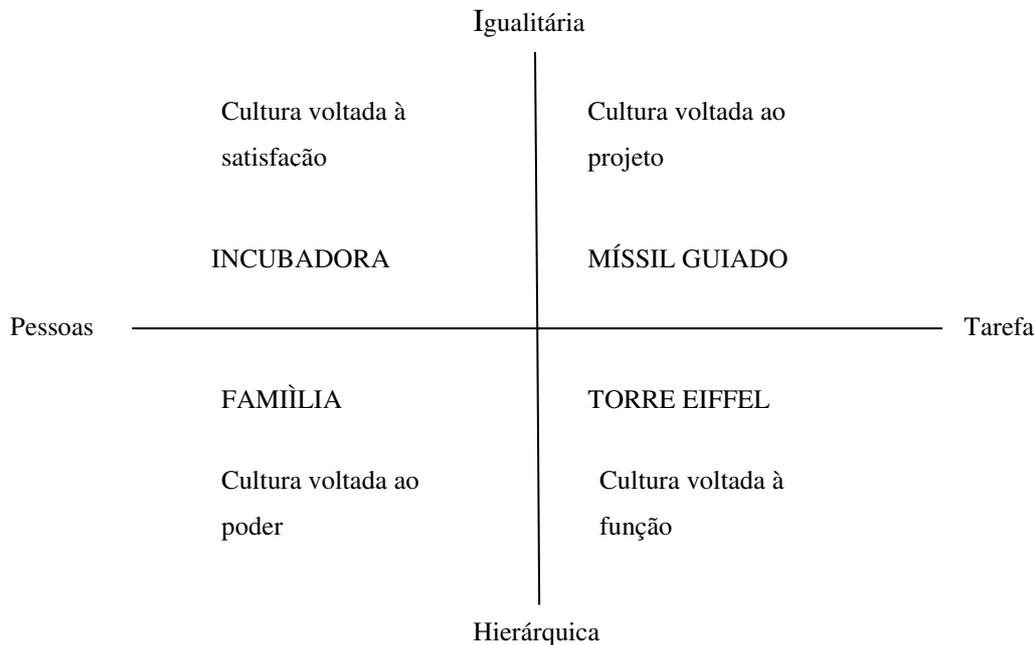
Controle fraco versus Controle apertado: Em empresas de controle fraco há pouco cuidado com seus custos e horários, já em empresas com controle apertado há uma preocupação com seus custos e pontualidade.

Normativa versus Pragmático: Organizações pragmáticas são orientadas para o mercado, esta dimensão lida com o conceito de orientação ao cliente, há ênfase na satisfação dos clientes, nela os resultados são mais importantes que os procedimentos. Em organizações normativas o cumprimento de normas, regra e procedimentos são mais importantes que resultados.

### **2.3.2 A tipologia de Trompenaars**

A tipologia de Trompenaars usa duas dimensões para análise da cultura organizacional, a primeira igualdade *versus* hierarquia e a segunda orientação em relação às pessoas *versus* tarefas (CARVALHO e RONCHI, 2005).

A partir destas duas dimensões quatro tipos básicos de organizações podem ser identificadas, como a figura a seguir demonstra:

**Figura 02:** Tipologia cultural de Trompenaars

**Fonte:** Trompenaars *apud* CARVALHO e RONCHI, 2005, p.63

Na cultura familiar existe uma ênfase na hierarquia, os relacionamentos entre seus membros são próximos e diretos, sendo voltada ao poder exercido pelo líder. A cultura da torre Eiffel é do tipo burocracia formal, com divisão do trabalho e um racionalismo baseado em métodos e regras. A cultura míssil guiado caracteriza-se por ser igualitária, e mais voltada para a tarefa e impessoal, os indivíduos trabalham em grupos, mas sem roteiro predefinidos. Na Cultura incubadora as organizações são secundárias a satisfação dos indivíduos, entre os objetivos estão, a realização de seus membros, as quais são pessoais e igualitárias (CARVALHO e RONCHI, 2005).

Apesar destas tipologias, as organizações dificilmente se enquadrariam totalmente em apenas uma, mas tenderia a mistura as características de cada tipo.

### 2.3.3 Modelo de Quinn

O modelo chamado de *Competing value Model* ou tipologia cultural de Quinn, Segundo Santos (1992 *apud* CARVALHO e RONCHI, 2005) enfatiza o conflito entre estabilidade e mudança e o conflito entre ambiente interno e externo.

Quatro tipos de cultura são abordados, a cultura grupal baseada em normas e valores associados à afiliação. Cultura inovativa que possui valores de mudança e flexibilidade.

Cultura hierárquica baseada em valores burocráticos e cultura racional onde os indivíduos valorizam a competição e o alcance de metas.

#### **2.4. Níveis da Cultura Organizacional**

Os Níveis culturais conforme Schein (2004 *apud* COSTA e TOMEI, 2008) variam dos mais perceptíveis, que se pode ver e sentir, aos pressupostos básicos onde estão as certezas tácitas, profundamente escondidas que formam a essência da cultura.

Segundo o autor existem três níveis em que a cultura acontece, os artefatos visíveis, as crenças e valores casados, e os pressupostos básicos.

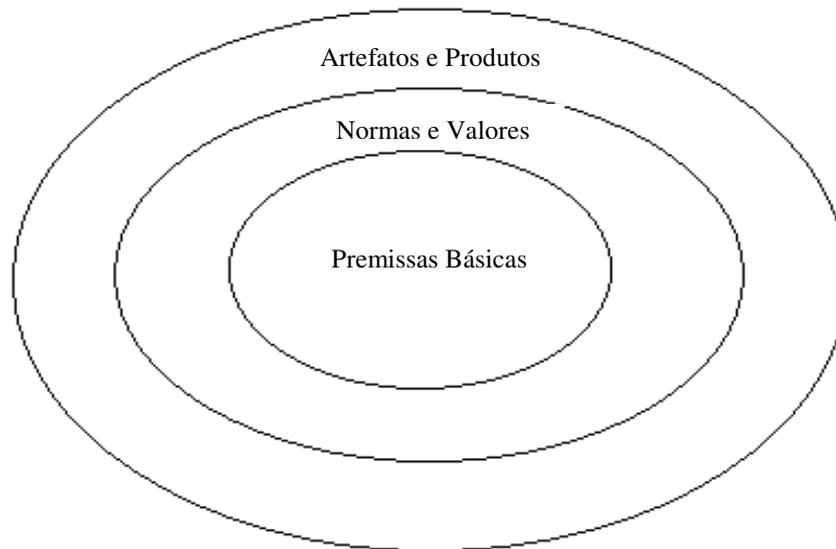
O nível dos artefatos é composto de processos e estruturas organizacionais visíveis, como por exemplo, a linguagem, as histórias contadas sobre a organização, mitos, rituais e cerimônias entre outros. Como destaca Schein (2004 *apud* COSTA e TOMEI, 2008, p.27) os artefatos são fáceis de observar, porém difíceis de decifrar. *“É especialmente perigoso tentar inferir sozinho os pressupostos mais profundos dos artefatos, pois a sua interpretação irá inevitavelmente projetar seus sentimentos e reações.”*

O segundo nível cultural são as crenças e os valores casados, neste nível estão às estratégias, objetivos e filosofias das pessoas que compõem a organização. São mais difíceis de serem percebidos que os artefatos, por muitas vezes não estarem explícitos.

O terceiro e último nível estão os pressupostos básicos, que são crenças, percepções e pensamentos dos membros da organização. Este nível é o mais difícil de ser decifrado, pois como cita o autor:

Os pressupostos básicos são tão incorporados como certos que encontra-se pouca variação em uma unidade social. Esse grau de consenso é o resultado do sucesso repetido em implementar certas crenças e valores (Schein *apud* COSTA e TOMEI 2008, p.28).

Trompenaars (1994 *apud* CARVALHO e RONCHI, 2005, p.24) propõe a metáfora da cebola para explicar os níveis da cultura, *“para entendê-la você tem de descascá-la, uma camada de cada vez”*. Para o autor nos níveis externos da cebola estão os elementos visíveis, nos níveis internos os mais difíceis de identificar.

**Figura 03:** Níveis da Cultura

**Fonte:** Trompenaars (1994 *apud* Carvalho e Ronchi, 2005, p25)

Hofsted (1991 *apud* CARVALHO e RONCHI, 2005) também utilizam a metáfora da cebola para explicar os níveis da cultura. Segundo o autor os símbolos, heróis, rituais e manifestações da cultura estão na superfície da cebola, enquanto os valores representam o seu núcleo.

### **2.5 Elementos da Cultura Organizacional**

A análise do conteúdo da cultura vem sendo estruturada e conceituada, através de seus elementos. É através de seus elementos que muitos autores procuram entender as particularidades e aspectos que não são notados no dia a dia da organização, o que tem sido aceito e presente na literatura acadêmica. É também por seus elementos culturais que as organizações constroem padrões e estabelecem o comportamento e os relacionamentos dos seus indivíduos (CARVALHO e RONCHI, 2005).

Como defende Schein (2001, p.35) “*a essência da cultura são esses valores, crenças e certezas aprendidos em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso*”. Como cita o autor os elementos culturais têm um papel importante no sucesso da organização, pois são eles os responsáveis por difundir e compartilhar a essência da cultura.

Outra percepção dos elementos culturais considera estes como uma forma de controle. Para Freitas (1991) os elementos culturais servem como uma forma de garantir a eficiência do controle sobre o comportamento de seus membros. Segundo a autora:

[...] esses elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização, onde a passagem dos significados se dá como uma coisa aceita. A linguagem é funcionalizada, restando apenas à aceitação do que é oferecido como é oferecido (FREITAS, 1991, p. 12).

Para a autora os elementos culturais transmitem para os indivíduos da organização mensagens que orientam o comportamento de seus membros, repassando-os espontaneamente membro a membro.

Os elementos básicos que compõem a cultura organizacional citados por diversos autores como (FREITAS, 1991; SCHEIN, 2001; ROBBINS, 2005;) dentre outros são: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, histórias, heróis, estórias, lendas e mitos, normas e regras, tabus, linguagem e comunicação, símbolos e objetos. Cada um desses elementos possui grande relevância para a pesquisa em questão e serão explanados a seguir.

### 2.5.1 Valores

Os valores são um elemento imprescindível para uma organização, alguns autores as comparam com o coração da cultura (CARVALHO e RONCHI, 2005). Eles guiam o sentir e agir dos indivíduos, servindo como critério para sua tomada de decisão. Como relata Zanelli (2002 *apud* CARVALHO e RONCHI, 2005, p.40) “*os valores afetam nossas decisões e ações. Embora quase sempre não tenhamos clareza disto, todas as decisões humanas estão baseadas em valores*”. O autor esclarece que mesmo inconscientemente os valores estão presentes nas decisões dos indivíduos.

Deal e Kennedy (1982 *apud* Barros, 2009, p.25) conceituam os valores como:

Valores são as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. [...] Os valores representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.

Do mesmo modo, Freitas (1991) considera que os valores estão entre os elementos mais importantes para o sucesso das empresas. Os valores compartilhados geram motivações nos funcionários por fazerem se sentir parte da empresa. Esses valores são à força das organizações de sucesso (FREITAS, 1991; BARROS, 2009)

Freitas (1991, p.13) descreve alguns exemplos de como os valores influenciam na formação da organização:

- a) Os valores e as crenças de uma organização indicam que questões são, prioritariamente, observadas;
- b) Os valores também desempenham um importante papel na determinação de quão longe alguém pode ascender na organização;
- c) Os valores e crenças compartilhados também exercem um importante papel em comunicar ao mundo exterior o que ele pode esperar da companhia.

