

## **INTER-RELAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE, CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA NACIONAL: PROPOSTA DE UM MODELO**

Anya Sartori Piatnicki Révillion<sup>1</sup>

### **Resumo**

A orientação para o cliente pode se manifestar em vários níveis da organização, por isso considera-se que é possível estudá-la de um ponto de vista cultural, por meio da análise específica de comportamentos que refletem determinados valores, crenças e normas. Além disso, constata-se que, do ponto de vista estratégico, a cultura de orientação para o cliente pode ser uma vantagem competitiva para as organizações. Finalmente, a questão da influência da cultura nacional sobre a organização ainda demanda uma quantidade maior de estudos empíricos para que possa ser compreendida melhor. Este artigo pretende explorar algumas das inter-relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura nacional por meio da proposição de um modelo teórico.

**Palavras-chave:** Orientação para o cliente. Cultura organizacional. Cultura nacional. Modelo teórico.

### **Abstract**

The customer focus can be disclosed in some levels of the organization, therefore it is considered that it is possible to study it from a cultural point of view, through the specific analysis of behaviors that reflect definitive values, beliefs and norms. Indeed the question of the influence of the national culture on the organization still demand a bigger amount of empirical studies so that it can better be understood. This article intends to explore some of the inter-relations between customer focus, organizational culture and national culture through the proposal of a theoretical model.

**Key words:** Customer focus. Organizational culture. National culture. Theoretical model.

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração com ênfase em Marketing e Estratégia Competitiva pelo Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA/UFRGS. Coordenadora e Professora do Curso de Publicidade e Propaganda da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Endereço: Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Centro de Ciências da Comunicação – Av. Unisinos, 950 – São Leopoldo – RS. CEP 93022-000 – [anya@mercurio.unisinos.br](mailto:anya@mercurio.unisinos.br). Artigo recebido em 26/01/04. Aceito em 06/05/04.

## **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente, muitos autores da área de marketing acreditam que quanto mais as organizações estiverem próximas de seus clientes, mais terão a chance de desenvolver estratégias competitivas e eficazes no mercado. Por outro lado, as empresas enfrentam dificuldades no que diz respeito a saber o que é efetivamente necessário conhecer sobre seus clientes e no que se refere a como elas podem adquirir, disseminar e utilizar esse conhecimento dentro da organização.

Essa questão é discutida por Deshpandé e Webster (1989) quando afirmam que o problema principal dos executivos não é criar ou propor programas de marketing eficazes para os clientes mas, sim, como adaptar a sua implementação e o seu gerenciamento ao pessoal interno. Destaca-se nesse contexto, em que as estratégias e ações empresariais buscam mostrar aos clientes fatores de diferenciação das ofertas, em que os produtos são cada vez mais semelhantes e onde os valores agregados encontram-se principalmente nos serviços prestados, o movimento de valorização do conceito de marketing.

Uma das correntes teóricas que estuda a implementação do conceito de marketing, por sua vez, acredita que o referido conceito pressupõe uma cultura organizacional distinta, ou seja, um conjunto compartilhado de crenças e valores que coloque o cliente no centro do pensamento estratégico e operacional da organização (DESHPANDÉ; WEBSTER, 1989). Se existe mesmo uma relação entre a adoção do conceito de marketing, o desempenho de uma organização e sua cultura, e se for comprovado que esta cultura organizacional carrega muito da cultura nacional, a compreensão desses traços culturais torna-se um ponto crucial no gerenciamento das organizações brasileiras. A literatura gerencial está repleta de estudos sobre cultura organizacional, porém frequentemente envolvendo comparações entre culturas nacionais de empresas de países desenvolvidos, como Estados Unidos, Japão e França (HOFSTEDE, 1980, 1985; DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993, 2000).

Entretanto, alguns autores (PELHAM; WILSON, 1996; APPIAH-ADU, 1998) defendem a necessidade de estender os estudos a outros ambientes organizacionais e culturais, incluindo países em desenvolvimento que já estão sofrendo as influências da competição internacional, mas que possuem variáveis internas bastante específicas e diferenciadas dos países desenvolvidos. A realidade competitiva brasileira, por exemplo, tem sofrido profundas

mudanças na última década; fatores como a competição global, fusões e aquisições, evolução das expectativas dos consumidores, descontinuidade tecnológica, mudanças demográficas e mudanças no estilo de vida e de trabalho das pessoas têm causado um impacto significativo na economia como um todo. Novas indústrias estão surgindo, assim como novos mercados.

Isso significa que as empresas precisam estar preparadas para enfrentar um ambiente de negócios turbulento, no qual as necessidades e preferências dos clientes estão em constante evolução. O marketing pode ajudar nessa tarefa por meio da criação e disseminação de uma cultura organizacional que facilite a obtenção e utilização adequada do conhecimento sobre o mercado, no sentido de planejar ações estratégicas que garantam uma vantagem competitiva para a organização.

