

## CULTURA NACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE MARKETING

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

Rua Casemiro de Abreu, 1.549 apto 201 - Bairro Bela Vista

CEP: 90420-001 Porto Alegre/RS Brasil

E-mail: [anya@mercurio.unisinos.br](mailto:anya@mercurio.unisinos.br); [asprevillion@ea.ufrgs.br](mailto:asprevillion@ea.ufrgs.br)

<sup>1</sup> Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Centro de Ciências da Comunicação

CEP: 93022-000 São Leopoldo/RS Brasil

\* Programa Hospedeiro:

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Escola de administração – PPGA

CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

### **Resumo:**

Atualmente, as empresas precisam estar preparadas para enfrentar um ambiente de negócios turbulento, onde as preferências dos clientes estão em constante evolução. O marketing pode ajudar nessa tarefa através da criação e disseminação de uma cultura organizacional que facilite a utilização adequada do conhecimento sobre o mercado, no sentido de planejar ações que garantam uma posição competitiva para a organização. Nesse sentido, este artigo pretende discutir teoricamente a adoção da filosofia de marketing a partir do ponto de vista da cultura organizacional e sob a influência da cultura nacional, abordando os principais autores que estudaram estes constructos e suas inter-relações. Dessa forma, procurou-se contextualizar algumas pesquisas que procuraram aproximar a área de marketing do conceito de cultura organizacional, assim como estudos em que um dos objetivos era comprovar a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional, assim como a relação desta com a interpretação do conceito de marketing.

**Palavras-chave:** Marketing, Cultura Organizacional, Cultura Nacional.

## **CULTURA NACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE MARKETING**

### **1. Introdução**

Uma das correntes teóricas que estuda a implementação do conceito de marketing 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 e Webster, 1989). Se existe mesmo uma relação entre a adoção do conceito de marketing e a cultura de uma organização, e se for comprovado que esta cultura organizacional carrega muito da cultura nacional, a compreensão desses traços culturais se torna 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; Deshpandé, Farley e Webster, 1993, 2000).

Entretanto, alguns autores (Pelham e 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, onde as necessidades e preferências dos clientes estão em constante evolução. O marketing pode ajudar nessa tarefa através 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 posição competitiva para a organização.

Este artigo pretende discutir teoricamente a adoção da filosofia de marketing a partir do ponto de vista da cultura organizacional e sob a influência da cultura nacional, abordando os principais autores que buscaram estudar estes constructos e suas inter-relações. Nesse sentido procurou-se contextualizar algumas pesquisas que procuraram aproximar a área de marketing do conceito de cultura organizacional, assim como vários estudos em que um dos objetivos era comprovar a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional, assim como a relação desta com a interpretação do conceito de marketing.

### **2. Marketing e cultura organizacional**

O conceito de cultura foi trazido para a teoria administrativa sob a denominação de “cultura corporativa” e “cultura organizacional” nos anos após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), culminando com uma explosão de interesse popular no final dos anos 1970 e durante os anos 1980. Durante esse período, houve um crescente interesse pelo fenômeno da cultura organizacional, tanto por parte de autores teóricos (Smircich, 1983; Schein, 1984, 1985) quanto de práticos (Peters e Waterman, 1982).

Segundo Bertero (1989), o grande surto de análises organizacionais que chegou à década de 1990 foi desencadeado por dois motivos principais:

- 1) Na década de 1970, os Estados Unidos exibiam empresas que no passado haviam sido líderes de mercado, renovadoras e dinâmicas, mas que naquele período enfrentavam situações de

marasmo e mesmo declínio. A Pan American, entre as linhas aéreas e a Chrysler, no ramo automobilístico, são alguns exemplos. O fenômeno tendeu a agravar-se à medida que espelhava uma crise da própria economia norte-americana, ou seja, havia setores que, por não conseguirem enfrentar a concorrência, sobretudo de empresas européias e japonesas, acabaram por sucumbir, como por exemplo, confecções e eletroeletrônicos.

- 2) As empresas japonesas mantinham com relação a muitas empresas norte-americanas, sensível vantagem competitiva. O sucesso das empresas japonesas estaria indicando que a cultura japonesa seria mais adequada para o seu bom desempenho empresarial do que a de suas concorrentes norte-americanas. Assim, as análises organizacionais apoiadas na variável cultura se propuseram a explicar diferenças de desempenho e atribuí-las a diferenças culturais. Deste ponto de vista haveria culturas favoráveis e desfavoráveis ao bom desempenho empresarial.

Apesar do entusiasmo inicial ter se esvaecido, a cultura se estabeleceu como um tema central na teoria administrativa. Livros em uma grande variedade de disciplinas e uma contínua corrente de artigos acadêmicos (Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Weick, 1985) atestam a ampla aplicação do conceito. Entretanto foi somente no final dos anos 1980 que o marketing começou a desenvolver uma agenda de pesquisa específica relacionada com a cultura (Deshpandé e Webster, 1989).

Apesar da literatura de marketing ter somente recentemente começado a considerar a cultura, um número interessante de estudos já emergiram. Por exemplo, Badovick e Beatty (1987) descobriram que os valores organizacionais compartilhados (um aspecto da cultura) afetam significativamente a implementação das estratégias de marketing. Já Qualls e Puto (1989) investigaram o papel da cultura e do clima nas decisões organizacionais.

Por sua vez Cynthia Webster (1991) investigou a consistência cultural nos serviços da empresa, descobrindo que a posição do empregado influencia suas atitudes em relação à cultura de marketing atual ou ideal da empresa. Outra pesquisa da autora, realizada em 1990 em empresas americanas (Webster apud Appiah-Adu e Singh, 1999), concluiu que existiam diferenças significativas entre a importância percebida da cultura de marketing entre organizações de serviços e organizações de produtos. Os resultados sugeriram que, apesar da relativa importância de várias dimensões da cultura de marketing para os dois tipos de negócios, as organizações de serviços tenderiam a colocar mais ênfase na cultura de marketing.