### **2.5.2 Crenças e Pressupostos**

A crença segundo Alves (1997 *Apud* BARROS, 2009) esta relacionada com as experiências de vida das pessoas, com o que se entende como certo, e que orienta sua visão e compreensão de mundo. Quando profundamente arraigada se torna um *dogma* de difícil superação, o qual por muitas vezes pode ser encontradas nas empresas, tornando-as rígidas, inflexíveis e de difíceis mudanças. Como relata Handy com a seguinte frase:

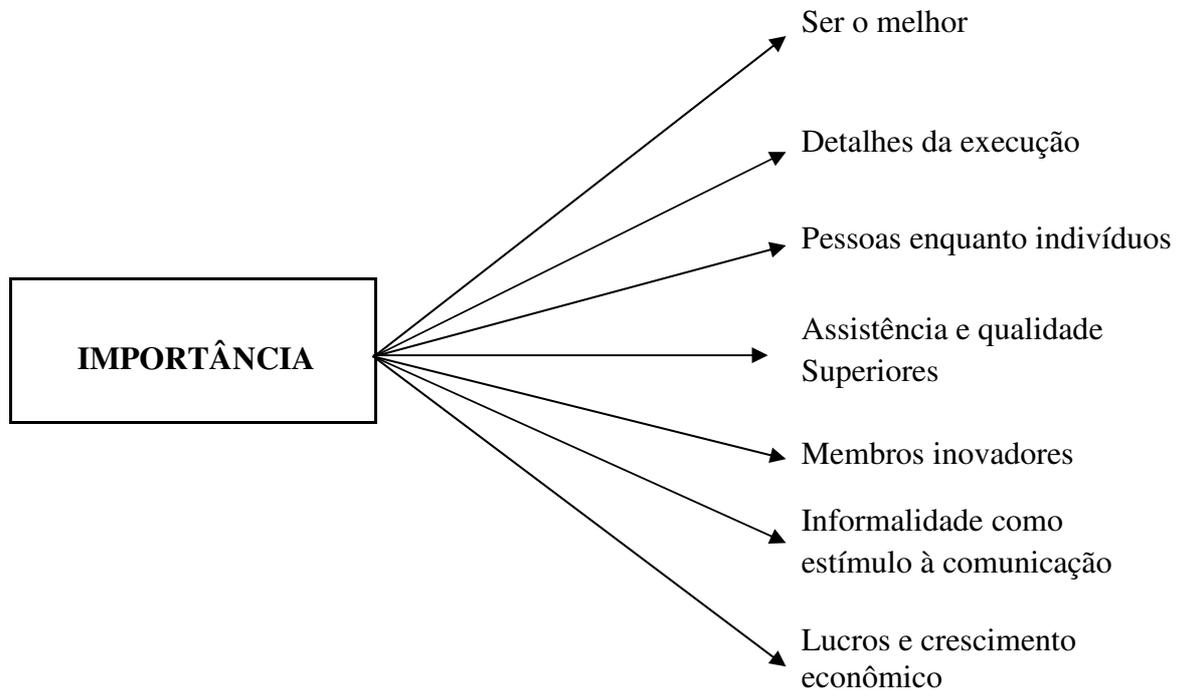
Nas organizações, há crenças profundamente arraigadas acerca da forma pela qual o trabalho deve ser organizado, a forma como a autoridade deve ser exercida, as pessoas recompensadas e controladas (HANDY, 1978 *apud* CARVALHO e RONCHI, 2005, p.45).

Com relação aos pressupostos Alves (1997 *Apud* BARROS, 2009, p.27) o conceitua como: “*conjecturas antecipadas ou respostas prévias sobre o que é, o que se faz, o que acontece*”. Para o autor quando tais conjecturas se mostram verdadeiras e alcançam sucesso passam a ser consideradas validas. Os pressupostos tendem a tornarem-se inconscientes e inquestionáveis.

Os dois termos geralmente são usados como sinônimos para expressa o que é tido como verdade na organização. O que a empresa acredita ser verdadeiro, o seu comportamento e a sua personalidade. A crença e os pressupostos devem ser reforçados, afim de que não exista disparidade entre o que se fala e o que se faz (BARROS, 2009; FREITAS, 1991).

Em uma análise feita por Peters e Waterman (1982 *apud* FREITAS, 1991), é apresentada a síntese do conteúdo das crenças em empresas de alto padrão, detalhada na figura a segui:

**Figura 04:** Conteúdo das crenças das empresas de alto padrão



Fonte: PETER & WATERMAN, 1982 *apud* FREITAS, 1991, p. 19

Deste modo, as crenças e pressupostos são elementos importantes na composição da cultura organizacional, eles estão relacionados com o aprendizado individual e coletivo, comunicado e transmitido entre seus membros, gerando uma uniformidade do grupo.

### 2.5.3 Ritos, Rituais e Cerimônias

O dia a dia das empresas é composto por diversos eventos. Alguns desses eventos envolvem os ritos, rituais e cerimônias que, podem ser descritos como seqüências repetidas de atividades que ajudam as empresas a expressar os seus valores. Tais atividades reforçam os valores fundamentais das organizações, gerando união e coesão entre seus membros (ROBBINS, 2005).

Ainda segundo Robbins (2005) além de transmitir a cultura, essas seqüência de atividades aprofundam o compartilhamento do conhecimento entre seus indivíduos, reforçando seus valores chaves. O autor cita como exemplo, um ritual muito conhecido da empresa *Wal-Mart*, que é o seu grito de guerra, este ritual criado pelo seu fundador, agir como uma forma de motivar e unir a força de trabalho, reforçando a crença de que eles são importantes para o sucesso da organização.

Trice e Beyer (1984 *apud* FREITAS, 1991, p.24) resumiram os principais tipos de ritos organizacionais presentes nas empresas, montando o seguinte fluxograma a seguir:

**Figura 05:** Ritos organizacionais mais comuns



**Fonte:** TRICE & BEYER 1984 *apud* FREITAS, 1991, p. 24

Percebe-se que pelo modelo proposto pelos autores, as empresas podem tratar e mudar os ritos para que possam melhor atender suas necessidades e demandas por mudanças culturais.

Deste modo, os ritos, rituais e cerimônias são importantes nas empresas, porque através deles, elas transmitirão e fortalecerão sua cultura organizacional.

#### **2.5.4 Histórias, Lendas e Mitos**

Todas as organizações desde a sua fundação possuem diversas histórias que são repassadas entre seus membros. São fatos ocorridos no passado da empresa, através de seus fundadores, do modo como cresceram, ou de grandes conquistas. Elas unem o presente e o passado das organizações legitimando suas práticas mais comuns (FREITAS, 1991; BARROS, 2009).

Como destaca Carvalho e Ronchi (2005) as histórias com o passar do tempo, podem sofrer alterações, através de acréscimos de pequenos detalhes, que muitas vezes são fictícios, o que as transformam em lendas. Ainda segundo o autor, na empresa existe a figura do mito, que consiste em histórias condizentes com a organização, porém, que não são sustentadas por fatos.

As organizações devem ter cuidado para que estes elementos culturais sejam registrados e compartilhados entre seus funcionários, porque assim como os outros elementos, eles podem ser gerenciados para informar seus membros e reforçar os comportamentos existentes.

### 2.5.5 Heróis

As grandes organizações possuem um herói, que é aquele indivíduo que personificam o sistema de valores da organização, que a construiu ou a mudou radicalmente. Os autores da área citam muito a figura do herói, devido sua relação com o sucesso e a força da cultura, para eles existem uma relação quase direta entre as organizações de sucesso e seus heróis (BARROS, 2009; CARVALHO e RONCHI, 2005; FREITAS, 1991).

Para Deal e Kennedy (1982 *apud* FREITAS, 1991, p. 31), “*os heróis personificam os valores e condensam a força da organização*”. Os heróis representam a empresa e oferecem uma imagem de força e coragem para os demais.

Exemplos de pessoas que são vistas como heróis em suas organizações são: Henry Ford, da Ford; John Rockefeller, da Standard Oil; Alfred Sloan, da General Motors; Tom Watson, da IBM; Abílio Diniz, do Pão de Açúcar; Antônio Ermínio de Moraes, da Votorantin, dentre muitos outros, que contribuíram para a importância e a história da empresa (CARVALHO e RONCHI, 2005).

O herói é um elemento muito importante nas empresas, pois as pessoas precisam de modelos a qual possam se espelhar e guiar. E as empresas de cultura forte possuem esta figura.

### 2.5.6 Tabus

Os tabus são uma área pouco pesquisada, porém ainda de grande importância nas organizações. Um dos primeiros a tratar sobre o tema foi Deal e Kennedy (1982 *apud* FREITAS, 1991, p. 30) que define como “*rituais que não funcionam*”. Os tabus tratam de coisas que não funcionaram ou que não deveriam acontecer como tragédias ou fracassos.

Por causa dos tabus estarem relacionados a tragédias, elas afetam profundamente as empresas sendo a sua simples citação ou lembrança um fato que gera desconforto. Como exemplos desses incidentes, que se tornam tabus, estão a Petrobras, e sua plataforma P-36, e a TAM, com os acidentes envolvendo suas aeronaves (CARVALHO e RONCHI, 2005).

Os tabus são importantes na organização, pois possuem o papel de orientar comportamentos, delimitando um aspecto disciplinar na sua cultura, orientando o comportamento com ênfase no que não é permitido.

### 2.5.7 Normas e Regras

As normas e regras dizem respeito aos procedimentos ou comportamentos dos indivíduos no desempenho de suas funções e no seu papel dentro das organizações.

Para Allen (1985 *apud* FREITAS, 1991, p. 33) norma é: *“todo comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não”*, desta forma, as normas tem o poder de controlar o comportamento dos indivíduos, determinando quando os colaboradores serão recompensados, punidos ou encorajados.

Freitas (1991) esclarece que as normas podem ser consideradas sínteses da estrutura da organização. É a partir da definição dos valores, crenças, ritos, rituais e tabus, que se criam as normas.

### **2.5.8 Linguagem e Comunicação**

As organizações são sustentadas através de interações entre pessoas, e elas ocorrem por meio da comunicação. É através de trocas de mensagens, escritas ou não, que os elementos da cultura organizacional interagem, criando a cultura, transmitindo seus elementos. Quando há comunicação, se desenvolve a linguagem organizacional (BARROS, 2009; FREITAS, 1991).

Freitas (1991, p. 37) define linguagem como *“uma forma ou maneira particular através da qual os membros de um grupo usam sons vocais e sinais escritos para transmitir significados para os outros”*. A linguagem organizacional se dá através de seus membros, por diversos meios como: jargões, *slogans*, comportamento em reuniões entre outros.

A linguagem e comunicação é de vital importância na organização, pois como esclarece Carvalho e Ronchi (2005, p.51):

Processos de comunicação podem ser encarados como de impacto fundamental no desempenho organizacional, pois são essenciais para difundir o aprendizado e o conhecimento, exercer uma função organizadora, promover a construção de significados e influenciar a todos os envolvidos.

Como pode ser visto a comunicação fortalecer os pressupostos da cultura organizacional, necessários para que se possam obter resultados positivos.

### **2.5.9 Símbolos e Objetos**

Para Carvalho e Ronchi (2005) os elementos físicos presentes nas empresas, seus moveis, seus uniformes, entre outros, representam suas características. De acordo com o autor, *“os símbolos são palavras, objetos, marcas, trajes, gestos que representam significados”*.

Como explica Daft (2002 *apud* CARVALHO e RONCHI, 2005, p. 52) *“os símbolos físicos são poderosos porque representam algo particular que reforça e valoriza a organização”*.

Para uma compreensão profunda da cultura organizacional, conhecer os símbolos e objetos se faz necessária em qualquer pesquisa que tenha este objetivo de pesquisa.

## 2.6 O Marketing e a Satisfação do Cliente

Os Estudos mais aprofundados no campo do Marketing assim como o estudo da cultura organizacional vêm ganhando destaque recentemente. Ainda em um primeiro momento a visão do marketing tinha como prioridade a produção em massa, para que os custos e os preços fossem reduzidos, caracterizava os consumidores como todos iguais de mesma necessidade e comportamento. Sendo a partir da década de 90 que o marketing passa a dar relevância à relação entre consumidor e empresa (SANTOS, 2013).