Este artigo analisa as inter-relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura nacional. O trabalho apresenta, primeiramente, alguns pontos essenciais da fundamentação teórica que ajudam a localizar e aprofundar o tema escolhido: a orientação para o mercado e para o cliente, cultura organizacional, cultura nacional e a relação entre estes constructos. A seguir, o modelo de orientação para o cliente e as hipóteses de pesquisa propostas pela autora são apresentados, assim como algumas considerações finais sobre o assunto.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta seção apresenta a base conceitual que fundamenta o artigo, desenvolvendo os seguintes temas:

- a) semelhanças e diferenças entre orientação para o mercado e orientação para o cliente, efetuando uma revisão e diferenciação desses constructos;
- b) relações entre cultura organizacional e cultura nacional, também abordando os principais conceitos e pesquisas empíricas sobre o tema.

### **2.1 Orientação para o mercado e orientação para o cliente**

A primeira razão da revisão teórica realizada sobre a orientação para o mercado e a orientação para o cliente é demonstrar que não há um consenso dos autores em torno dos significados atribuídos a esses termos.

Neste sentido, os autores Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 468) afirmam que:

a literatura vem revelando um grande número de significados atribuídos à orientação para o mercado, incluindo o envolvimento de executivos de marketing nas decisões estratégicas (FELTON, 1959), a colocação de maior ênfase nos clientes em comparação com as questões de produção e custos (KANOPA; CALABRO, 1971) e a integração das atividades organizacionais a partir da função de marketing (MCNAMARA, 1972).

Porém, apesar dessas diferenças de concepção, Kohli, Jaworski e Kumar (1993) vêm claramente três temas centrais que baseiam todas essas definições: o foco no cliente (*customer focus*), a coordenação de marketing e a lucratividade.

Para os autores 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.

Já na visão de Narver e Slater (1990, p. 21), a orientação para o mercado seria “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, que, conjuntamente, levariam as organizações a uma orientação de longo prazo e voltada para a lucratividade.

Finalmente, Deshpandé, Farley e Webster (1993, p. 27) conceituam orientação para o mercado como sendo “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”. Os autores chamam ainda a atenção para o fato de que a preocupação da empresa não pode concentrar-se somente em reconhecer as necessidades dos consumidores, mas deve incentivar também o desenvolvimento de uma consciência interna, buscando disseminar a importância das ações voltadas para a satisfação do cliente como elemento central de todas as atividades organizacionais.

A segunda razão da revisão teórica sobre a orientação para o mercado e a orientação para o cliente refere-se à importância da identificação e à compreensão dos diferentes elementos que fazem parte dos constructos de orientação para o mercado e orientação para o cliente, na medida em que se busca “medir” essas orientações por meio de estudos aplicados

em organizações. Assim, um exame da literatura indica que tanto orientação para o mercado quanto orientação para o cliente têm sido usadas para descrever a implementação do conceito de marketing, embora os termos não tenham exatamente o mesmo significado.

Segundo Wrenn (1997), a orientação para o cliente se refere à implementação do conceito de marketing, conforme proposto por Kohli e Jaworski (1990), Jaworski e Kohli (1993) e por Deshpandé, Farley e Webster (1993). Já a orientação para o mercado envolve, além do foco no cliente, o foco no concorrente e nos demais públicos relevantes (*stakeholders*), posição defendida por Narver e Slater (1990), e Slater e Narver (1995).

Concluindo, o posicionamento adotado pela autora baseia-se na visão de Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Williams e Attaway (1996), ou seja, de que a orientação para o cliente está fortemente relacionada com a cultura organizacional. O objetivo da orientação para o cliente é a implementação do conceito de marketing nas organizações, por meio da geração e disseminação de conhecimentos sobre esses clientes, de forma a identificar suas necessidades e permitir à organização estar sempre pronta a oferecer-lhes valor superior.

## 2.2 Cultura organizacional e cultura nacional

A cultura organizacional é, conforme a visão de alguns autores, a manifestação de uma das camadas ou níveis da cultura nacional. A seguir serão detalhados alguns trabalhos que abordam essa questão, comentando as semelhanças e diferenças dos vários níveis culturais que atuam simultaneamente em determinado contexto.

O *American Heritage Dictionary* define cultura como:

a totalidade de padrões de comportamento, artes, crenças, instituições e todos os outros produtos do trabalho e do pensamento humanos característicos de uma comunidade ou população, transmitidos socialmente (apud KOTTER; HESKETT, 1994, p. 4).

Segundo Kotter e Heskett (1994), a cultura organizacional atua em dois níveis: no nível mais profundo e menos visível, a cultura refere-se a valores que são compartilhados pelas pessoas em um grupo e que tendem a persistir com o tempo, mesmo quando mudam os membros do grupo. Neste nível é extremamente difícil mudar a cultura, em parte porque os membros do grupo em geral não têm consciência de muitos dos valores que os unem.