O conceito de cultura é fundamental no marketing 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.

Nos últimos anos uma atenção crescente vem sendo dada, por pesquisadores e práticos, em como as organizações de serviços podem cultivar uma cultura de marketing forte. Este interesse crescente é atribuído ao reconhecimento da importância do papel exercido pela cultura da organização na função do marketing de orientação para 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, variabilidade, inseparabilidade entre provisão e consumo e perecibilidade (Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1985). Em princípio, apesar da grande aceitação do conceito de marketing, o desenvolvimento das habilidades gerenciais necessárias para efetivar os planos de marketing ainda permanecem 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 dos programas de

marketing e das estratégias focadas no cliente. Estes obstáculos incluiriam a cultura organizacional, além de sistemas e políticas relacionados a mesma. Dessa forma, apesar de muitos negócios terem estruturas, procedimentos e sistemas para guiá-los nas suas operações e práticas de marketing, a dimensão humana tem uma influência significativa na execução dos planos de marketing, já que sua formulação e implementação dependem 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 permeia toda a organização” (Appiah-Adu e Singh, 1999, p. 153).

Além disso, o estudo da cultura é relevante para a organização porque o mesmo se configura como um determinante-chave do sucesso na implementação das estratégias de marketing (Walker e Ruekert, 1987) e uma influência importante na eficácia das vendas (Weitz, Sujan e Sujan, 1986). Se o marketing for visto pelo consumidor como o negócio por inteiro, a filosofia de marketing pode representar a cultura corporativa, ou seja, um conjunto básico de valores e crenças que coloque o consumidor no coração da organização em relação às estratégias e operações adotadas.

É importante notar que muitas empresas podem ter e tem elementos de vários tipos de culturas, talvez entre unidades estratégicas de negócios diferentes. Entretanto, com o tempo, um tipo de cultura tende a emergir como dominante.

Nesse sentido, a questão que surge é se a cultura organizacional seria uma característica de toda a organização, como uma corporação, ou se seria uma característica de grupos ou “subculturas” dentro da organização. Para Gregory (1983), a cultura organizacional se encaixaria melhor como uma característica de grupos do que como uma característica da organização como um todo. A autora argumenta que qualquer organização compreende múltiplas culturas, ou seja, a cultura é essencialmente um fenômeno baseado em grupos. Entretanto, Williams e Attaway (1996) afirmam que, embora reconhecendo que não existem tipos culturais “puros”, os *experts* na área freqüentemente defendem que a cultura de uma organização está baseada em certas características as quais permitem que a cultura seja classificada em algumas categorias.

A tipologia de Wallach (apud Williams e Attaway, 1996, p. 36), por exemplo, classifica as culturas em burocrática e de suporte. A cultura burocrática é caracterizada por regras formais, pouca inovação, pouca cooperação e lentidão para mudanças. Os papéis e obrigações dos participantes tendem a ser contratuais e aumentos no desempenho são negociados somente mediante aumento nas recompensas. Existe um sentimento de individualidade e independência onde cada um persegue os seus próprios interesses. Já a cultura de suporte é inovadora, cooperativa e adaptativa, além de incentivar o *empowerment*. As pessoas reconhecem e promovem a interdependência que vai além da simples troca de trabalho por salário. A internalização das normas leva a um comprometimento mútuo baseado em interesses comuns. Para Williams e Attaway (1996), a cultura burocrática inibe o surgimento da orientação para o marketing, já que não incentiva a adaptabilidade e a flexibilidade inerentes ao processo de satisfazer as necessidades dos clientes. A cultura de suporte, por outro lado, trabalha na perspectiva do marketing, buscando flexibilidade no processo e gerando soluções criativas e relevantes para os problemas dos clientes.

Desde o seu surgimento, o significado e definição do termo cultura tem sido disputado. Existem múltiplas concepções de cultura e conseqüentemente múltiplas definições (Smircich, 1983). Alguns autores enfatizam as fontes profundas, implícitas e inconscientes da cultura, enquanto outros enfatizam fontes mais explícitas e tangíveis das manifestações culturais, como normas declaradas e sistemas de recompensas. Além disso, a cultura é alternativamente vista como um mecanismo integrador e como uma fonte de diferenciação. Uma forma de interseção da teoria das organizações com a teoria da cultura foi proposta por Smircich (1983), através da definição de cinco paradigmas de pesquisa, conforme demonstrado no quadro 1.

Segundo a autora, por um lado, pesquisadores do gerenciamento comparativo procuram mapear padrões de crenças e atitudes tanto quanto práticas administrativas entre diferentes países. Aqueles que pesquisam dimensões da cultura corporativa buscam delinear os modos pelos quais as dimensões estão inter-relacionadas e como elas influenciam os processos organizacionais e suas conseqüências.

Quadro 1: Estrutura conceitual dos paradigmas de cultura organizacional.

Conceitos de Cultura na Antropologia	Paradigma	Conceitos de Organização na Teoria das Organizações	Locus da cultura
Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do ser humano. Ex.: Funcionalismo (Malinowski, 1961)	Gerenciamento comparativo, "Cross-culture"	Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas. Ex.: Teoria Clássica da Administração (Barnard, 1938)	Exógena, variável independente
Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador, unificando o indivíduo nas estruturas sociais. Ex.: Funcionalismo Estrutural (Radcliffe-Brown, 1952)	Gerenciamento contingencial, Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente. Ex.: Teoria Contingencial (Thompson, 1967)	Endógena, variável independente
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera cultura por meio de um número finito de regras. Ex.: Etnociência (Goodenough 1971)	Cognição organizacional	Organizações são os sistemas de conhecimentos e as redes de significados subjetivos que seus membros compartilham. Ex.: Teoria Cognitiva da Organização (Weick, 1979)	Metáfora de sistemas de conhecimento organizacionais
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica precisa ser interpretada para ser entendida. Ex.: Antropologia Simbólica (Geertz 1973)	Simbolismo organizacional	Organizações são padrões de discurso simbólico, como a linguagem que facilita o compartilhamento dos significados. Ex.: Teoria do Simbolismo Organizacional (Dandridge, Mitroff e Joyce, 1980)	Metáfora de significados e símbolos compartilhados
Cultura é uma projeção da infra-estrutura inconsciente da mente. Ex.: Estruturalismo (Levi-Strauss 1963)	Perspectiva estrutural	Práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes. Ex.: Teoria da Transformação Organizacional (Turner 1983)	Metáfora do inconsciente

Fonte: Adaptado de Smircich, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly, vol. 28, n. 3, September 1983, p. 342 e Deshpandé, R. e Webster Jr., F. E. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. Journal of Marketing, vol. 53, January 1989, p. 7.