Como cita Kotler, Keller (2006, p. 2) “*o sucesso financeiro muitas vezes depende da habilidade de marketing*”. É a partir do marketing que a demanda por bens e serviços é criada, como explicam os autores sem essas procuras outros departamentos como finanças, contabilidade e produção não haveria necessidade de existir.

Para Wrenn (1997 *apud* REVILLION, 2005, p.61) o conceito de marketing é composto por um construto formado por três elementos:

- Uma filosofia centrada no consumidor: Atenção à identificação e satisfação dos desejos e necessidades dos parceiros de trocas e relacionamentos;
- A realização dos objetivos: Foco nas maneiras pelas quais a organização pode atingir esses objetivos mais eficazmente, enquanto satisfaz as necessidades dos consumidores;
- Organização integrada de marketing: Integração dos esforços de todas as áreas da organização para realizar os objetivos corporativos, através da satisfação das necessidades e desejos dos consumidores.

O autor argumenta que os clientes devem ser o foco da visão do marketing nas empresas, para eles o consumidor deve estar no centro do pensamento da organização. Esta idéia vai de acordo com a opinião da *American Marketing Association* (*apud* BARROS, 2009, p.31) segundo o qual:

*O Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.*

Já Segundo Kohli e Joworski (1990 *apud* REVILLION, 2005, p.61) “*o conceito de marketing é essencialmente uma filosofia de negócios. Essa filosofia pode ser contrastada com sua implementação refletida nas atividades e comportamentos da organização*”.

È possível observar, assim como na cultura organizacional, que os estudos na área do marketing são amplos, permitindo diferentes formas de definição. Nas palavras de um dos grandes teóricos da administração, temos uma noção da importância do seu estudo, de acordo com Peter Drucker: *“O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar”* (apud BARROS, 2009, p.34).

Um dos elementos fundamentais no estudo do marketing é a satisfação do seu cliente. Para Kotler e Keller (2006, p.142) *“satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho percebido de um produto e as expectativas do comprador”*. Segundo os autores se o desempenho não atingir as expectativas o cliente fica insatisfeito, se atingir fica satisfeito e se superar as expectativas ele ficará encantado.

O estudo do marketing se torna ainda mais importante e relevante quando estiver inserido na cultura organizacional, pois como cita Deshpandé e Webster (1989 apud REVILLION, 2005, p.61) *“O conceito de marketing pressupõe uma cultura organizacional distinta, ou seja, um conjunto compartilhado de crenças e valores que coloque o consumidor no centro do pensamento estratégico e operacional da organização”*.

Tendo isso em vista, percebe-se que o marketing é o ponto de partida para a compreensão dos conceitos de orientação para o mercado e orientação para o cliente que será vistos a seguir.

## **2.7 Orientação para o Mercado**

A satisfação do cliente como visto anteriormente é à base dos conceitos de marketing, tal concepção também integra a definição de orientação para o mercado, como mostra Deshpandé (1999 apud REVILLION, 2005, p.58) na seguinte citação:

Pode-se pensar no constructo orientação para o mercado como operando em três níveis: como uma cultura (um conjunto compartilhado de valores e crenças que colocam o cliente em primeiro lugar); como uma estratégia (criando continuamente valor superior para os clientes da empresa); e como táticas (um conjunto de processos e atividades interfuncionais dirigidos à criação e satisfação de clientes.

O autor acredita que assim como o marketing, a orientação para o mercado deve focar na satisfação do cliente, sendo este a base para a conquista de vantagem competitiva.

Outros autores como Kohli e Jaworski (1990, *apud* REVILLION, 2005, p.56) também consideram que a orientação para o mercado inclui outros fatores como a competição, a evolução tecnológica, e a regulamentação governamental, além de considerar não só as necessidades presentes, como também as futuras.

O quadro a seguir mostra quatro abordagens que são consideradas referências no conceito de orientação para o mercado, representadas pelos autores Kohli e Jaworski (1990); Narver e Slater (1990); Deshpandé, Farley e Webster (1993); Day (1994) (*apud* REVILLION, 2005):

**Quadro 01 – Principais abordagens da orientação para o mercado**

<b>Autores</b>	<b>Conceito de Orientação para o Mercado</b>
Kohli e Jaworski (1990)	A orientação para o mercado baseia-se na geração de inteligência de marketing (visando antecipar as necessidades dos clientes), na disseminação desta inteligência por toda a organização (buscando um trabalho coordenado entre todos os departamentos) e na capacidade de resposta da empresa, como condições fundamentais para satisfazer o cliente e gerar lucratividade para a empresa.
Narver e Slater (1990)	A orientação para o mercado é a cultura organizacional que mais eficazmente e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os consumidores e, além disso, desempenho superior para o negócio. Para estes autores, a orientação para o mercado é composta de três dimensões: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional, as quais, conjuntamente, levariam as organizações a uma orientação de longo prazo e voltada para a lucratividade. O monitoramento dos movimentos dos competidores é tão importante quanto o dos clientes e, portanto, as empresas devem dispensar-lhe a mesma atenção.
Deshpandé, Farley e Webster (1993)	A orientação para o mercado é o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo.
Day (1994)	As organizações tornam-se orientadas para o mercado através da identificação e desenvolvimento de capacidades especiais, que são conjuntos complexos de habilidades e conhecimento coletivos, exercidos através dos processos organizacionais e que asseguram uma melhor coordenação das atividades funcionais. O autor argumenta, ainda, que a orientação para o mercado significa que a empresa deve ser hábil para exercer essas capacidades de forma superior aos concorrentes, no que diz respeito à sensibilidade de mercado e relações com os clientes.

**Fonte:** Revillion, 2005 p.56

Para os autores a orientação para o mercado é um conceito amplo, que engloba não só o foco nas necessidades dos clientes, mas também a análise do ambiente externo e todas as suas variáveis.

## 2.8 Relação Entre Orientação para o Cliente e Cultura Organizacional

Deve-se ressaltar para um melhor entendimento do vigente estudo, que existir diferenças entre a orientação para o mercado e a orientação para o cliente. Os dois termos surgem de uma mesma origem o marketing, porém ganham ramificações distintas. O primeiro além de conhecer os clientes leva em consideração o mercado e seus *stakeholders*, já o segundo privilegia o conhecimento sobre os clientes (REVILLION, 2005; BARROS, 2009).

Para os autores do campo como Kohli e Jaworski (1990, *apud* REVILLION, 2005) a discussão sobre o termo orientação para o cliente está no contexto da implementação do conceito de marketing, segundo eles o foco das empresas deixa de ser interno (como por exemplo, suas capacidades técnicas) e passa a ser externo (exemplo, necessidades dos clientes).

Já outros autores como Deshpandé, Farley e Webster (1993, *apud* REVILLION, 2005) consideram a orientação para o mercado e para o cliente como sinônimos. Para os autores “mercado” é um termo convencional que define o conjunto de potenciais consumidores da empresa, ou seja, seus clientes.

De todo modo, ambas as perspectivas consideram que empresas que focam a orientação para o cliente, devem estar direcionadas a compreender as necessidades de um grupo de consumidores e a adaptar suas respostas a satisfazer-la (REVILLON, 2005).

É no início dos anos 90 que os estudos entre cultura organizacional e marketing se intensificam. Como sugere Deshpandé, Farley e Webster (1993, *apud* BARROS, 2009, p.37) “*O sucesso na relação entre as disciplinas emerge do fato de que a cultura gera resultados positivos na implementação de estratégias de marketing*”.

Para Hurley e Hult (1998, *apud* REVILLION, 2005, p.65) “*as manifestações mais profundas de uma orientação para o mercado acontecem no nível cultural*”. Por que como destaca Barros (2009, p.37):

Através do tempo, o reforço de atitudes, de processos operacionais, de valores e histórias, e de outros elementos culturais da empresa que se preocupam com o cliente, faz com que crie nos funcionários a filosofia de que o cliente é importante.

Outros autores como Narver e Slater (1998, *apud* BARROS 2009, p.37) também tratam da questão com a seguinte citação:

Se a orientação para o mercado fosse simplesmente um conjunto de atividades completamente dissociadas do sistema de crenças de uma organização, então qualquer que fosse a cultura da organização, a orientação para o mercado poderia facilmente ser implantada a qualquer momento. Mas, não é isso o que observamos.

Por possuir o foco na satisfação do cliente, a orientação para o mercado nos casos podem ser interpretados como uma orientação para o cliente.

Percebe-se desta forma que orientação para o cliente está fortemente relacionada com a cultura organizacional. Como cita Williams e Attaway (1996, *apud* REVILLION, 2005, p.62):

Orientação para o cliente é um tipo de comportamento exibido pela organização, pelos grupos e seus membros (funcionários). Conseqüentemente, a orientação para o cliente de uma empresa será influenciada e eventualmente pré-determinada pela cultura da organização.

Deste modo, as organizações que possuem culturas de orientação para o cliente, seus membros enfatizam o dialogo e a colaboração entre seus departamentos, pois tal cultura reforça atitudes, valores e outros elementos que geram comprometimentos entre seus funcionários, sendo uma boa maneira de obter vantagem competitiva no alcance do sucesso.

# Aspectos Metodológicos

### 3. ASPECTOS METODOLOGICOS

Este capítulo apresenta os principais aspectos metodológicos que foram utilizados na condução da pesquisa. Serão abordados os métodos de pesquisa, universo e amostra, instrumento de coleta de dados, definição das variáveis, procedimentos, processamento e tratamento dos dados.

#### 3.1 Método de Pesquisa

Para o alcance da problemática e dos objetivos específicos deste trabalho foram escolhidos os seguintes procedimentos metodológicos:

Uma pesquisa de caráter quantitativa exploratório-descritivo, na forma de levantamento e bibliográfico, onde o questionário foi à principal forma da coleta de dados.

O estudo exploratório como destaca Malhotra (2012) tem como finalidade fazer uma busca em determinado problema, a fim de trazer maiores informações e compreensão do mesmo. A pesquisa também pode ser considerada descritiva pelo fato de buscar descobrir a frequência com que determinado fenômeno ocorre. Para (MATTAR, 1994, p.85) a pesquisa descritiva busca “*descrever as características de grupos e descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis*”. Deste modo, a pesquisa pode ser considerada exploratória e descritiva, já que visa analisar os elementos da cultura organizacional da empresa voltada para o cliente e a relação destas com o desempenho organizacional.

Algumas vantagens das pesquisas quantitativas em análise de cultura organizacional, citadas por Santos (1992 *apud* CARVALHO e RONCHI, 2005, p.175) são:

A maior confiabilidade de suas conclusões tendo em vista que o pesquisado pode adotar uma postura mais imparcial e independente, evitando um viés interpretativo comumente encontrado nas pesquisas qualitativas.

Para a coleta de dados utilizou-se a pesquisa por levantamento e bibliográfica que utilizar fontes teóricas já publicadas para embasar a pesquisa (MATTAR, 1994; MALHOTRA, 2012).

Segundo Gil (1996, p.56), a coleta de dados por levantamento caracteriza-se por “*solicitações de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados*”.

### **3.2 Universo e Amostra**

A pesquisa foi realizada na empresa Laboremus, Indústria de Produtos Agropecuários, Processamento de Resíduos e Construção civil.

Para que possa atingir os objetivos da pesquisa, os profissionais alvo do estudo foram os executivos que fazem parte do primeiro escalão da empresa. Deste modo, o universo é composto pelos seis funcionários que integram o setor administrativo da empresa.

A amostra do estudo pode ser considerada censitária, já que foi realizada com todos os elementos da população, ou seja, os seis funcionários que compõem o setor administrativo.