No nível mais visível, a cultura representa os padrões de comportamento ou as normas de uma organização que os empregados, de forma automática, incentivam os novos colegas a

seguir. Neste nível, ainda é difícil mudar a cultura, mas não tão difícil quanto no nível dos valores fundamentais.

Cada nível de cultura tem uma tendência natural a influenciar o outro. Isto talvez seja mais perceptível em termos de valores compartilhados, os quais influenciam o comportamento do grupo – a dedicação aos clientes, por exemplo, influenciando a rapidez com que os indivíduos tendem a responder às suas reclamações. Mas a relação de causa e efeito também flui na direção oposta – comportamento e prática influenciam valores (KOTTER; HESKETT, 1994, p. 4).

Outro autor que aborda essa questão é Hofstede (1994). O autor comenta sobre a existência de camadas culturais, assim definidas:

embora cada pessoa pertença a um número de diferentes grupos e categorias de indivíduos ao mesmo tempo, as pessoas inevitavelmente carregam várias camadas de programação mental consigo, correspondentes a diferentes níveis de cultura (HOFSTEDÉ, 1994, p. 10).

Os indivíduos são influenciados por uma complexa interação entre cada uma dessas camadas culturais. Esses níveis de cultura correspondem a:

- a) um nível nacional, de acordo com um país (ou países, através dos quais a pessoa migrou durante o seu período de vida);
- b) um nível de afiliação regional, étnica, religiosa ou lingüística, assim como as nações são compostas de grupos regionais, étnicos, religiosos ou lingüísticos culturalmente diferentes;
- c) um nível de gênero, de acordo com o fato de a pessoa ter nascido homem ou mulher;
- d) um nível de geração, que separa avós dos pais e os pais dos filhos;
- e) um nível de classe social associado com oportunidades educacionais e com a ocupação ou profissão da pessoa;
- f) um nível organizacional ou corporativo, para aqueles que estão empregados, de acordo com o modo como os empregados têm sido socializados pelo seu trabalho na organização.

Partindo do raciocínio de Hofstede (1994), conclui-se que existem traços culturais determinados pelo local onde a empresa se desenvolve, ou pelo setor em que atua. Por exemplo, há diferenças que podem ser notadas no comportamento, nas crenças e valores de

empresas do setor varejista, de um lado, e do setor atacadista, do outro. Ainda assim, empresas de um mesmo setor de atividade e localizadas numa mesma área geográfica têm características culturais próprias, que as diferenciam umas das outras. Isso significa que cada uma tem a sua cultura organizacional, a qual pode ser mais ou menos identificada com a do mercado. Dessa forma, um certo grau de sintonia entre a cultura da empresa e a cultura do mercado que ela atende se faz necessário. Por sua vez, essa cultura do mercado está imersa e é influenciada pelas características da cultura nacional.

Segundo Motta (1997), a variação cultural refere-se primordialmente aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade para outros. Entretanto, é relativamente recente o estudo das formas que essas diferenças assumem no mundo do trabalho. No ambiente gerencial, a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional adquire maior relevância, por exemplo, quando se analisam os modelos de gestão importados que freqüentemente são implementados nas organizações locais ou trazidos pelas multinacionais. Por esses modelos e práticas gerenciais serem concebidos em suas culturas originais muitas vezes trazem pressupostos e valores culturais diferentes e até conflitantes com os dos países onde serão implantados.

### **3 PROPOSIÇÃO DO MODELO E DAS HIPÓTESES DE PESQUISA**

“Um modelo é uma representação externa e explícita de parte da realidade vista por quem deseja usá-lo para entender, mudar, gerenciar e controlar parte dessa realidade” (PIDD, 1998, p. 25). Os modelos são simplificações, abstrações das características tidas como importantes e não podem existir garantias de que serão válidos. Mas, se forem usados com cautela, os modelos e a modelagem fornecem uma maneira de gerenciar o risco e a incerteza.

O modelo teórico proposto como base para o problema de pesquisa foi construído a partir da análise e aproximação de constructos apresentados na fundamentação teórica e estudos já realizados a respeito de orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura nacional com o desempenho empresarial.

Conforme a visão de Schein (1985), a cultura organizacional possui várias camadas ou níveis, fortemente relacionados, os quais diferem em visibilidade e interpretação. Uma distinção entre essas diferentes camadas (valores, normas, artefatos) é particularmente relevante em função da possibilidade de uma melhor compreensão das forças que atuam nos

comportamentos de orientação para o cliente e de suas inter-relações. Da mesma forma, para Homburg e Plessner (2000), a orientação para o cliente pode se manifestar em vários níveis da organização, por isso os autores consideram que é possível estudá-la de um ponto de vista cultural, por meio da análise de artefatos e comportamentos que refletem determinados valores e normas.