Por outro lado, os teóricos da organização como sistema cognitivo procuram mapear o entendimento das regras pelas quais os membros das organizações alcançam a ação coordenada, para assim diagnosticar e intervir nos cenários organizacionais. Os pesquisadores da organização simbólica buscam interpretar os padrões de ação simbólica que criam e mantêm um senso de organização, como a linguagem, que facilita o compartilhamento da realidade. Finalmente, aqueles que pesquisam a partir da perspectiva estrutural/psicodinâmica procuram entender as formas pelas quais as práticas organizacionais manifestam os processos inconscientes de seus membros. O objetivo é penetrar além do nível superficial da aparência para descobrir o funcionamento do inconsciente.

Para Schein (1984, p. 3), “cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”. A cultura organizacional pode ser aprendida em vários níveis, segundo este autor:

- Nível dos artefatos visíveis: o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, a maneira das pessoas se vestirem, padrões de comportamentos visíveis, documentos públicos. Este nível de análise, segundo Schein, é muito enganador porque os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. É possível descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros, mas freqüentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo.
- Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: como esses são difíceis de observar diretamente, para identificá-los é preciso entrevistar os membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização. Entretanto, diz o autor, ao identificar esses valores observa-se que eles geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura. Isto é, eles expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem, entretanto, escondidas ou inconscientes.
- Nível dos pressupostos inconscientes: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são. Na medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais *taken for granted*, vai passando para o nível do inconsciente.

Além de Schein (1984) outros autores propuseram seus conceitos de cultura organizacional:

- “Sistema de significados aceitos publicamente e coletivamente operando para um certo grupo em determinado período de tempo. É um sistema de termos, formas, categorias e imagens que serve de interpretação individual para a situação de cada pessoa” (Pettigrew, 1979, p. 574).
- “Padrão de crenças e expectativas compartilhado pelos membros da organização” (Schwartz and Davis, 1981, p. 33).
- “Um conjunto de produtos concretos através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Estes produtos incluem: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos,

cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento” (Shrivasta, 1985, p. 103).

- “Padrão de crenças e valores compartilhados que ajuda os indivíduos a compreender o funcionamento organizacional e, além disso, proporciona aos mesmos normas de comportamento a serem seguidas dentro da organização” (Deshpandé e Webster, 1989, p. 4).

Na mesma linha de Shrivasta (1985) e Deshpandé e Webster (1989), Homburg e Pflesser (2000) resumem a cultura organizacional em quatro distintos, mas inter-relacionados componentes que incluem valores básicos compartilhados, normas, diferentes tipos de artefatos e comportamentos:

- 1) Valores são definidos pelos autores como “uma concepção, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característica de um grupo, daquilo que influencia a seleção dos modelos permitidos, significados e meios de ação” (Homburg e Pflesser, 2000, p. 450). Dessa forma, valores culturais são crenças coletivas adquiridas ao longo do tempo e que direcionam o comportamento organizacional e individual. Eles definem o sucesso em termos concretos para os funcionários e estabelecem padrões que devem ser alcançados na organização. As crenças são usadas para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Quando um grupo ou uma organização resolve seus problemas coletivos, este processo inclui uma determinada visão de mundo, algumas hipóteses sobre a realidade. Se o sucesso na resolução dos problemas ocorre, essa visão de mundo passa a ser considerada válida. Conforme Freitas (1991), as crenças se formam a respeito do que significa ter um produto bem-sucedido, quais as funções mais importantes da organização, como as pessoas devem ser gerenciadas, entre outros.
- 2) As normas diferem dos valores por possuírem um alto nível de especificidade e uma alta relevância para os comportamentos existentes. Os valores compartilhados de uma organização formam a base para o desenvolvimento dessas normas, as quais legitimam comportamentos específicos. Homburg e Pflesser (2000) definem normas como “expectativas sobre o comportamento ou seus resultados que são ao menos parcialmente compartilhados por um grupo social” (p. 450). Assim, a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas. Segundo Freitas (1991), a escolha das normas é precedida pelas crenças e avaliação de valores mais compatíveis com a organização e são veiculadas através dos sistemas formais de comunicação, bem como através dos heróis, ritos, rituais, estórias, mitos, entre outros.
- 3) De acordo com Homburg e Pflesser (2000), “artefatos incluem estórias, preparativos, rituais e linguagem que são criados pela organização e possuem um forte significado simbólico” (p. 450). Ritos e cerimônias ajudam a interligar o passado, o presente e o futuro da organização numa construção simbólica coerente. São expressões de significados coletivos e ajudam a relembrar êxitos passados e a revigorar expectativas para o futuro. As estórias organizacionais mesclam fatos e interpretações positivas sobre eventos passados, dando-lhes um sentido de vitória sobre as condições adversas, sejam impostas por competidores ou dificuldades internas. Heróis são pessoas ligadas a um produto, área de ação ou ao próprio nascimento da empresa. Torna-se uma referência aos funcionários, sobretudo na socialização dos iniciantes (Motta, 2000). Os fatos organizacionais permitem diversas interpretações e significados surgindo os símbolos e os mitos. Os símbolos ressaltam um tipo de significado da história da organização que por determinada razão tornou-se singular e coletivo. O símbolo é uma referência à identidade de um grupo ou de todos os funcionários de uma empresa. Os mitos são, na maioria das vezes, construídos na exclusividade de fatores positivos e na omissão dos negativos de determinados fatos empresariais (Trice e Beyer, 1984).