### **3.3 Instrumento de Coleta de Dados**

O instrumento de pesquisa utilizado para este estudo foi o questionário estruturado, o qual consiste em uma série de perguntas ordenadas respondidas por escrito sem a presença do entrevistador. O uso dessa ferramenta proporciona um maior alcance, por poder ser respondido simultaneamente, maior rapidez nas respostas, assim como um menor risco de distorção e liberdade do entrevistado nas respostas (MARCONI, 2002). O questionário também é uma das melhores ferramentas no alcance de pessoas que preferem não responder a entrevistas pessoais (KOTLER; KELLER, 2012).

O questionário utilizado foi extraído de Barros (2009), sendo realizadas algumas modificações no texto, para adequação a vigente pesquisa. A escolha por este questionário se dá principalmente pelo fator da autora citada ter uma concepção bastante semelhante se comparada a este estudo.

Deste modo, 37 questionamentos foram utilizados, subdivididos em seis blocos. Os Blocos I, II, III, IV utilizaram a escala de Lickert de cinco níveis. Como afirma (MALHOTRA, 2012) a escala Lickert se constitui de uma classificação que, no caso, emprega cinco categorias de respostas, no qual os entrevistados escolhem um grau de concordância ou de discordância para uma determinada afirmação proposta. A opção sem resposta serve como alternativa de escolha.

Os blocos I - Valores presentes na cultura do setor; II - Normas da cultura organizacional de orientação para o cliente; III - Artefatos de orientação para o cliente; e IV - Comportamentos de orientação para o cliente ficaram estruturados da seguinte forma:

1.  Discordo Totalmente.
2.  Discordo Parcialmente.
3.  Nem concordo nem discordo
4.  Concordo Parcialmente.
5.  Concordo Totalmente.

NR  Sem Resposta.

Os blocos V - Desempenho de mercado e VI - Desempenho Financeiro utilizaram uma escala variando os extremos de (1) muito pior que os concorrentes e (5) muito melhor que os concorrentes. Os pontos (2) (3) e (4) deveriam ser utilizados para situações intermediárias. A opção sem resposta serviu como alternativa de escolha. Ficando estruturado da seguinte forma:

1.  Muito Pior.
2.  Pior.
3.  Nem Pior nem Melhor.
4.  Melhor.
5.  Muito Melhor.

NR  Sem Resposta.

### 3.4 Definição operacional das variáveis

Como já foi dito, a pesquisa foi composta de seis blocos englobando 37 variáveis, que serão mostradas a seguir, com o intuito de uma melhor compreensão na análise de resultados.

O primeiro bloco de questões que forma a dimensão dos valores presentes na cultura do setor é formado por seis variáveis que são:

- *Conhecimento*: Essa variável tem como propósito analisar se maioria das empresas do setor possui um profundo conhecimento sobre as características dos seus consumidores;
- *Necessidades*: Visa analisar se a maioria das empresas do setor é comprometida em atender as necessidades do consumidor e proporciona um alto grau de satisfação a eles;
- *Pró-atividade*: Esta variável procura identificar se a maioria dos funcionários das

empresas do setor é pró-ativa em relação aos problemas dos consumidores;

- *Decisão:* Visa entender se na gestão das empresas do setor a tomada de decisão é rápida e flexível;
- *Diferenciação:* Visa entender se a maioria das empresas do setor busca constantemente se diferenciar no mercado;
- *Investimento:* Procura entender se as empresas do setor investem em tecnologia da informação e comunicação e se são competitivas;

O segundo bloco de questões forma a dimensão normas de orientação para o cliente, o qual é formada por nove variáveis que são:

- *Desempenho:* Tem o objetivo de entender se a empresa avalia e mede seu desempenho de mercado regularmente;
- *Inovação:* Tem o objetivo de analisar se a empresa identifica e desenvolve continuamente novos produtos e serviços que agregam valor ao cliente;
- *Informação:* Busca entender se na empresa existe o compartilhamento e a disseminação bem como a avaliação de informações pertinentes sobre o mercado e os consumidores;
- *Avaliação:* Visa perceber se a qualidade dos produtos na empresa é avaliada pelos clientes ou pelo menos a partir da perspectiva deles;
- *Atendimento:* Visa entender se as solicitações dos clientes são atendidas imediatamente;
- *Competência:* Busca entender se os funcionários que trabalham diretamente com o cliente têm competência e perfil para essa tarefa e se são avaliadas regularmente;
- *Agilidade:* Procura entender se os processos relativos aos clientes são constantemente aprimorados e se a agilidade destes é avaliada regularmente;
- *Adaptação:* Visa compreender se a empresa possui respostas rápidas para as mudanças no mercado;
- *Comprometimento:* Possui o objetivo de entender se na empresa existe um alto comprometimento dos funcionários na busca da satisfação das necessidades dos clientes.

O terceiro bloco de questões forma a dimensão artefatos de orientação para o cliente, que é composto por 11 variáveis que são:

- *Comportamento:* Visa entender se existe um comportamento exemplar de orientação para o cliente por parte de um executivo;

- *Comunicação*: Visa entender se existem problemas de comunicação interna que afeta negativamente a orientação para o cliente;
- *Normas*: Visa entender se existem normas escritas e subentendidas na empresa que impedem a orientação para o cliente;
- *Empatia*: Tem o objetivo de perceber se os funcionários da empresa conseguem ver o problema do ponto de vista do cliente;
- *Atender necessidades*: Busca entender até que ponto os indivíduos da empresa satisfazem os clientes;
- *Necessidades dos clientes*: Busca entender se os indivíduos da empresa sabem o que os clientes desejam;
- *Concorrência*: Visa entender se os indivíduos da empresa estão interessados nos planos da concorrência;
- *Novas idéias*: Visa perceber se as novas idéias são acatadas pela empresa;
- *Mudança*: Visa compreender se os indivíduos tentam modificar atitudes rotineiras;
- *Convivência*: Visa analisar se na empresa existem locais atrativos de encontro e discussão para os funcionários onde as informações podem ser trocadas de maneira informal;
- *Recepção*: Visa compreender se na empresa os clientes são recebidos de maneira personalizada.

O quarto bloco forma a dimensão comportamentos de orientação para o cliente, é composto por quatro variáveis que são:

- *Pesquisas*: Tem por objetivo saber se na empresa são realizadas pesquisas com os clientes para avaliar a qualidade dos produtos e serviços.
- *Necessidades futuras*: Visa perceber se o pessoal do setor administrativo da empresa investe tempo trocando informações sobre as necessidades futuras dos clientes com o pessoal de outras áreas.
- *Compartilhamento*: Visa analisar se os dados sobre a satisfação do cliente são disseminados regularmente em todos os níveis da empresa
- *Desejo do cliente*: Visa analisar se os funcionários se esforçam para efetuar modificações no produto de acordo com o desejo dos clientes por esta modificação.

O quinto bloco forma a dimensão desempenho de mercado, o qual é composto por seis variáveis:

- *Satisfação*: Visa analisar como anda o desempenho da empresa em obter a satisfação

dos clientes em relação aos principais concorrentes.

- *Fornecer valor*: Visa analisar como está o desempenho da empresa no fornecimento de valor aos clientes em relação à concorrência.
- *Manter clientes*: Visa analisar o desempenho da empresa em manter os clientes atuais em relação aos seus concorrentes.
- *Novos Clientes*: Busca analisar o desempenho da empresa em atrair novos clientes.
- *Crescimento*: Tem o objetivo de analisar o desempenho da empresa em atingir o crescimento desejado.
- *Participação no mercado*: Busca analisar o desempenho da empresa em conseguir a participação de mercado desejado.

O ultimo bloco forma a dimensão desempenho financeiro possui uma variável:

- *Desempenho financeiro*: Visa perceber nos últimos três anos a média anual de retorno financeiro sobre as vendas da empresa em relação aos seus principais concorrentes.

### **3.5 Procedimentos da pesquisa**

Para validação do modelo metodológico, realizou se inicialmente um pré-teste do instrumento de coleta, com o objetivo de verifica algum problema que dificultasse a sua compreensão. De acordo Mattar (1994, p.248) o pré-teste do instrumento de coleta “*consiste em saber como ele se comporta numa situação real de coleta de dados*”.

O pré- teste foi aplicado junto a um ex-aluno do curso de administração da UFCG, que exerce função administrativa em sua empresa, a fim de analisar aspectos como: formatação, clareza na escrita, entendimento das afirmações, entre outros possíveis gargalos. Feito o pré-teste foi possível fazer algumas melhorias no questionário.

Para obter aprovação na aplicação do questionário, sabendo que a empresa pesquisada possui regras de acessibilidade de informações, foi feito um contado por *e-mail* e pessoalmente com um dos funcionários do setor administrativo da empresa, que ficaria responsável em obter a aprovação dos demais membros integrantes do setor.

Obtida a aprovação, o questionário foi enviado por *e-mail*, aos seis funcionários que compõem o corpo administrativo da empresa. Os questionários foram enviados dia 16/08/2016 sendo quatro coletados no dia 19 e dois no dia 22/08/2016.

### **3.6 Técnicas de tratamento dos dados**

Os dados obtidos através da aplicação do questionário foram tratados

quantitativamente por meio da observação da frequência % (percentual) relativa a cada alternativa. O nível de concordância foi calculado por meio da soma das respostas relativas a “Concordo Parcialmente” e “Concordo Totalmente”, indicados respectivamente, pelos números 4 e 5. Já o nível de discordância foi calculado por meio da soma das respostas relativas a “Discordo Parcialmente” e “Discordo Totalmente” números 1 e 2. O mesmo procedimento serviu para as perguntas do bloco V e VI.

Para análise completa dos dados foram considerados também a média e desvio padrão

Para a tabulação dos dados coletados, optou-se pela utilização de um *software* de análise estatística. Esta ferramenta foi aplicada no tratamento dos dados para cálculo da média e desvio padrão.

Apresentação e Análise dos  
Resultados

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados da pesquisa. As análises de cada variável serão apresentadas em seis blocos que formam seis dimensões, como a estruturação do questionário vista no delineamento metodológico.

Cada dimensão de análise das variáveis apresentará um quadro com a informação da variável, e suas respectivas frequências, média e desvio-padrão,

Como descrito na metodologia para análise descritiva das variáveis, o nível de concordância foi calculado por meio da soma das respostas relativas a “Concordo Parcialmente” e “Concordo Totalmente”, indicados respectivamente, pelos números 4 e 5. Já o nível de discordância foi calculado por meio da soma das respostas relativas a “Discordo Parcialmente” e “Discordo Totalmente” números 1 e 2. O mesmo procedimento serviu para as perguntas do bloco V e VI

Desta maneira, segue apresentação e análise dos resultados da pesquisa realizada na empresa Laboremus, indústria de produtos agropecuários, processamento de resíduos e construção civil situada em Campina Grande.

##### **BLOCO I – VALORES PRESENTES NA CULTURA DO SETOR**

Esta dimensão teve como objetivo analisar a percepção geral dos respondentes sobre as empresas do setor no Brasil.

A primeira variável analisada foi *conhecimento*, esta variável teve como propósito saber se as empresas do setor conhecem as características dos seus consumidores. Os seguintes resultados foram obtidos: 66,7% dos entrevistados concordaram com a afirmação, 0% discordaram e 33,3% ficaram neutros, nem concordaram nem discordaram. A média obtida foi de 3,83 e o desvio padrão de 0,75.

Analisando os dados obtidos, observa-se que existe uma concordância para a variável. Além dos 66,7% que concordaram com a afirmação, a média de 3,83 é a maior dentro do bloco e o valor do desvio padrão o menor, o que demonstra uma baixa dispersão entre as respostas. Deste modo, é possível inferir que os respondentes acreditam que as empresas do setor possuam conhecimento sobre seus consumidores.