De acordo com Nakata e Sivakumar (2001), as organizações seguem determinados passos quando buscam efetuar transformações internas. A partir da estrutura elaborada por Rogers (apud NAKATA; SIVAKUMAR, 2001) para a o processo de apropriação de inovações pelas empresas, os autores propuseram um modelo de instituição da orientação para o cliente, a partir da interpretação, adoção e implementação dos valores presentes na cultura nacional.

O estágio de interpretação da orientação para o cliente, a partir da influência dos valores da cultura nacional, reflete a formulação das noções a respeito do que seja a orientação para o cliente e seu grau de aderência às normas da organização. Em outras palavras, determina-se o que a orientação para o cliente significa para as pessoas dentro da empresa.

O estágio de adoção reflete a decisão de adotar (em menor ou maior grau) a orientação para o cliente como um guia para a empresa. Aqui são utilizados instrumentos formais, como programas de treinamento e planos estratégicos. Nessa etapa, a orientação para o cliente já é visível por meio dos artefatos presentes na empresa, ou seja, o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, a maneira das pessoas se vestirem, documentos públicos, rituais, linguagem e estórias, entre outros aspectos (SCHEIN, 1984). Existe um comprometimento interno por parte dos membros da organização com o conceito de orientação para o cliente.

Por fim, o estágio de implementação reflete os comportamentos de orientação para o cliente, por meio da avaliação do grau com que a empresa gera, dissemina e utiliza os conhecimentos adquiridos sobre os clientes (JAWORSKI; KOHLI, 1993). Neste ponto, a organização determina como executar a orientação para o cliente por meio de atividades específicas.

A partir desse raciocínio, propõe-se o modelo desenvolvido na figura 1.