- 4) Finalmente, os autores afirmam que “comportamentos referem-se ao padrão comportamental da organização com uma função instrumental” (Homburg e Pflesser, 2000, p. 450). À medida que as pessoas convivem através do tempo, elas trazem ou criam certas expectativas a respeito de seus comportamentos. Toda cultura tem maneiras de fazer as coisas, ou seja, comportamentos que são esperados e aceitos ou apoiados pelo grupo, esteja este comportamento fixado formalmente ou não.

Concluindo, cultura organizacional é o modo de vida próprio de cada organização. A cultura organizacional é um conjunto de crenças, expectativas, valores e maneiras de fazer as coisas que, consciente ou inconscientemente, cada organização vai adotando e acumulando ao longo do tempo e que passam a condicionar fortemente o pensamento e o comportamento dos seus membros. Essas crenças e expectativas produzem regras de conduta que configuram o comportamento dos indivíduos e grupos dentro da organização. A cultura organizacional é a forma aceita de interação e de relacionamento típicos de cada organização.

A cultura organizacional é um conjunto de maneiras tradicionais e habituais de pensar, sentir e agir frente às situações com que a organização se defronta. Para a organização, valores são todos aqueles elementos que ela valoriza em alto grau e que predominam sobre os outros na tomada de decisões, na solução de conflitos e em sua maneira de fazer as coisas. Se uma organização valoriza a hierarquia, ela tenderá a considerar todo procedimento que não consulte essa hierarquia como inaceitável. A organização precisa reunir um conjunto de valores que, ao ser compartilhado com todos os seus membros, gera uma ação coordenada para o alcance dos objetivos organizacionais. Valores compartilhados facilitam a delegação, proporcionando eficácia às decisões, além de unidade de imagem e identidade à organização.

Dessa forma a cultura de orientação para o marketing é um padrão de valores e crenças compartilhado, o qual permite aos funcionários apreciar e “sentir” a função de marketing, além de fornecer normas de comportamento para a organização (Webster, 1995). Basicamente é a maneira como as atividades de marketing são exercidas na organização.

### **3. Inter-relações entre cultura organizacional, orientação para o marketing e desempenho empresarial**

A seguir serão abordados alguns estudos, propostos por diversos autores, que buscaram analisar teoricamente ou comprovar empiricamente algumas das inter-relações existentes entre a cultura organizacional, a orientação para o marketing e o desempenho da organização.

#### **3.1 A cultura de orientação para o marketing relacionada ao desempenho de mercado e ao desempenho financeiro da organização**

Homburg e Pflesser (2000) realizaram um estudo empírico com gerentes alemães de cinco diferentes setores industriais com os seguintes objetivos: 1) desenvolver um modelo de cultura organizacional orientada para o marketing que fizesse uma distinção entre as diferentes dimensões da cultura; 2) desenvolver e validar um instrumento de cultura organizacional orientada para o marketing, contemplando as diferentes dimensões; 3) analisar as relações estruturais entre as diferentes dimensões da cultura; 4) analisar os reflexos da cultura orientada para o marketing no desempenho da empresa.

A partir destes objetivos, os autores desenvolveram e testaram um modelo (figura 1) para o qual foram propostas as seguintes hipóteses:

H1: a presença de valores básicos compartilhados apoiando a orientação para o marketing tem um impacto positivo na presença de normas de orientação para o marketing (confirmada).

H2: a presença de normas de orientação para o marketing tem um impacto positivo na: a) presença de artefatos de orientação para o marketing (confirmada); b) comportamentos de orientação para o marketing (rejeitada).

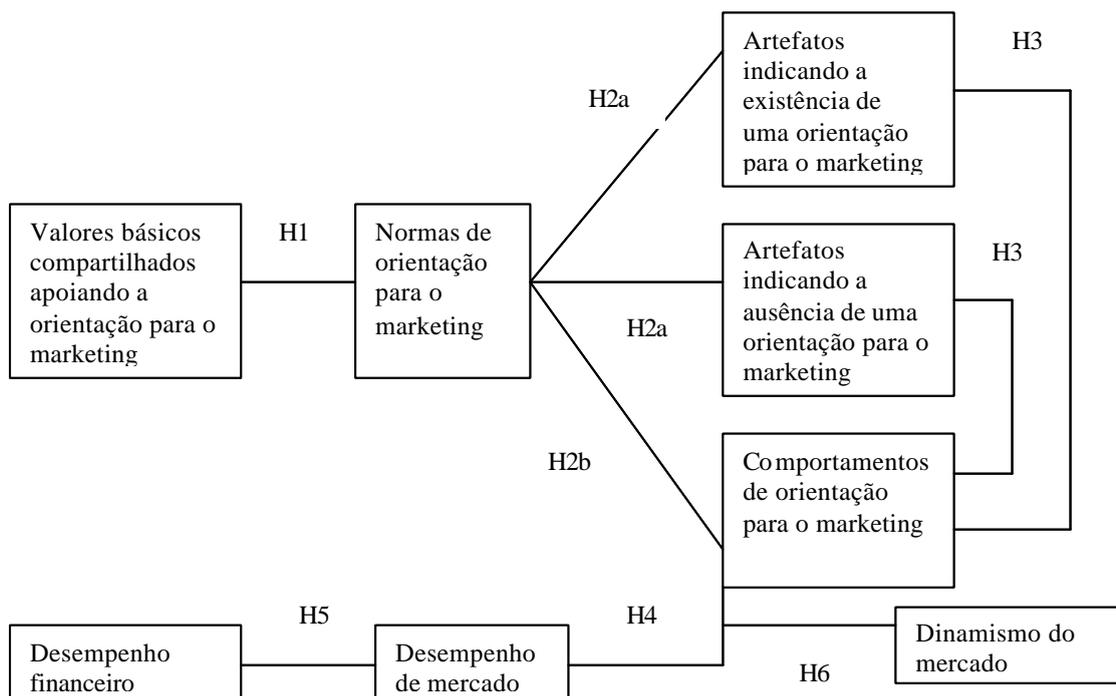
H3: a presença de artefatos de orientação para o marketing tem um impacto positivo nos comportamentos de orientação para o marketing (confirmada).