A segunda variável analisada foi *necessidades*, esta procurou descobrir se o setor atende as necessidades do consumidor, proporcionando um alto grau de satisfação a eles. Os seguintes dados foram encontrados: Concordaram 50,0% dos respondentes, 16,7% discordaram e 33,3% ficaram neutros. A média e o desvio padrão obtidos respectivamente foram 3,33 e 0,82.

Nesta variável também é possível observar uma concordância entre seus respondentes, mesmo que em menor escala que a variável anterior, a média apresentada é a segunda maior e o desvio padrão o segundo menor. Ainda levando em consideração os dados da variável anterior, junto com a preocupação em conhecer os consumidores, o setor busca satisfazê-los, levando a crer que seja um setor que se preocupa com seu cliente.

A próxima variável a ser analisada foi *pró-atividade*, A terceira afirmação do questionário procurou identificar se a maioria dos funcionários das empresas do setor é pró-ativa em relação aos problemas dos consumidores. Os seguintes resultados foram obtidos: 33,3% concordaram com a afirmação, 33,3% discordaram, 16,7% ficaram neutros, 16,7% dos respondentes escolheram a opção sem resposta. A média encontrada Foi de 2,8 e o desvio padrão de 1,95.

Pode-se perceber uma divisão entre os pesquisados quanto à concordância desta variável. O desvio padrão encontrado é o maior entre o bloco, o que constata uma dispersão nas respostas.

Tendo em vista esses resultados e a importância do assunto que a variável aborda, a pró-atividade de seus funcionários fica os questionamentos, os executivos do setor estão cientes destes níveis de discordância em relação a uma questão tão importante? E se não conhecem como se prepararão para ter sucesso no mercado?

A quarta variável analisada foi *decisão*, esta variável procurou entender se as empresas do setor possuem um processo de tomadas de decisão rápida e flexível. Os resultados apurados foram: Concordaram 16,7%, discordaram 50,0%, 16,7% ficaram neutros e 16,7% escolheram a opção sem resposta. A média obtida foi de 2,17 e o desvio padrão de 1,33.

A metade dos entrevistados acredita que o processo de tomada de decisão não é rápido e flexível. A média obtida de 2,17 a menor do bloco, também aponta neste sentido.

Se os números refletem de fato a realidade do setor, pode-se inferir que as empresas enfrentam dificuldades para lida com as mudanças de mercado.

A quinta variável *diferenciação* procurou analisar se a maioria das empresas do setor busca constantemente se diferenciar no mercado. Os dados apresentados foram: 66,7 % concordam com a afirmação, 33,3% discordaram e 0% ficaram neutros. A média foi de 3,17 e desvio padrão de 1,72.

É perceptível que os respondentes acreditam que o setor busca diferenciar-se constantemente, a grande maioria dos respondentes 66,7% concorda com a afirmação contra 33,3 de discordância, levando em consideração outras variáveis como *conhecimento* e

*necessidades*, é possível inferir que o setor em questão é competitivo

A última variável *investimento* visou entender se as empresas do setor investem em tecnologia da informação (TI) e comunicação. Esta variável apresentou os seguintes resultados: 50,0% concordam com a afirmação, 16,7% discordam, e 33,3% são neutros. A média apresentada é de 3,17 e o desvio padrão de 1,17.

Nota-se que a maior parte dos entrevistados acredita que o setor investe em tecnologia da informação, pois existe um nível de concordância de 50,0%, metade dos respondentes, contra um nível de discordância de apenas 16,3%. Esta variável também é de grande importância nas organizações, é através de um bom sistema de informação e comunicação que as empresas podem garantir que as comunicações possam ser disseminadas de forma ágil e precisa.

Conforme observado nos cálculos estatísticos, algumas variáveis analisadas apresentaram resultados com maior variabilidade de opiniões dentre os entrevistados tais como: *pró-atividade*, *diferenciação* e *decisão*.

Em contra partida as opiniões dos entrevistados estão mais coesas no que diz respeito às seguintes variáveis: *investimento*, *necessidades* e *conhecimento*. Ver os resultados do bloco I no quadro 02.

**Quadro 02:** Valores presentes na cultura do Setor.

Variável	Concordância	Neutro	Discordância	NR	Média	D.P
<i>Conhecimento</i>	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	3,83	0,75
<i>Necessidades</i>	50,0%	33,3%	16,7%	0,0%	3,33	0,82
<i>Pró-atividade</i>	33,3%	16,7%	33,3%	16,7%	2,83	1,94
<i>Decisão</i>	16,7%	16,7%	50,0%	16,7%	2,17	1,33
<i>Diferenciação</i>	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	3,17	1,72
<i>Investimento</i>	50,0%	33,3%	16,7%	0,0%	3,17	1,17
<b>Indicador Bloco I</b>	<b>47,2%</b>	<b>22,2%</b>	<b>25,0%</b>	<b>5,6%</b>	<b>3,08</b>	<b>-</b>

Fonte: Pesquisa Direta (2016)

Como pode ser visto na dimensão valores presente na cultura do setor, existe uma percepção positiva dos entrevistados quanto ao nível de conhecimento, comprometimento em satisfazer seus consumidores, capacidade de diferenciação e investimentos em (TI) das empresas do setor. Tais resultados caracterizam como um setor de alta competitividade. Porém cabe ressaltar que também apresenta problemas na percepção dos entrevistados, quanto à lentidão na tomada de decisão e uma falta de iniciativa por parte dos funcionários do setor.

## BLOCO II – NORMAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Esta dimensão teve como objetivo apresentar a percepção dos pesquisados em relação à empresa em que trabalham.

Na variável *desempenho* buscou-se entender se na percepção dos funcionários a empresa avalia e mede seu desempenho de mercado regularmente (por exemplo; crescimento das vendas, participação de mercado). Os dados encontrados foram: 50,0% concordaram, a empresa avalia e mede seu desempenho regularmente, e 50,0% discordaram. A média e o desvio padrão da variável são respectivamente 3,00 e 1,10.

Pode-se perceber uma divisão entre os pesquisados quanto à concordância desta variável. A média encontrada aponta para uma neutralidade das respostas e o desvio padrão é o maior dentro do bloco. Tal cenário pode acarretar problemas futuros, já que uma empresa que não demonstra uma preocupação maior em acompanhar seu desempenho perante o mercado, não desenvolverá parâmetros necessários para que possa perceber se realmente está atingindo os resultados almejados.

A variável *inovação* teve por objetivo analisar se a empresa identifica e desenvolve continuamente novos produtos ou serviços que agregam valor ao cliente. Deste modo os seguintes dados se apresentaram: 66,7 % concordam com a afirmação, 33,3 % ficaram neutros e 0% discordaram. A média obtida foi de 3,67 e o desvio padrão de 0,52.

Os resultados encontrados demonstram que os entrevistados acreditam que de fato a empresa se preocupa com a inovação de seus produtos. 66,7% concordaram, não havendo nenhuma discordância, o desvio padrão também é um dos menores dentro do bloco. Esta é uma característica importante a qual sugere que a empresa está esforçada em satisfazer seus consumidores.

Já a variável *informação* buscou entender se na empresa existe o compartilhamento e a disseminação bem como a avaliação de informações atualizadas pertinentes sobre o mercado e os consumidores. O resultado encontrado foi: 16,7% concordaram, 66,7% ficaram neutros e 16,7 % discordam. A média encontrada foi de 3,00 e o desvio padrão de 0,63.

Nota-se que a maioria dos pesquisados se mostram neutros, ou seja, nem concordam nem discordam. Tal resultado demonstra a pouca visibilidade dada à disseminação de informações, e que talvez a propagação dessas informações fique restrita a pouquíssimos indivíduos. Esta situação se mostra prejudicial ao fortalecimento da cultura voltada ao cliente, já que, é através da comunicação e disseminação a principal forma de se fortalecer o tipo de

cultura organizacional.

A variável *avaliação* visou perceber se a qualidade dos produtos na empresa é avaliada pelos clientes ou pelo menos a partir da perspectiva dos mesmos (por exemplo: os questionando sobre a qualidade dos serviços através de pesquisas formais ou informais). Os seguintes resultados foram obtidos: 16,7 % concordaram, 33,3% ficaram neutros e 50,0% discordaram. Obteve uma média de 2,67 e desvio padrão de 0,82.

Os resultados mostram a discordância desta variável entre os pesquisados. Comparando este resultado a variável *inovação*, percebe-se que apesar de a empresa demonstrar esforço em satisfazer o cliente tentando criar novos produtos, esta ainda não possui seu foco firmado no consumidor, levando em consideração a sua avaliação e suas percepções.

A variável *atendimento* buscou analisar se as solicitações dos clientes são atendidas imediatamente. Os resultados da pesquisa foram: 66,7 % concordam com a afirmação, 16,7% são neutros e 16,7 discordam. A média e o desvio padrão foram respectivamente 3,50 e 0,84.

A grande maioria dos pesquisados, 66,7% concordam com a afirmação, contra apenas 16,7% de discordância e 16,75 de neutros. Esta é mais uma variável dentro do bloco a corrobora com a análise de que a empresa demonstra preocupação em satisfazer o cliente.

A variável *competência* visou entender se os funcionários que trabalham diretamente com o cliente têm competência e perfil para essa tarefa e se são avaliadas regularmente. O resultado obtido foi: 100% dos entrevistados concordaram com a afirmação proposta. Obteve uma média de 4,67 e um desvio padrão de 0,52.

Esta variável apresenta resultados expressivos quanto a sua concordância, 100% dos entrevistados concordam que os funcionários que trabalham diretamente com os clientes têm competência e perfil para a tarefa. O desvio padrão de 0,52 também é um dos menores do bloco. Este resultado talvez revele que a empresa possua um setor específico que lide com os clientes.

Já a variável *agilidade* buscou compreender se os processos relativos aos clientes (por exemplo; pagamento troca de produtos, abertura de crediário etc.) são constantemente aprimorados e se a agilidade destes é avaliada regularmente. Os resultados foram: 50,0% concordaram, 33,3 % ficaram neutros e 16,7 % discordaram. A média obtida foi de 3,50 e o desvio padrão de 1,05.

Os resultados encontrados apresentam uma concordância à afirmação. O que corrobora com a análise feita na variável anterior, já que, por talvez possuir um setor específico e funcionários competentes para lidar com os clientes, a agilidade dos processos e a

relação empresa-cliente se mostre eficiente.

A variável *adaptação* possui o propósito de entender se a empresa existir respostas rápidas para as mudanças no mercado. Os resultados foram: 16,7 % concordaram, 33,3% ficaram neutros e 50,0% discordaram. A média foi de 2,67 e o desvio padrão de 0,82.

O resultado mostra que a maioria dos pesquisados 50,0% acreditam que a empresa não possui respostas rápidas para as mudanças ocorridas no mercado. Este resultado somado a outros, já mencionados anteriormente nas variáveis, *desempenho* e *informações*, mostra um cenário preocupante, que pode acarretar problemas futuros e coloca a empresa em um estado de vulnerabilidade.

A última variável da segunda dimensão *comprometimento* teve como objetivo entender se na empresa existe um alto comprometimento dos funcionários na busca da satisfação das necessidades dos clientes. Os resultados mensurados foram: 100% dos entrevistados concordaram não havendo nenhuma discordância. A média foi de 4,67 e o desvio padrão de 0,52.

Diante dos resultados percebe-se que a maioria dos pesquisados acreditam que exista um comprometimento por parte funcionários.

Conforme observado nos cálculos estatísticos, algumas variáveis analisadas apresentaram resultados com maior variabilidade de opiniões dentre os entrevistados tais como: *desempenho*, *agilidade* e *atendimento*.

Em contra partida as opiniões dos entrevistados estão mais coesas no que diz respeito às seguintes variáveis: *comprometimento*, *competência* e *inovação*. Ver todos os resultados do bloco II no quadro 03.