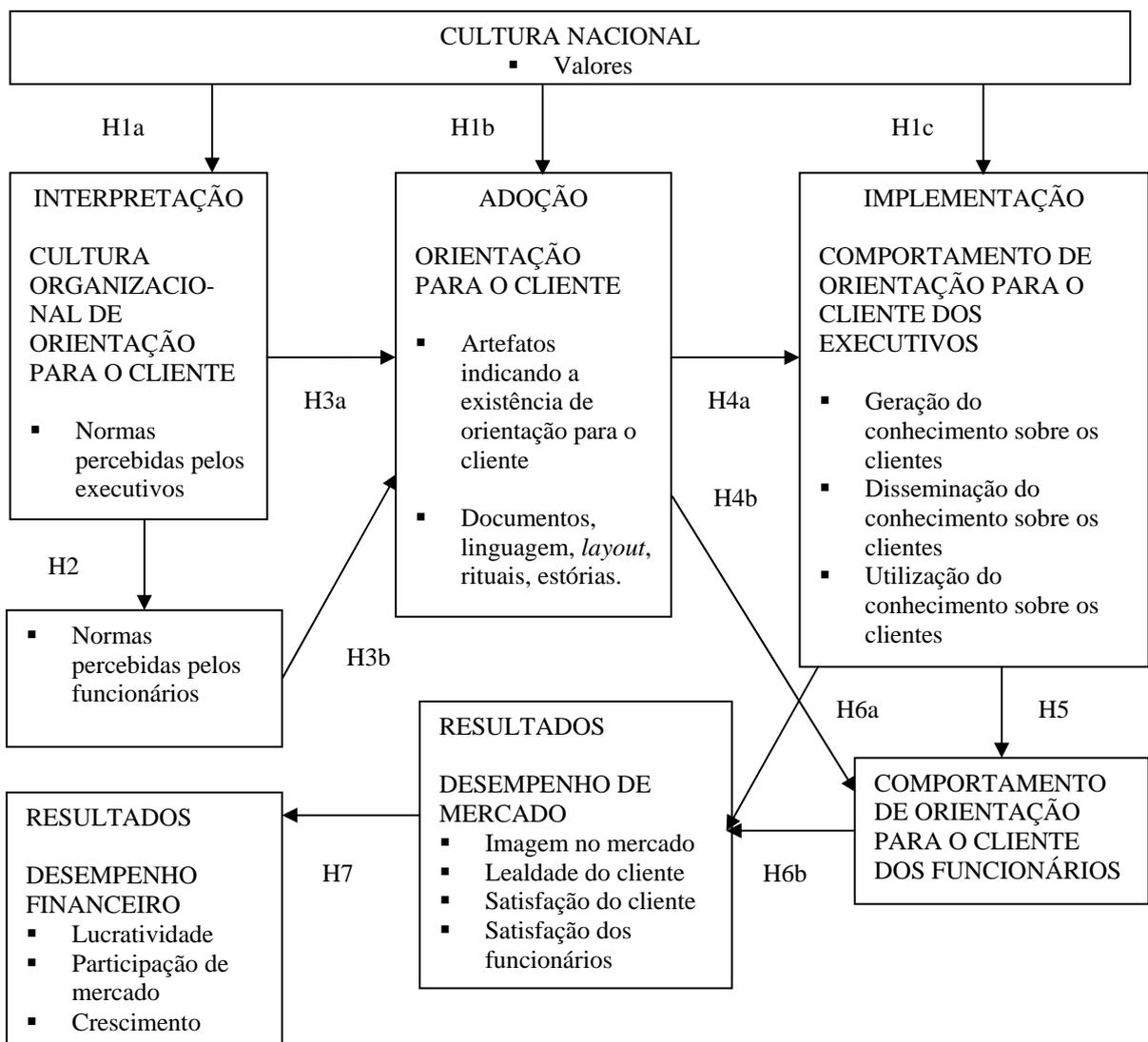


Figura 1: Proposta de um modelo cultural de orientação para o cliente.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Jaworski e Kohli (1993), Deshpandé, Farley e Webster (1993), Homburg e Pflessler (2000) e Nakata e Sivakumar (2001).

De acordo com Nakata e Sivakumar (2001), a cultura nacional corresponde aos padrões de pensamentos, sentimentos e ações enraizadas a partir de valores e convenções comuns a uma sociedade. Neste sentido, já existe um conjunto relevante de trabalhos centrados na cultura nacional e nos seus efeitos sobre as atividades de negócios. As autoras Adler e Bartholomew (1992) concluíram que a cultura nacional é uma determinante-chave dos comportamentos gerenciais e organizacionais. Por sua vez, Clark (1990) propôs que a cultura nacional pode explicar e prever a tomada de decisão em contextos de marketing internacionais. No Brasil, o estudo comparativo de Zanela (1999) procurou comprovar a influência da cultura nacional sobre a percepção do processo decisório individual em três países diferentes. Assim, colocam-se as seguintes hipóteses:

H1a: A presença de valores de orientação para o cliente na cultura nacional tem um impacto positivo na interpretação de normas de orientação para o cliente.

H1b: A presença de valores de orientação para o cliente na cultura nacional tem um impacto positivo na adoção de artefatos de orientação para o cliente.

H1c: A presença de valores de orientação para o cliente na cultura nacional tem um impacto positivo na implementação de comportamentos de orientação para o cliente.

Conforme Katz e Kahn (apud HOMBURG; PFLESSER, 2000, p. 452), “valores são as mais generalizáveis justificativas ideológicas para a existência de normas e expressam as aspirações que informam as atividades requeridas”. Os autores afirmam que a existência de normas de orientação para o cliente gera artefatos de orientação para o cliente que existem na organização em forma de estórias, linguagens, rituais e objetos.

Complementarmente, Deshpandé, Farley e Webster (1993), em seu estudo empírico sobre cultura organizacional, orientação para o cliente e inovação nas empresas japonesas, apresentam um método de coleta de dados baseado em quadrados, ou seja, aplicação do questionário em dois executivos da empresa vendedora e em dois executivos da empresa compradora, como forma de comparar as percepções da orientação para o cliente, a partir de um ponto de vista interno e outro ponto de vista externo. Como a intenção do modelo é verificar a orientação para o cliente partindo de uma visão consistente com a cultura

organizacional, nesse caso busca-se verificar se as percepções e comportamentos daqueles que definem as normas de orientação para o cliente da organização (executivos) coincidem com as percepções e comportamentos daqueles que praticam essa orientação no contato com os clientes (funcionários).

Crosby e Stephens (1987) utilizaram essa relação em um estudo, onde concluíram que a satisfação do cliente com a prestação de serviços é gerada a partir de sua experiência com três aspectos distintos: a pessoa de contato (funcionário), o serviço em si e a organização prestadora do serviço. Conclusões semelhantes foram obtidas por Doney e Cannon (1997), quando verificaram que a confiança numa empresa fornecedora é construída por meio da confiança nos vendedores e na própria empresa.

Já o trabalho de Sirdeshmukh et al. (apud BREI, 2001, p. 38-39) propôs que a confiança do cliente em situação de prestação de serviços é desenvolvida em duas facetas principais e distintas: os comportamentos dos funcionários durante a prestação do serviço e as políticas e práticas gerenciais que regulam cada transação. Os funcionários interagem com os clientes como agentes ou representantes da empresa, agindo, provavelmente, de acordo com os papéis estabelecidos pela gerência executiva, pautando sua atuação segundo as orientações e treinamento recebidos e não agindo de maneira independente.

Vários autores, entre eles Cynthia Webster (1991, 1995), afirmam que sobretudo os negócios que envolvem a prestação de serviços aos clientes necessitam adotar uma cultura de orientação para o mercado, porque essa abordagem proporcionaria aos mesmos benefícios de desempenho que não poderiam ser alcançados de outra maneira. Assim, reconhecendo que uma cultura de orientação para o mercado pode resultar em melhores níveis de desempenho, torna-se essencial que os executivos que tomam as decisões compreendam os fatores que constituem essa cultura, principalmente no que tange à prestação de serviços aos clientes.