H4: a presença de comportamentos de orientação para o marketing numa organização tem um impacto positivo no desempenho de marketing (confirmada).

H5: o desempenho de mercado tem um efeito positivo no desempenho financeiro (confirmada).

H6: quanto maior o dinamismo do mercado, maior é o impacto positivo dos comportamentos de orientação para o marketing no desempenho de mercado (confirmada).

Figura 1: A cultura organizacional orientada para o marketing.



Fonte: Homburg, C. e Pflesser, C. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, vol. 37, November 2000, p. 456.

Os resultados demonstraram que uma cultura orientada para o marketing é especialmente importante em um ambiente de mercado turbulento. Além disso, a cultura de orientação para o marketing influencia o desempenho financeiro indiretamente através do desempenho de mercado. Também os índices de satisfação do cliente e de lealdade do cliente são medidas de resultados apropriadas para empresas que estão tentando aumentar suas orientações para o marketing.

### 3.2 Relações entre a cultura corporativa, a orientação para o cliente e a inovação

Deshpandé, Farley e Webster (1993) estudaram uma amostra representativa nacional de grandes empresas japonesas e seus clientes com o intuito de examinar o impacto da cultura, da orientação para o cliente (uma das dimensões da orientação para o marketing) e da inovação sobre o desempenho do negócio. A partir de um modelo de tipos de culturas organizacionais (figura 2) os autores propuseram quatro hipóteses:

H1: O desempenho do negócio é classificado de melhor a pior de acordo com o tipo de cultura organizacional, na seguinte ordem:

Melhor	cultura de mercado
	adocracia
	clã
Pior	hierarquia

(hipótese confirmada)

H2a: A orientação para o cliente reportada pelos executivos de marketing da empresa é positivamente relacionada com o desempenho do negócio (rejeitada).

H2b: A orientação para o cliente dos executivos de marketing, reportada por seus clientes, é positivamente relacionada com o desempenho do negócio (confirmada).

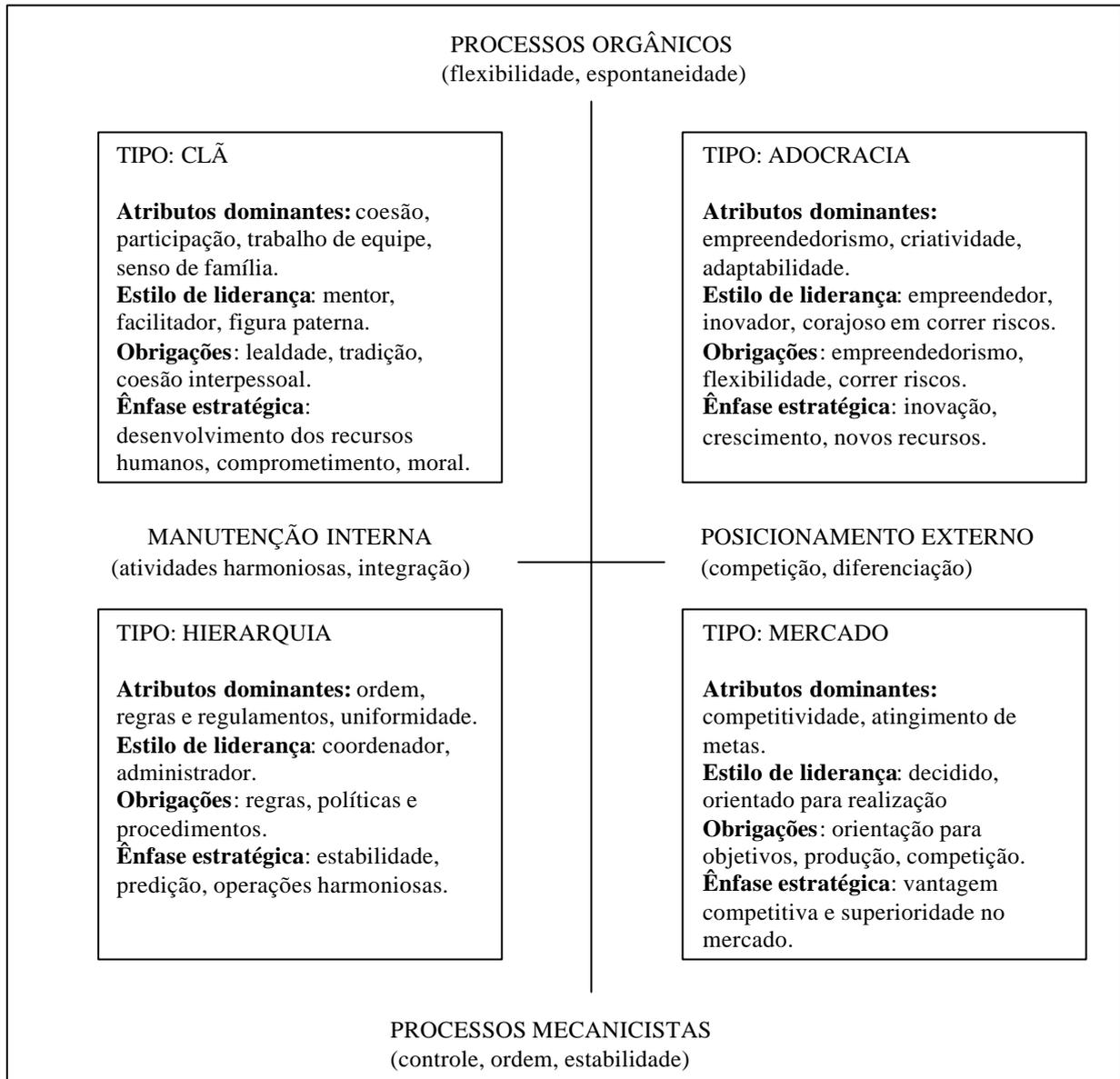
H3a: As percepções dos executivos de marketing e dos clientes sobre a orientação para o cliente são concordantes (rejeitada).