### **Quadro 03** - Normas da cultura Organizacional de Orientação para o cliente.

Variável	Concordância	Neutro	Discordância	NR	Média	D.P
<i>Desempenho</i>	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	3,00	1,10
<i>Inovação</i>	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	3,67	0,52
<i>Informação</i>	16,7%	66,7%	16,7%	0,0%	3,00	0,63
<i>Avaliação</i>	16,7%	33,3%	50,0%	0,0%	2,67	0,82
<i>Atendimento</i>	66,7%	16,7%	16,7%	0,0%	3,50	0,84
<i>Competência</i>	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,67	0,52
<i>Agilidade</i>	50,0%	33,3%	16,7%	0,0%	3,50	1,05
<i>Adaptação</i>	16,7%	33,3%	50,0%	0,0%	2,67	0,82
<i>Comprometimento</i>	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,67	0,52
<b>Indicador Bloco II</b>	<b>53,70%</b>	<b>24,07%</b>	<b>22,22%</b>	<b>0,0%</b>	<b>3,48</b>	-

Fonte: Pesquisa Direta (2016)

A dimensão normas de orientação para o cliente mostrou que existe uma percepção positiva em relação às competências dos funcionários que trabalham diretamente os clientes, uma preocupação com a inovação de seus produtos, no atendimento e agilidade dos processos relativos aos clientes. Porém também apresentou uma percepção negativa em importantes variáveis que comprometem o desempenho da empresa como a falta de análise, compartilhamento e disseminação de informações sobre o mercado e seus consumidores, avaliação das opiniões dos seus clientes e adaptação a eventuais mudanças.

### **BLOCO III – ARTEFATOS DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE**

Esta dimensão propõe analisar a frequência de comentários existente entre os funcionários da empresa. Nele os entrevistados indicaram a frequência com que são ditas frases (ou comentários similares) no dia a dia da empresa durante reuniões ou nos treinamentos referentes às seguintes variáveis.

A primeira variável desta dimensão *comportamento* buscou analisar se por parte dos executivos (exemplo: fundador, proprietário, gerente) existe um comportamento de orientação para o cliente. Deste modo os seguintes dados se apresentaram: 100% dos respondentes concordaram com a afirmação proposta no questionário, não havendo nenhuma discordância e ninguém neutro. A média obtida foi de 4,50 e o desvio padrão de 0,55.

Nota-se pelos dados obtidos que os funcionários acreditam que os executivos da empresa demonstram comportamento de orientação para o cliente. O que como visto no estudo é uma importante característica de empresas que almejam o sucesso. Cabe ressaltar que os executivos devem repassar essa visão a todos os membros da organização de modo que seja criado um modelo a ser seguido por todos da empresa.

A variável *comunicação* procurou entender se existem problemas de comunicação interna que afeta negativamente a orientação para o cliente. Os resultados obtidos foram: 66,7% concordaram e 33,3% ficaram neutros. A média encontrada foi de 3,67 e o desvio padrão de 0,52.

Os dados encontrados mostram que a maioria dos respondentes acredita que existam problemas de comunicação interna que afeta a orientação para o cliente. Como foi visto na variável anterior *comportamento*, os executivos demonstram comportamentos de orientação para o cliente, porém o resultado encontrado nesta variável *comunicação*, evidencia um problema grave, já que a falta de comunicação interna impede que valores sejam transmitidos, histórias sejam contadas, mitos sejam formados, e todos os elementos culturais responsáveis por formar e fortalecer a cultura organizacional, neste caso a cultura de orientação para o

cliente se consolidem.

Já na variável *normas* teve como objetivo entender se existem normas escritas e subentendidas na empresa que impedem a orientação para o cliente. Os resultados foram: 50,0% ficaram neutros, 33,3% discordaram e 16,7% escolheram a opção sem resposta. A Média e o desvio padrão foram respectivamente 2,17 e 1,17.

Nota-se a partir dos dados obtidos que os funcionários ou desconhecem a existência dessas normas que impeçam a orientação para o cliente ou elas não existam. Levando em consideração a variável anterior a qual demonstrou que a organização enfrenta problemas com sua comunicação interna, se concluir que as possíveis dificuldades para a empresa em gerar uma cultura de orientação para o cliente, não está em suas normas, mas sim na ausência de comunicação e disseminação de seus valores.

Através da variável *empatia* buscou-se perceber se os funcionários da empresa conseguem ver o problema do ponto de vista do cliente. Os resultados apurados foram: 33,3% concordaram, 50,0%, ficaram neutros e 16,7% escolheram a opção sem resposta. A média encontrada foi: 2,83 e o desvio padrão de 1,47.

Percebe-se uma neutralidade dos respondentes quanto à variável, já que 50,0% nem concordaram nem discordaram, e apesar de 33,3% concordarem, o número se mostra baixo em uma questão de tamanha importância para uma organização que queira criar uma cultura de orientação para o cliente. Corrobora para esta análise os resultados da variável do bloco II, *avaliação*, que demonstra que a empresa não avalia a perspectiva do cliente, o questionando através de pesquisas formais ou informais.

Na variável *atender necessidades* buscou-se compreender se os funcionários conseguem oferecer aos clientes o que eles esperam. Os resultados obtidos foram: 33,3% concordaram, 33,3% ficaram neutros e 33,3% discordaram. A média apresentada por esta variável foi de 3,00 e o desvio padrão de 0,89.

A partir dos dados apresentados nota-se uma divisão entre os respondentes para esta variável. Deste modo, não fica claro que este artefato de orientação para o cliente exista. Corroborando com a variável anterior de que talvez tal situação se dê pela falta de conhecimento sobre os seus clientes, já que este não leva em consideração seu ponto de vista.

Já a variável *necessidades dos clientes* visou analisar se os indivíduos da empresa sabem o que os clientes desejam. Os seguintes resultados foram encontrados: 33,3% concordaram, 50,0% ficaram neutros, e 16,7% escolheram a opção sem resposta. A média foi de 2,83 e o desvio padrão de 1,47.

Outra variável que mostra uma neutralidade dos respondentes, 50,0% nem

concordaram nem discordaram, enquanto apenas 33,3% concordam. Comparando com a variável anterior fica evidente que a empresa não conhece de fato seus clientes, e não possui informações sobre eles, sendo deste modo incapaz de satisfazê-lo. Já que como definir o estudo do marketing, as culturas de orientação para o cliente são fundamentadas na satisfação do mesmo, mas para tanto é necessário um profundo conhecimento do que os clientes desejam.

A variável *concorrência* buscou entender se os indivíduos da empresa estão interessados nos planos da concorrência, através da frase “Não estou interessado no que o concorrente fulano planeja fazer! Nós precisamos é...”. O qual apresentou os seguintes dados: 16,7% concordaram, 33,3% são neutros e 50,0% discordaram. Obteve média de 2,83 e desvio padrão de 1,17.

A partir dos dados coletados é possível inferir que esta afirmação é dita com pouca frequência, o que mostra que a empresa procura observar a concorrência. Tal característica se mostra importante, pois não pensar na concorrência e olhar apenas para dentro da empresa pode trazer problemas também para os planos e metas da organização.

A variável *novas idéias* procurou perceber se as novas idéias são acatadas pela empresa, através da frase: “Esta idéia soa muito interessante, mas não é realista para a nossa empresa”. O qual apresentou os seguintes resultados: 50,0% concordaram, 33,3% discordaram e 16,7% escolheram a opção sem resposta. A média foi de 2,83 e o desvio padrão de 1,83.

Pelos dados obtidos percebe-se que a afirmação é dita com certa frequência, já que 50,0% concordaram com a frase. Deste modo a empresa apresenta certa relutância em aceitar novas idéias, acarretando na perda de prováveis boas idéias e trocas de conhecimento que disseminem a cultura de orientação para o cliente.

A variável *mudança* visou compreender se os indivíduos tentam modificar atitudes rotineiras, através da frase: “Por que precisamos mudar alguma coisa? Eu acho que isso ainda está funcionando bem”. Os resultados mensurados foram: 33,3% ficaram neutros, 50,0% discordaram e 16,7% escolheram a opção sem resposta. A média obtida foi de 1,67 e o desvio padrão de 1,21.

Os resultados demonstram que a maioria discorda, não sendo muito dita pelos funcionários. Desta maneira é possível inferir que os funcionários tenham consciência de que mudar é necessário e que nem sempre atitudes que deram certo garantirão o sucesso do futuro.

A variável *convivência* buscou analisar se na empresa existem locais atrativos de encontro e discussão para os funcionários onde as informações podem ser trocadas de maneira

informal. Os seguintes resultados foram obtidos: 50,0% concordaram, 33,3% ficaram neutros e 16,7% discordaram. A média foi de 3,67 e o desvio padrão de 1,63.

A maioria dos entrevistados acredita que a empresa possua esses lugares. A existência desses lugares se mostra importante, pois proporciona a troca de valores, de histórias, crenças e artefatos de subculturas existentes. E a disseminação desses elementos culturais que fortalecem a tipologia cultural existente.

A variável *recepção* visou compreender se na empresa os clientes são recebidos de maneira personalizada. Os seguintes dados foram encontrados: 50,0% concordaram, 33,3% discordaram 16,7% escolheram a opção sem resposta. Foi encontrada uma média de 2,83 e um desvio padrão de 1,83.

Os pesquisados acreditam que existe personalização na recepção dos clientes. Esta variável mostra um artefato importante na cultura de orientação para o cliente, já que esta forma de tratamento gera um valor agregado para o mesmo.

Conforme observado nos cálculos estatísticos, algumas variáveis analisadas apresentaram resultados com maior variabilidade de opiniões dentre os entrevistados tais como: *novas ideias, recepção, necessidades dos clientes e empatia*.

Em contra partida as opiniões dos entrevistados estão mais coesas no que diz respeito às seguintes variáveis: *comunicação, comportamento e comunicação*. Ver todos os resultados do bloco III no quadro 04.

**Quadro 04** – Artefatos de orientação para o cliente

Variável	Concordância	Neutro	Discordância	NR	Média	D.P
<i>Comportamento</i>	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,50	0,55
<i>Comunicação</i>	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	3,67	0,52
<i>Normas</i>	0,0%	50,0%	33,3%	16,7%	2,17	1,17
<i>Empatia</i>	33,3%	50,0%	0,0%	16,7%	2,83	1,47
<i>Atender Necessidades</i>	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	3,00	0,89
<i>Necessidades dos Clientes</i>	33,3%	50,0%	0,0%	16,7%	2,83	1,47
<i>Concorrência</i>	16,7%	33,3%	50,0%	0,0%	2,83	1,17
<i>Novas idéias</i>	50,0%	0,0%	33,3%	16,7%	2,83	1,83
<i>Mudança</i>	0,0%	33,3%	50,0%	16,7%	1,67	1,21
<i>Convivência</i>	50,0%	33,3%	16,7%	0,0%	3,67	1,63
<i>Recepção</i>	50,0%	0,0%	33,3%	16,7%	2,83	1,83
<b>Indicador Bloco III</b>	<b>39,4%</b>	<b>28,8%</b>	<b>22,7%</b>	<b>9,1%</b>	<b>2,98</b>	<b>-</b>

Fonte: Pesquisa Direta (2016)

Foi possível observar na dimensão artefatos de orientação para o cliente que os entrevistados apresentam perspectivas positivas em questões como: a visão dos executivos no comportamento de orientação para o cliente, a preocupação com a concorrência, os espaços de convivência dos funcionários, na recepção dos clientes e na consciência de que atitudes rotineiras nem sempre dará certo. Porém apresentou perspectivas negativas em questões centrais para empresas que desejam ter uma cultura de orientação para o cliente, como ver o problema a partir do ponto de vista do cliente, saber o que o cliente deseja e oferecer o que ele espera, além de problemas com a comunicação interna e o não aproveitamento de idéias.

#### **BLOCO IV – COMPORTAMENTOS DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE**

Esta dimensão se propõe analisar os comportamentos de orientação para o cliente.