Cynthia Webster (1991) investigou a consistência cultural nos serviços da empresa, descobrindo que a posição do funcionário influencia suas atitudes em relação à cultura de orientação para o mercado atual ou ideal da empresa. Outra pesquisa da autora concluiu que existiam diferenças significativas entre a importância percebida da cultura de orientação para o mercado entre organizações de serviços e organizações de produtos. Os resultados sugeriram que, apesar da relativa importância de várias dimensões da cultura de orientação para o mercado para os dois tipos de negócios, as organizações de serviços tenderiam a colocar mais ênfase na cultura de orientação para o mercado.

O conceito de cultura é fundamental no setor de serviços devido ao processo envolvido em servir o consumidor. Para a maioria das organizações de serviços lucrativas, as transações de negócios colocam os funcionários e clientes em contato direto. Assim, as interações entre funcionários e clientes são determinantes mais significativas da qualidade nas empresas de serviços comparadas com as empresas de produtos.

Neste sentido, uma atenção crescente vem sendo dada, por pesquisadores e práticos, em como as organizações de serviços podem cultivar uma cultura de orientação para o cliente. Este interesse crescente é atribuído ao reconhecimento da importância do papel exercido pela cultura organizacional na estruturação do marketing de serviços. Há um amplo consenso entre os estudiosos de que o marketing de serviços é diferente e geralmente mais difícil de administrar do que o marketing de produtos, devido às quatro características típicas dos serviços: intangibilidade (LOVELOCK, 1984); variabilidade (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985); inseparabilidade entre provisão e consumo (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985) e perecibilidade (BATESON, 1995). Em princípio, apesar da grande aceitação do conceito de orientação para o cliente, o desenvolvimento das habilidades gerenciais necessárias para efetivar esse conceito nas organizações ainda permanece uma área problemática para muitos negócios de serviços.

Uma razão sugerida por Appiah-adu e Singh (1999) para essas falhas é a existência de barreiras organizacionais que impedem a implementação bem-sucedida da orientação para o mercado e das estratégias focadas no cliente. Estes obstáculos incluiriam a cultura organizacional, além de sistemas e políticas relacionados a ela. Dessa forma, apesar de muitos negócios terem estruturas, procedimentos e sistemas para guiá-los nas suas operações e práticas de orientação para o mercado, a dimensão humana tem uma influência significativa na execução dos planos de marketing, já que sua formulação e implementação dependem diretamente dos indivíduos que trabalham na empresa. “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” (APPIAH-ADU; SINGH, 1999, p. 153).

Conforme Hartline et al. (2000), as empresas orientadas para o cliente estão mais aptas a proporcionar serviços de qualidade superior e satisfação dos clientes. Porém, poucas pesquisas têm abordado a questão de como essa orientação pode ser disseminada entre os funcionários que fazem parte da empresa. Esse esforço de orientação para o cliente incluiria a disseminação de valores e normas de maneira a inspirar os funcionários a serem orientados

para o cliente. Assim, os funcionários são responsáveis por traduzir a estratégia de orientação para o cliente em comportamentos observáveis desse tipo de orientação. Além disso, a orientação para o cliente dos funcionários é definida por meio de normas culturais estabelecidas pelos executivos. Dessa forma:

H2: A percepção dos executivos em relação às normas culturais de orientação para o cliente tem um impacto positivo sobre a percepção dos funcionários em relação às normas culturais de orientação para o cliente.

H3a: A presença de normas culturais de orientação para o cliente dos executivos tem um impacto positivo sobre os artefatos de orientação para o cliente.

H3b: A presença de normas culturais de orientação para o cliente dos funcionários tem um impacto positivo sobre os artefatos de orientação para o cliente.

As hipóteses 1, 2 e 3 pressupõem uma relação estreita entre valores básicos compartilhados, a presença de normas de orientação para o cliente e o desenvolvimento de artefatos que materializam essa orientação. Na medida em que os artefatos de orientação para o cliente possuem um poder simbólico, eles podem fortalecer ou não os comportamentos de orientação para o cliente na organização, já que uma das funções dos símbolos é inspirar e motivar os membros da organização na direção de determinados objetivos. Dessa forma:

H4a: A presença de artefatos indicando a existência de orientação para o cliente exerce um impacto positivo sobre o comportamento de orientação para o cliente dos executivos.

H4b: A presença de artefatos indicando a existência de orientação para o cliente exerce um impacto positivo sobre o comportamento de orientação para o cliente dos funcionários.

As pessoas que fazem parte da organização aprendem a ser orientadas para o cliente a partir de um conjunto de princípios, ou seja, elas estão “mergulhadas” na cultura da empresa e enxergam a realidade a partir desse viés, o qual possui aspectos visíveis (artefatos e comportamentos) e subjetivos (valores e normas). Nesse ponto de vista, a implementação de uma orientação para o cliente seria uma forma de operacionalização das crenças e normas contidas na cultura da empresa a partir da influência dos valores da cultura brasileira. Por exemplo, se uma norma central da empresa é satisfazer o cliente acima de tudo, a implementação será a forma como essa norma é colocada em prática, ou seja, a maneira como

as pessoas coletam, disseminam e utilizam as informações e criam os comportamentos e os conhecimentos necessários para satisfazer o cliente.