H3b: A percepção dos clientes sobre a orientação para o cliente dos executivos de marketing é mais importante do que a percepção dos próprios executivos de marketing para explicar o desempenho do negócio (confirmada).

H4: Quanto mais inovadora é a empresa, melhor é seu desempenho (confirmada).

O modelo utilizado por Deshpandé, Farley e Webster (1993) é baseado na análise empírica dos valores individuais responsáveis pelo desempenho organizacional. Como Cameron e Freeman (apud Deshpandé, Farley e Webster, 1993, p. 24) constataram, “porque as culturas são definidas pelos valores, crenças e interpretações dos membros da organização, e porque um conjunto comum de dimensões organizam esses fatores em níveis psicológico e organizacional, um modelo de tipos de cultura pode ser daí derivado”.

Figura 2: Tipos de culturas organizacionais:



Fonte: Deshpandé, R., Farley, J. U. e Webster Jr., F. E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, vol. 57, January 1993, p. 25.

Os autores descobriram que as companhias japonesas com culturas corporativas que valorizam a competitividade (mercados) e o empreendedorismo (adocracias) ultrapassaram o desempenho daquelas dominadas por coesão interna (clãs) ou por regras (hierarquias). Inovações de sucesso no mercado também melhoraram o desempenho.

Uma adocracia é mais congruente com uma orientação para o mercado porque valoriza a flexibilidade e a adaptabilidade, ao mesmo tempo em que mantém o foco principal no ambiente externo. Uma cultura do tipo de mercado enfatiza a competitividade e a realização de metas, bem como produtividade e mecanismos de mercado. Essas duas culturas contrastam com os clãs, onde coesão, participação e trabalho em equipe importam mais que objetivos financeiros e de participação de mercado, e as hierarquias que privilegiam ordem e controle de valor sobre a flexibilidade.

Conforme os autores, a orientação para o cliente é um constructo distinto da cultura organizacional. Por isso uma relativamente boa orientação para o cliente parece ser atingível sob

vários tipos de culturas, e, inversamente, alguns tipos de cultura não facilitaríamos a orientação para o cliente.

### **3.3 Relações entre a cultura de orientação para serviços ao cliente e o desempenho**

Wright, Pearce e Busbin (1997) compararam a variação no desempenho de empresas em relação a seus níveis de orientação para serviços ao cliente. Os autores pesquisaram como a orientação para serviços ao cliente das empresas da indústria eletrônica norte-americana afetava seus desempenhos. Assim, buscaram estabelecer quais as diferenças de desempenho entre as empresas que enfatizavam altos níveis de serviços ao cliente e aquelas que não o faziam. As hipóteses formuladas pelos autores foram as seguintes:

H1: O desempenho de entrega imediata (confirmada), introdução de novos produtos (rejeitada), durabilidade do produto (confirmada), confiabilidade do produto (confirmada) e produtividade (rejeitada) será maior para as empresas que possuem altos níveis de serviços aos clientes do que as empresas que não possuem altos níveis de serviços aos clientes.

H2: As empresas que possuem altos níveis de serviços aos clientes devem ser mais lucrativas (confirmada), ter maiores vendas (rejeitada) e crescimento do lucro em relação ao ano anterior (confirmada), ter maior fatia do mercado (rejeitada) e atingir um maior retorno sobre as vendas (confirmada), investimentos (confirmada) e ativos (confirmada) do que as empresas que não possuem altos níveis de serviços aos clientes.

H0: Não existe diferença no desempenho entre as empresas que possuem e as que não possuem altos níveis de serviços aos clientes (rejeitada).

Os resultados demonstraram que as empresas com altos níveis de orientação para serviços ao cliente superaram aquelas com baixos níveis de orientação para serviços ao cliente em oito das doze medidas de desempenho operacional e financeiro propostas.

Conforme os autores, a filosofia de orientação para o cliente tem um impacto concreto sobre o desempenho competitivo, sendo que a orientação para serviços ao cliente é o componente chave de uma cultura de marketing, funcionando como um meio efetivo de obter vantagem competitiva no mercado.

### **3.4 Relações entre cultura organizacional, orientação para o cliente e o desenvolvimento do relacionamento entre compradores e vendedores**

Williams e Attaway (1996) examinaram o relacionamento entre três grandes variáveis: a cultura organizacional, a orientação para o cliente e o desenvolvimento do relacionamento entre compradores e vendedores. Os objetivos do estudo eram: 1) Investigar o relacionamento entre compradores e vendedores como um resultado das culturas organizacionais de ambos (empresa compradora e empresa vendedora) e do comportamento de orientação para o cliente da equipe de vendas; 2) Examinar o relacionamento entre estas variáveis testando o comportamento de orientação para o cliente como uma variável mediadora. Os autores propuseram então um modelo (figura 3), acompanhado de 6 hipóteses:

H1: Quanto maior o nível de cultura organizacional de suporte das empresas vendedoras, conforme percebida pelo comprador, maior será o nível de comportamento orientado para o cliente da equipe de vendas (confirmada).