A primeira variável analisada foi *pesquisas*, que teve como objetivo identificar se na empresa são realizadas pesquisas com os clientes pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade dos produtos e serviços. Os dados da pesquisa foram: 50,0% se mostraram neutros nem concordaram nem discordaram, 33,3% discordaram e 16,7% escolheram a opção sem resposta. A média obtida foi de: 2,17 e o desvio padrão de 1,17.

Metade dos pesquisados se mostraram neutros a afirmação proposta e 33,3% discordaram, os resultados se mostram pessimistas já que não há uma convicção maior dos respondentes sobre a existência dessas pesquisas. Cabe ressaltar a relação desta variável com o que foi visto na análise feita no bloco II, a qual corrobora com esta, de que a empresa, pela percepção dos que a utilizam, não avalia a qualidade dos seus produtos.

A segunda variável, *integração* procurou identificar se o pessoal de vendas investe tempo trocando informações sobre as necessidades futuras dos clientes com o pessoal de outras áreas. Os resultados foram: 16,7% concordaram, 16,7%% ficaram neutros, 50,0% discordaram e 16,7% escolheram a opção sem resposta. A média e o desvio padrão foram respectivamente 2,33 e 1,63.

É possível perceber que os entrevistados acreditam que não há uma troca de informações entre a área de vendas e outras áreas da empresa.

A variável *compartilhamento* buscou analisar se os dados sobre a satisfação do cliente são disseminados regularmente em todos os níveis da empresa. O qual apresentou os seguintes resultados: 33,3% concordaram, 16,75% ficaram neutros e 50,0% discordaram. A média foi de 3,00 e o desvio padrão de 1,26.

Os resultados obtidos mostram que os entrevistados não acreditam que os dados sobre a satisfação dos clientes são disseminados. Este resultado corrobora com o que vêm

sendo visto, que a empresa apresenta sérios problemas tanto na obtenção das informações, por não possuir um fonte de coleta dos dados (exemplo: pesquisas formais ou informais) quanto na disseminação e compartilhamento dessas informações.

A última variável do bloco *desejo do cliente* visou identificar se os funcionários se esforçam para efetuar modificações no produto de acordo com o desejo dos clientes. Os resultados foram: 66,7% concordaram e 33,3% ficaram neutros. A média foi de 3,83 e o desvio padrão de 0,75.

O resultado evidencia que há por parte dos funcionários uma preocupação em efetuar mudanças nos produtos de acordo com o desejo do cliente. Tal resultado se da provavelmente pela consciência dos funcionários de que é importante agrada os clientes, já que a empresa depende deles para sobreviver. Ver resultados do bloco IV no quadro 05.

**Quadro 05** – Comportamentos de orientação para o cliente

Variável	Concordância	Neutro	Discordância	NR	Média	D.P
<i>Pesquisas</i>	0,0%	50,0%	33,3%	16,7%	2,17	1,17
<i>Integração</i>	16,7%	16,7%	50,0%	16,7%	2,33	1,63
<i>Compartilhamento</i>	33,3%	16,6%	50,0%	0,0%	3,00	1,26
<i>Desejo do cliente</i>	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	3,83	0,75
<b>Indicador Bloco IV</b>	<b>29,2%</b>	<b>8,3%</b>	<b>33,3%</b>	<b>8,4%</b>	<b>2,83</b>	<b>-</b>

Fonte: Pesquisa Direta(2016)

Esta dimensão comportamentos de orientação para o cliente apresentou dados relativamente baixos, na perspectiva dos entrevistados a empresa não realiza pesquisas para avaliar a qualidade de seus produtos, a integração entre a área de vendas e outras áreas é baixa, é não há o compartilhamento dos dados sobre a satisfação os clientes. A única perspectiva positiva apresentada foi quanto a modifica produtos conforme o gosto do cliente.

## **BLOCO V – DESEMPENHO DE MERCADO**

O objetivo da dimensão V é analisar como tem sido o desempenho de mercado da empresa, nos últimos três anos, em comparação com a concorrência.

A variável *satisfação* buscou analisar como anda o desempenho da empresa em obter a satisfação dos clientes em relação aos principais concorrentes. Os resultados obtidos foram: 83,3% consideraram melhor e 16,7% pior. A média foi de 3,83 e o desvio padrão de 0,98.

Nota-se que a maioria dos respondentes acredita que a empresa está melhor que os seus concorrentes em obter sua satisfação. Porém, vê-se que ocorre uma contradição desta variável como que foi visto no bloco anterior, já que na variável *pesquisa*, não é constatado que a empresa realize essas pesquisas de satisfação. Tal fato deve ocorrer porque os resultados de satisfação obtidos sejam meramente intuitivos, ou seja, não provêm de uma fonte confiável de coleta de dados.

A variável *fornecer valor* visou analisar como está o desempenho da empresa no fornecimento de valor aos clientes em relação à concorrência. Os resultados mensurados foram: 66,7% não acharam nem pior nem melhor e 33,3% acharam pior. A média e o desvio padrão foram respectivamente 2,33 e 1,03.

Boa parte dos pesquisados se mostram imparciais 66,7% e o restante acharam pior. Tal resultado demonstra um pessimismo por parte dos funcionários em relação aos concorrentes, o que talvez evidencie que a empresa não esteja conseguindo bons resultados.

A variável *manter clientes* procurou verificar como anda o desempenho da empresa em manter os clientes atuais em relação aos seus concorrentes. Os resultados foram: 50,0% acharam melhor e 50,0% acharam pior. Obteve uma média de 3,17 e um desvio padrão de 1,33.

Percebe-se uma profunda divisão dos entrevistados quanto a esta variável. Este é um resultado desfavorável a organização, pois a fidelização dos clientes é um dos grandes desafios das empresas no mercado, já que ter clientes fiéis significa ter consumidores ativos que contribuirão para a sua estabilidade no mercado.

Já a variável *novos clientes* teve como objetivo verificar o desempenho da empresa em atrair novos clientes em relação aos principais concorrentes. A qual apresentou os seguintes resultados: 50,0% acharam melhor e 50,0% pior. A média foi 3,50 e o desvio padrão de 1,64.

Os resultados desta variável mostram outra situação desfavorável à organização, assim como a variável anterior, os entrevistados se mostram imparciais. Uma empresa que demonstra dificuldades em reter e atrair novos clientes pode-se encontrar em sérios riscos.

Através da variável *crescimento* buscou-se analisar o desempenho da empresa em atingir o crescimento desejado em relação aos principais concorrentes. Os resultados foram: 33,3% acharam melhor, 50,0% pior e 16,7% escolheram a opção sem resposta. A média foi de 2,17 e o desvio padrão de 1,60.

Metade dos entrevistados achou o desempenho em atingir o crescimento desejado pior que os concorrentes, e uma parcela de 33,3% acharam melhor. Este resultado corrobora

com a análise das duas variáveis anteriores. Percebe-se que empresa apresenta dados preocupantes e que a colocam em um estado de vulnerabilidade.

A última variável desta dimensão, *participação no mercado* buscou analisar o desempenho da empresa em conseguir a participação de mercado desejada em relação aos principais concorrentes. Os resultados obtidos foram: 16,7% acharam melhor, 16,7% ficaram imparciais, 50,0% acharam pior e 16,7% escolheram a opção sem resposta. A média e desvio padrão foram respectivamente 1,83 e 1,47.

O resultado da última variável consolida o cenário que vinha sendo mostrado ao longo das variáveis anteriores, de que a empresa não vem conseguindo se manter bem em face do mercado. Ver resultados do bloco V no quadro 06.

**Quadro 06 – Desempenho de mercado**

Variável	Melhor	Imparcial	Pior	NR	Média	D.P
<i>Satisfação</i>	83,3%	0,0%	16,7%	0,0%	3,83	0,98
<i>Fornecer valor</i>	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	2,33	1,03
<i>Manter clientes</i>	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	3,17	1,33
<i>Novos Clientes</i>	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	3,50	1,64
<i>Crescimento</i>	33,3%	0,0%	50,0%	16,7%	2,17	1,60
<i>Participação no mercado</i>	16,7%	16,7%	50,0%	16,7%	1,83	1,47
<b>Indicador Bloco V</b>	<b>38,9%</b>	<b>13,9%</b>	<b>41,7%</b>	<b>5,6%</b>	<b>2,81</b>	<b>-</b>

Fonte: Pesquisa Direta (2016)

Como pode ser visto na dimensão desempenho de mercado, a empresa apresentou na percepção dos entrevistados resultados poucos favoráveis no que diz respeito às questões como obter a participação de mercado desejada, fornecer valor, manter os clientes atuais, atrair novos clientes e atingir o crescimento esperado.

## **BLOCO VI – DESEMPENHO FINANCEIRO**

Para finalizar, a última variável *desempenho financeiro*, buscou perceber, nos últimos três anos, como foi a média anual de retorno financeiro sobre as vendas da empresa em relação aos seus principais concorrentes. Os resultados foram: 0,0% acharam melhor, 16,7% ficaram imparciais e 83,3% acharam pior. Ver no quadro 07 os resultados das variáveis

do bloco

**Quadro 07 – Desempenho Financeiro**

Variável	Melhor	Imparcial	Pior	NR	Média	D.P
<i>Desempenho financeiro</i>	<b>0,0%</b>	<b>16,7%</b>	<b>83,3%</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,67</b>	<b>0,82</b>

Fonte: Pesquisa Direta (2016)

Como pode ser visto os entrevistados consideram que o retorno financeiro sobre as vendas da empresa foi pior que os concorrentes.

Este resultado somado ao visto na dimensão anterior, mostra que o desempenho econômico-financeiro da empresa em relação aos concorrentes não andam muito bem.

Conclusões

## 5. CONCLUSÃO

O último capítulo da pesquisa apresenta as principais conclusões do estudo, por meio das considerações finais. E aborda sugestões para pesquisas futuras e as limitações que envolveram o presente estudo.

### 5.1 Conclusões

A administração de processos culturais não é uma tarefa simples, pois é composta de muitos elementos subjetivos. Porém apesar de não ser um trabalho simples, a cultura organizacional de orientação para o cliente é um importante diferencial competitivo para as organizações. Os executivos por muitas vezes também não estão certos do quanto, realmente, as suas empresas são orientadas para o cliente, e como isso pode afetar seu desempenho.

Deste modo, apresentou-se o objetivo geral do estudo: até que pontos os elementos culturais, a orientação para o cliente e o desempenho estão presentes em uma determinada cultura organizacional.

A primeira dimensão, vista na análise dos resultados, foi a responsável por coletar os dados para atingir o primeiro objetivo específico do estudo: identificar os valores presentes na cultura do setor. A análise da dimensão mostrou que na visão dos respondentes as empresas do setor possuem alguns valores que focam na preocupação com o conhecimento, comprometimento e a satisfação dos clientes. Também como na diferenciação e investimento na área de (TI), tais resultados caracterizaram o setor como de alta competitividade.

As dimensões II, III e IV foram as responsáveis por atingir o segundo objetivo específico do estudo identificar as normas, artefatos e os comportamentos de orientação para o cliente em relação à cultura organizacional.

A análise dessas dimensões demonstrou que a empresa possui elementos culturais de orientação para o cliente, mas de forma insatisfatória. Foi possível observar que há por parte da empresa uma preocupação com o alcance da satisfação de seus clientes, em questões como o comprometimento e a competência dos seus funcionários no atendimento, na inovação e agilidade de seus processos e na personalização do tratamento de seus consumidores. Porém apresentou problemas em pontos importantes para uma empresa que queira criar verdadeiramente uma cultura de orientação para o cliente, como ouvir e entender seus consumidores, sempre buscando informações através de métodos estruturados como pesquisas formais ou informais e não de maneira subjetiva (intuição). Também pode ser visto problemas nos processos de disseminação e compartilhamento dessas informações com outros setores da

empresa, que como visto no estudo são importantes na solidificação da cultura de orientação para o cliente. Estes resultados mostram um cenário preocupante, que pode acarretar problemas futuros e coloca a empresa em um estado de vulnerabilidade.