Além disso, os conceitos de abordagem programática e abordagem de retorno do mercado de Narver, Slater e Tietje (1998) trazem a noção de que simplesmente treinar as pessoas para serem orientadas para o cliente não é suficiente. É necessário que os funcionários participem da definição e solução dos problemas e que eles se sintam comprometidos com a orientação para o cliente a partir do exemplo dado por seus superiores. Não adianta haver somente um discurso de que a orientação para o cliente é importante se isso não se transforma em comportamentos observáveis, tanto dos executivos quanto do restante das pessoas que fazem parte da empresa, principalmente aqueles que estão em contato direto com os clientes. Isso leva à proposição da seguinte hipótese:

H5: A presença de comportamento de orientação para o cliente dos executivos tem um impacto positivo no comportamento de orientação para o cliente dos funcionários.

O impacto sobre o desempenho das organizações que adotaram a orientação para o mercado foi objeto de análise de diversos autores. Inicialmente Kohli e Jaworski (1990) consideraram existir três conseqüências na adoção da orientação para o mercado: impactos nas respostas dos clientes (aumentando sua satisfação e gerando repetição de negócios), nas respostas dos funcionários (aumentando o comprometimento com a organização, o espírito de corpo e a satisfação no trabalho) e no desempenho do negócio, principalmente quanto ao retorno sobre o investimento, lucros, volume de vendas, participação de mercado e crescimento de vendas. Por sua vez, Deshpandé, Farley e Webster (1993) sugeriram a utilização dos critérios de lucratividade, tamanho, participação de mercado e taxa de crescimento como fatores de avaliação da mudança na performance da empresa, tomando-os em relação ao maior concorrente da empresa.

Vários estudos empíricos indicam que a presença da orientação para o cliente levaria a melhores resultados, tanto de mercado quanto financeiros (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; WRIGHT; PEARCE; BUSBIN, 1997; HOMBURG; PFLESSER, 2000). Para Homburg e Pflessler (2000), desempenho de mercado é definido como a eficácia das atividades de marketing da organização e é medido por meio da imagem no mercado (positiva ou negativa), nível de satisfação dos clientes e nível de lealdade dos clientes. O desempenho

de mercado influenciaria diretamente o desempenho financeiro, medido por meio do retorno sobre as vendas e lucratividade da organização. Dessa forma:

H6a: A implementação de uma cultura organizacional de orientação para o cliente por meio do comportamento dos executivos tem um impacto positivo sobre o desempenho de mercado da empresa.

H6b: A implementação de uma cultura organizacional de orientação para o cliente por meio do comportamento dos funcionários tem um impacto positivo sobre o desempenho de mercado da empresa.

H7: O desempenho de mercado tem um efeito positivo no desempenho financeiro da empresa.

Finalizando, as indicações para futuras pesquisas dos principais autores considerados para o desenvolvimento do modelo e das hipóteses aqui propostas apontam para a existência ou não da influência da cultura nacional como um elemento facilitador ou inibidor da orientação para o cliente (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; NAKATA; SIVAKUMAR, 2001), da importância da presença dos artefatos culturais na implementação de comportamentos de orientação para o cliente e da relevância de desenvolver melhores formas de mensurar esses artefatos (HOMBURG; PFLESSER, 2000), além da investigação das relações entre a interpretação, a adoção e a implementação de uma cultura organizacional de orientação para o cliente (NAKATA; SIVAKUMAR, 2001) e do grau de orientação para o cliente com o desempenho da empresa (JAWORSKI; KOHLI, 1993). Procurou-se considerar esses aspectos na proposta desse modelo.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A questão fundamental levantada nesse artigo visava discutir as inter-relações entre a orientação para o cliente e a cultura organizacional, a partir da difusão dos valores da cultura nacional na organização, e o impacto dessas relações sobre o desempenho do negócio.

Além disso, outro ponto essencial a ser considerado é a importância da cultura nacional na adoção de uma orientação para o cliente, e o quanto ela pode vir a influenciar a cultura organizacional nesse aspecto. Os defensores do conceito de marketing afirmam que o lucro é a recompensa para a orientação para o cliente, a qual cria um consumidor satisfeito e

fiel, mas ainda estamos no começo de uma documentação empírica sistematizada dessa relação no Brasil.

Do ponto de vista empresarial, tem havido muita ênfase na necessidade de as empresas desenvolverem uma cultura organizacional que facilite a implantação das atividades e da filosofia de marketing. Apesar da importância da cultura para o gerenciamento das práticas de marketing nas empresas, as pesquisas empíricas sobre sua influência no contexto de mercado ainda são relativamente limitadas.