H2: Quanto maior o nível de cultura organizacional de suporte das empresas compradoras, conforme percebida pelo comprador, maior será o nível de comportamento orientado para o cliente da equipe de vendas (rejeitada).

H3: Quanto maior o nível de cultura organizacional de suporte das empresas vendedoras, conforme percebida pelo comprador, maior será o nível de desenvolvimento de relacionamento (confirmada).

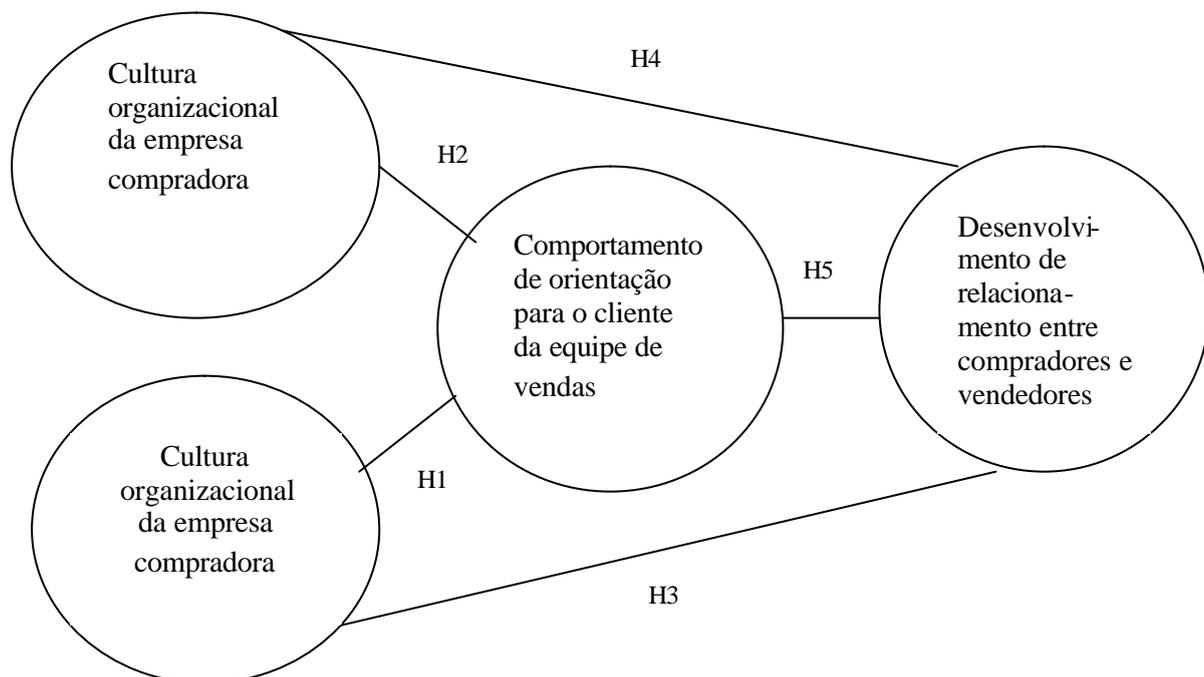
H4: Quanto maior o nível de cultura organizacional de suporte das empresas compradoras, conforme percebida pelo comprador, maior será o nível de desenvolvimento de relacionamento (rejeitada).

H5: Quanto maior o nível do comportamento orientado para o cliente da equipe de vendas, conforme percebido pelo comprador, maior será o nível de desenvolvimento de relacionamento (confirmada).

H6: A orientação para o cliente, conforme percebida pelo comprador, irá mediar os efeitos da cultura organizacional no desenvolvimento de relacionamento (confirmada).

O modelo formulado pelos autores foi o seguinte:

Figura 3: Determinantes do desenvolvimento de relacionamento.



Fonte: 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*, vol. XVI, n. 4, Fall 1996, p. 35.

Os resultados confirmaram o efeito mediador da orientação para o cliente entre a cultura das empresas vendedoras e o desenvolvimento das relações com os compradores. Os vendedores podem afetar positivamente o desempenho da empresa através da utilização de uma abordagem orientada para o cliente no estabelecimento e manutenção das relações com os clientes (compradores). Além disso, o máximo impacto na relação entre compradores e vendedores vem da sinergia de uma cultura de suporte da empresa vendedora a partir da orientação para o cliente.

### 3.5 Relações entre orientação para o marketing e cultura organizacional

Em artigo recente, Narver, Slater e Tietje (1998, p. 242) afirmam que “a orientação para o marketing é uma cultura na qual todos os funcionários estão comprometidos com a contínua criação de valor superior para os clientes”. Em função do foco primordial na satisfação das necessidades dos clientes, considera-se que a orientação para o mercado, nesse caso, pode ser interpretada como uma orientação para o cliente.

Os autores sustentam também que as análises empíricas realizadas até aquele momento encontraram, de forma geral, relação positiva entre a orientação para o marketing e o desempenho empresarial em vários tipos de mercados e através de métodos diferentes. Por isso, já que as evidências nessa relação são robustas, a próxima questão deveria ser como uma empresa pode criar ou aumentar a sua orientação para o marketing, já que sobre esse ponto existem poucas pesquisas científicas. A partir desta constatação, o artigo busca discutir a implementação da orientação para o marketing nas empresas a partir de duas abordagens: a programática e a de retorno do mercado.

A abordagem programática é definida por Narver, Slater e Tietje (1998) como uma estratégia de aprendizagem baseada no ensinamento de vários princípios para adquirir determinados níveis de conhecimento como, por exemplo, o ensinamento aos indivíduos sobre a natureza e a importância da orientação para o marketing e de criar valor superior aos clientes. Nesse caso haveria uma compreensão *a priori* dos propósitos de uma orientação para o marketing e dos recursos, processos, habilidades e incentivos requeridos para sua implementação.