O terceiro objetivo específico do estudo, identificar o desempenho de mercado e empresarial em relação aos concorrentes, deu-se mediante análise das variáveis presentes nas dimensões V e VI. Na qual se diagnosticou que na perspectiva dos respondentes a empresa anda apresentando desempenho pior que os concorrentes. Este é outro resultado desfavorável à organização, já que como pode ser visto na primeira dimensão, no entendimento dos entrevistados, trata-se de um setor competitivo.

Conclui-se então de um modo geral que a empresa enfrenta um quadro preocupante, já que além de estar situada em um mercado competitivo, vem demonstrando resultados piores que os seus concorrentes, e como visto não apresenta todos os elementos de orientação para o cliente que serviriam como uma grande fonte de vantagem competitiva, que a ajudariam a superar este cenário adverso.

## **5.2 Limitações**

Assim como toda pesquisa, esta também apresenta suas limitações. A primeira que pode ser citada está relacionada ao fator temporal, pois a pesquisa foi limitada a um corte transversal, isto é, trata-se de uma análise da empresa em um dado momento.

A segunda limitação do estudo está nos sujeitos da pesquisa, neste caso, procurou-se analisar através da visão do pesquisador a percepção dos executivos sobre os traços culturais de sua empresa, não sendo indagados outros segmentos como os consumidores.

A terceira limitação observada diz respeito ao instrumento utilizado (questionário), neste caso, na ausência do entrevistador na aplicação, já que este fica impossibilitado de coletar dados através da observação, o que poderia servir para agregar informações importantes à pesquisa. Mattar (1994) e Malhotra (2012) ainda citam como problemas verificados no uso do questionário: a baixa versatilidade, o baixo controle amostral e também a baixa possibilidade de verificação de sinceridade das respostas.

## **5.3 Sugestões**

Novas pesquisas são sugeridas como forma de agregar conhecimento acerca do assunto. Deste modo, estudos subsequentes poderiam incluir a percepção dos consumidores, de modo a verificar se a avaliação da cultura de orientação para o cliente da empresa, feita pela visão destes é ou não semelhante à avaliação feita pelos funcionários internos. Outra

sugestão de pesquisa seria a de fazer estudos comparativos entre empresas do ramo a fim de verificar eventuais diferenças e seus impactos.

Por fim para melhorar os resultados desfavoráveis encontrados nesta pesquisa recomenda-se a empresa procurar formas de aprimorar seu gerenciamento, principalmente otimizando seus processos de comunicação interna. Também é sugerido que a empresa adote fontes fidedignas de dados sobre seus consumidores, a fim de obter uma perspectiva da satisfação de seus clientes.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, Carlos Eduardo; RONCHI, Carlos César. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa**. 1. Edição. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005

BARROS, Daniela Leão. **Elementos culturais de orientação para o cliente: Caso de uma indústria de Campina Grande**. 76 p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

COSTA, Juliana Soares Moura; TOMEI, Patrícia Amelia. **Tipologias Culturais e Ciclo de Vida Organizacional: O Caso ENSR/AECOM**. Rio de Janeiro, 2008. 119p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREIRE, João. **Sociologia do Trabalho: uma Introdução**. Porto, Edições Afrontamento. (1993).

FREITAS, Maria Ester de. **Contexto social e imaginário organizacional moderno**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.40, n.2, abr./jun. 2000.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impactos**. São Paulo: Makron, 1991.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6ª Ed. São Paulo: bookman. 2012

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração de análise e interpretação de dados.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11. Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RÉVILLION, Anya S.P. **Inter-relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura do varejo brasileiro e seu impacto no desempenho empresarial.** Porto Alegre. UFRS. 2005.

SANTOS, Andreia Gomes dos. **O impacto da experiência dos consumidores no comportamento do consumidor: Um estudo entre clientes SEPHORA.** Coimbra, 2013. 140p. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Disponível em : <http://www.periodicos.capes.gov.br/> Acesso em : 10/07/2016.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001

SILVA, A. Hennig; MOURA, G. L. de. **Cultura organizacional: uma discussão envolvendo conceitos, modelos e perspectivas.** In: Contribuciones a las Ciencias Sociales, Maio 2013, Disponível em: [www.eumed.net/rev/cccss/24/cultura-organizacional.html](http://www.eumed.net/rev/cccss/24/cultura-organizacional.html) Acesso em : 03/06/2016

# Apêndice

## Comportamento da cultura organizacional de orientação para o Cliente

Data	N°
------	----

### Alvo da Pesquisa

Funcionários do Setor Administrativo da empresa

### Confidencialidade:

Os dados desta pesquisa são confidenciais e serão processados de forma agregada a não identificar nenhum respondente em individual.

### Instruções:

Para cada questão considere a escala de cinco posições onde os extremos são identificados com discordo totalmente (valor 1) e concordo totalmente (valor 5). Para situações intermediárias escolha os valores 2, 3 ou 4, que melhor represente sua percepção. E quando não possuir resposta escolha NR.

### BLOCO I – Valores presentes na cultura do setor

Considerando a sua percepção geral sobre as empresas desse setor no Brasil avalie as seguintes questões.

1. A maioria das empresas do setor possui um profundo conhecimento sobre as características dos consumidores. 1  2  3  4  5  NR

2. A maioria das empresas do setor é comprometida em atender as necessidades do consumidor e proporciona um alto grau de satisfação a eles 1  2  3  4  5  NR

3. A maioria dos funcionários das empresas do setor é pró-ativa em relação aos problemas dos consumidores (tomar a iniciativa de se antecipar aos problemas, antes que o mesmo apareça) 1  2  3  4  5  NR

4. Na gestão (gerenciamento) da maioria das empresas do setor a tomada de decisão é rápida e flexível. 1  2  3  4  5  NR

5. A maioria das empresas do setor busca constantemente se diferenciar no mercado (ser diferente dos concorrentes aos olhos do consumidor). 1  2  3  4  5  NR

6. A maioria das empresas do setor investe muito em Tecnologia de Informação e Comunicação (informatização, bancos de dados) e são competitivas. 1  2  3  4  5  NR

## BLOCO II - Normas da cultura organizacional de orientação para o cliente

Considerando a sua percepção sobre a empresa em que trabalha, avalie as seguintes questões:

7. Em nossa empresa, o desempenho de mercado (por exemplo: crescimento das vendas, participação de mercado) é medido e avaliado regularmente.

1  2  3  4  5  NR

8. Em nossa empresa, novos produtos e serviços que agregam valor ao cliente são identificados e desenvolvidos continuamente.

1  2  3  4  5  NR

9. Em nossa empresa, existe a disseminação e compartilhamento, bem como avaliação de informações atualizadas e pertinentes sobre o mercado e os consumidores.

1  2  3  4  5  NR

10. Em nossa empresa, a qualidade dos serviços é avaliada pelos clientes ou, pelo menos, a partir da perspectiva dos clientes (por exemplo: questionando os clientes sobre a qualidade dos serviços através de pesquisas formais ou informais – grupos de discussão, comitês de clientes).

1  2  3  4  5  NR

11. Em nossa empresa, as solicitações dos clientes são atendidas imediatamente.

1  2  3  4  5  NR

12. Em nossa empresa, os funcionários que trabalham em contato direto com o cliente têm competências e perfil para essa tarefa, sendo estas avaliadas regularmente.

1  2  3  4  5  NR

13. Em nossa empresa, os processos relativos aos clientes (por exemplo: pagamento, abertura de crediário, troca de produtos, atendimento de reclamações) são constantemente aprimorados e a agilidade destes é avaliada regularmente.

1  2  3  4  5  NR

14. Em nossa empresa, temos respostas rápidas para as mudanças que ocorrem no mercado.

1  2  3  4  5  NR

15. Em nossa empresa, há um alto comprometimento dos funcionários na busca da satisfação das necessidades dos clientes.

1  2  3  4  5  NR

## BLOCO III - Artefatos de orientação para o cliente

Indique a frequência de comentários entre os funcionários desta empresa relacionada aos seguintes tópicos:

16. Comportamento exemplar de orientação para o cliente por parte de um executivo (por exemplo, fundador, proprietário, gerente).

1  2  3  4  5  NR

17. Problemas de comunicação interna entre diferentes áreas funcionais que afetam negativamente a orientação para o cliente.

1  2  3  4  5  NR

18. Normas escritas e subentendidas da empresa que impedem a orientação para o cliente.

1  2  3  4  5  NR

**Indique a frequência com que são ditas as seguintes frases (ou comentários similares) durante reuniões ou treinamentos nesta empresa:**

19. “E se agora a gente tentasse olhar este problema do ponto de vista do cliente...”

1  2  3  4  5  NR

20. “Podemos oferecer aos clientes o que eles esperam de nós?”

1  2  3  4  5  NR

21. “Eu sei muito bem o que os clientes desejam.”

1  2  3  4  5  NR

22. “Não estou interessado no que o concorrente “fulano” planeja fazer! Nós precisamos é...”

1  2  3  4  5  NR

23. “Esta idéia soa muito interessante, mas não é realista para a nossa empresa.”

1  2  3  4  5  NR

24. “Porque precisamos mudar alguma coisa? Eu acho que isso ainda está funcionando bem”

1  2  3  4  5  NR

25. Em nossa empresa, existem locais atrativos de encontro e discussão para os funcionários (por exemplo, sala do cafezinho) onde as informações podem ser trocadas de maneira informal.

1  2  3  4  5  NR

26. Em nossa empresa, os clientes são recebidos de maneira personalizada (por exemplo, através de funcionários especialmente treinados).

1  2  3  4  5  NR

**BLOCO IV - Comportamentos de orientação para o cliente**

27. Realizamos pesquisas com os clientes pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.

1  2  3  4  5  NR

28. O pessoal do setor administrativo desta empresa investe tempo discutindo sobre as necessidades futuras dos clientes com o pessoal de outras áreas.

1  2  3  4  5  NR

29. Os dados sobre a satisfação do cliente são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos desta empresa.

1  2  3  4  5  NR

30. Quando descobrimos que os clientes gostariam que um determinado produto ou serviço fosse modificado, os funcionários envolvidos se esforçam para efetuar a modificação.

1  2  3  4  5  NR

**BLOCO V - Desempenho de mercado**

**Nos últimos três anos, em comparação com seus principais concorrentes, como tem sido o desempenho desta empresa: foi muito pior do que os concorrentes (opção 1) ou muito melhor do que os concorrentes (opção 5), as demais opções se referem a graduações. Em relação à:**

31. Obter a satisfação dos clientes?

1  2  3  4  5  NR

32. Fornecer valor (satisfazer as exigências do consumidor ao menor custo possível) aos clientes?

1  2  3  4  5  NR

33. Manter os clientes atuais?

1  2  3  4  5  NR

34. Atrair novos clientes?

1  2  3  4  5  NR

35. Atingir o crescimento desejado?

1  2  3  4  5  NR

36. Conseguir a participação de mercado desejada?

1  2  3  4  5  NR

**BLOCO VI - Desempenho financeiro**

37. Nos últimos três anos, relativamente aos seus principais concorrentes, a média anual de retorno financeiro sobre as vendas desta empresa foi muito pior do que os concorrentes (opção 1) ou muito melhor do que os concorrentes (opção 5), as demais opções se referem a graduações:

1  2  3  4  5  NR

**IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE**

Neste bloco solicitamos alguns dados para caracterização da amostra do estudo. Salientamos que de nenhuma maneira os dados de sua empresa serão disponibilizados para terceiros.

Nome do Respondente

Função na Empresa

Tempo na Empresa

Em caso de dúvidas, favor ligar (83) 98771-9914 ou mandar mensagem para [NaulSantos@gmail.com](mailto:NaulSantos@gmail.com). Seu contato é importante em caso de qualquer dúvida.

Obrigado pela sua participação