O fato de as empresas orientadas para o cliente ou focadas no mercado serem bem-sucedidas tem sido frequentemente considerado como uma questão de fé. É claro que essa orientação possui graus, pois nenhuma empresa pode ignorar seus consumidores completamente e uma orientação total para o cliente não é provavelmente atingível, nem economicamente desejável (NARVER; SLATER, 1990).

Entretanto, muitos executivos não estão certos de o quanto realmente as suas empresas são orientadas para o cliente. Os executivos também têm dúvidas sobre quais os tipos de mudança e quais os tipos de cultura organizacional são necessários para atingir uma postura mais orientada para o cliente. Orientação para objetivos externos, orientação para a aprendizagem e criatividade são características culturais que parecem favorecer a orientação para o cliente, as quais exigem, do alto escalão administrativo ao funcionário de atendimento ao consumidor, comprometimento para atingi-la. Essas questões claramente exigem o desenvolvimento de pesquisas aplicadas e comprovação empírica.

## **REFERÊNCIAS**

ADLER, N.; BARTHOLOMEW, S. Academic and professional communities of discourse: generating knowledge on transnational human resource management. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 3, p. 551-569, 1992.

APPIAH-ADU, K.; SINGH, S. Marketing culture and performance in UK service firms. **The Service Industries Journal**, v. 19, n. 1, p. 152-170, January 1999.

APPIAH-ADU, K. Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy. **Journal of Strategic Marketing**, v. 6, n. 2, p. 25-45, March 1998.

BATESON, J. **Managing services marketing: text and readings**. Orlando: The Dryden Press, 1995.

BREI, V. A. **Antecedentes e conseqüências da confiança do consumidor final em trocas relacionais com empresas de serviço: um estudo com o usuário de *Internet banking* no Brasil.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

CLARK, T. International marketing and national character: a review and proposal for an integrative theory. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 66-79, October 1990.

CROSBY, L.; STEPHENS, N. Effects of relationship on satisfaction, retention, and prices on the life insurance industry. **Journal of Marketing Research**, v. 24, p. 404-411, November 1987.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER JR., F. E. Triad lessons: generalizing results on high performance firms in five business-to-business markets. **International Journal of Research in Marketing**, vol. 17, n. 4, p. 353-362, 2000.

\_\_\_\_\_. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 23-37, January 1993.

DESHPANDÉ, R.; WEBSTER JR., F. E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, vol. 53, p. 3-15, January 1989.

DONEY, P.; CANNON, J. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 11-27, April 1997.

HARTLINE, M. D.; MAXHAM III, J. G.; MCKEE, D. O. Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. **Journal of Marketing**, v. 64, p. 35-50, April 2000.

HOFSTEDÉ, G. **Culture's consequences: international differences in work related values.** Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

\_\_\_\_\_. The interaction between national and organizational value systems. **Journal of Management Studies**, v. 22, n. 4, July 1985.

\_\_\_\_\_. Management scientists are human. **Management Science**, v. 40, n. 1, p. 4-13, January 1994.

HOMBURG, C. PFLESSER, C. A. Multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, v. XXXVII, p. 449-462, November 2000.

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

KOHLI, A. J.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1-18, April 1990.

- KOHLI, A. J.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. XXX, p. 467-477, November 1993.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LOVELOCK, C. H. **Services marketing**. New York: Prentice Hall, 1984.
- MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P. ; CALDAS, M. P. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**, São Paulo: Atlas, 1997.
- NAKATA, C.; SIVAKUMAR, K. Instituting the marketing concept in a multinational setting: the role of national culture. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 3, p. 255-275, 2001.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20-35, October 1990.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; TIETJE, B. Creating a marketing orientation. **Journal of Market Focused Management**, v. 2, n. 3, p. 241-255, 1998.
- PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market dimensions of small-firm performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 1, p. 27-43, 1996.
- PIDD, M. **Modelagem empresarial: ferramentas para tomada de decisão**. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 12, p. 3-16, Winter 1984.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 63-74, July 1995.
- WEBSTER, C. A note on cultural consistency within the service firm: the effects of employee position on attitudes toward marketing culture. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 19, n. 4, p. 341-346, 1991.
- WEBSTER, C. Marketing culture and marketing effectiveness in service firms. **Journal of Service Marketing**, v. 9, n. 2, p. 6-21, 1995.
- WILLIAMS, M. R.; ATTAWAY, J. S. Exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationship. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. XVI, n. 4, p. 33-52, Fall 1996.
- WRENN, B. The market orientation construct: measurement and scaling issues. **Journal of Marketing Theory and Practice**, p. 31-54, Summer 1997.

WRIGHT, N. D.; PEARCE, J. W.; BUSBIN, J. W. Linking customer service orientation to competitive performance: does the marketing concept really work? **Journal of Marketing Theory and Practice**, p. 23-34, Fall 1997.

ZANELA, A. I. C. **A influência da cultura nacional e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual**: um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Problems and strategies in services marketing. **Journal of Marketing**, v. 49, Spring 1985.