Na abordagem programática são utilizados programas de treinamento para buscar a orientação para o marketing que normalmente incluem mudanças determinadas apenas pela alta administração, tendendo a ser soluções padronizadas. Porém, segundo os autores, essa abordagem seria insuficiente para uma efetiva orientação para o marketing.

Na abordagem de retorno do mercado, por outro lado, a empresa adapta seus processos, procedimentos e estruturas baseada na aprendizagem contínua do mercado, com a participação dos funcionários na definição e solução dos problemas, gerando maior comprometimento aos resultados da mudança de orientação. Nessa abordagem a ênfase recai sobre os resultados e o melhoramento contínuo. Conforme Narver, Slater e Tietje (1998) a abordagem de retorno do mercado é mais efetiva na implementação de uma orientação para o marketing, pois a aprendizagem através da experiência proporcionada por ela é mais apropriada para reforçar as normas e o aprendizado contínuo necessários a essa implementação.

#### **4. Cultura organizacional e cultura nacional**

Foram discutidos nas seções anteriores o conceito de cultura organizacional e suas inter-relações com o marketing, além de diversos estudos que buscaram comprovar empiricamente essas inter-relações com o desempenho das empresas. Além disso, conforme a visão de alguns autores, a cultura organizacional é 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.

Kotter e Heskett, por exemplo, definem 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” (1994, p. 4). Segundo esses autores, 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. Quando funcionários que nunca tiveram contato com o mercado começam a interagir com os clientes, seus problemas e necessidades, é comum começarem a dar mais valor aos interesses do cliente (Kotter e Heskett, 1994, p. 4).

Do ponto de vista de Porter (2002), as características nacionais atribuídas à cultura geralmente têm raízes econômicas. Um bom exemplo é a alta taxa de poupança do Japão, que é amplamente reconhecida como resultado da lembrança das privações da Segunda Guerra Mundial e de suas conseqüências, somada à aposentadoria relativamente precoce e a um sistema de pensões precariamente desenvolvido. Essa dependência da cultura com relação à circunstância seria também comprovada pelo êxito de pessoas de países pobres que se mudaram para sistemas econômicos diferentes, como o caso dos Salvadorenos que alcançaram notável sucesso nos Estados Unidos.

Para Porter (2002), a cultura econômica que permeia as organizações em um determinado país deriva, em grande parte, do contexto microeconômico passado e atual. Raramente os indivíduos agem conscientemente de maneira improdutiva, contrariando interesses próprios e os de sua empresa. Segundo o autor, o papel dos atributos culturais é difícil de separar da influência do ambiente geral de negócios e das instituições de uma sociedade. O comportamento das pessoas em sociedade tem muito a ver com os sinais e os incentivos criados no sistema econômico em que vivem.

Os valores e normas de trabalho de um país não podem ser vistos independentemente do sistema geral de incentivos da economia. Assim, empresas de países em desenvolvimento costumam agir oportunisticamente e não fazem planos com base em horizontes de longo prazo (Porter, 2002).

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, correspondente a diferentes níveis de cultura” (Hofstede, 1994, p. 10). Os indivíduos são influenciados por uma complexa interação entre cada uma dessas camadas culturais. Esses níveis de cultura correspondem a:

- Um nível nacional, de acordo com um país (ou países, através dos quais a pessoa migrou durante o seu período de vida);
- Um nível de afiliação regional, étnica, religiosa ou lingüística, assim como as nações são compostas de grupos regionais, étnicos, religiosos ou lingüísticos culturalmente diferentes;
- Um nível de gênero, de acordo com o fato da pessoa ter nascido homem ou mulher;
- Um nível de geração, que separa avós dos pais e os pais dos filhos;
- Um nível de classe social, associado com oportunidades educacionais e com a ocupação ou profissão da pessoa;
- 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, ou seja, 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. Não faz muito tempo, todos acreditavam que regras gerais se aplicavam a todas as situações de administração e organização, independentemente dos contextos em que eram encontradas.

No mundo 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. Em função desses modelos e práticas gerenciais serem concebidos em suas culturas originais, ocorre que muitas vezes acabam trazendo pressupostos e valores culturais diferentes e até conflitantes com os dos países onde serão implantados. Muitos desses modelos e práticas gerenciais podem não dar certo ou serem tímidos em seus resultados, justamente por não terem respaldo em alguns traços básicos da cultura local.

Assim, na opinião de Freitas (1997, p. 39) “muitas organizações têm descoberto que novas estratégias e práticas gerenciais têm sentido do ponto de vista financeiro ou mercadológico, mas não podem implementar essas estratégias porque requerem crenças e valores muito diferentes daqueles pertencentes à cultura organizacional vigente. Cada vez mais, reconhecem que seu sucesso não depende apenas de mudanças nas estruturas da organização, como padrões de autoridade, divisão do trabalho, métodos de controle, formas de comunicação interna, mas fundamentalmente das mudanças em atitudes e percepções dos indivíduos”. Nesse sentido, uma mudança efetiva exige a reformulação dos pressupostos básicos de determinada cultura organizacional e a compreensão de suas características.

Entretanto a grande questão que permanece se refere ao modo pelo qual o comportamento das organizações varia culturalmente. Diversas pesquisas recentes têm esse objeto e consideráveis diferenças têm sido encontradas nos valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho, principalmente no que se refere ao trabalho administrativo.

Um dos trabalhos mais conhecidos nessa área foi empreendido por Hofstede (1980). Foram pesquisados 160 mil executivos bem como empregados de uma grande corporação norte-americana em mais de 50 países, abrangendo culturas ocidentais e orientais. O autor encontrou significativas diferenças tanto no tocante ao comportamento, quanto em relação às atitudes de empregados e executivos de diferentes países, todos trabalhando para a mesma multinacional, sendo que tais diferenças se mostraram consistentes no tempo.

Conforme Motta (1997), a descoberta mais importante de Hofstede refere-se à importância da cultura nacional na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho. Normalmente outros fatores eram tidos como mais importantes como a posição na organização, profissão, idade ou gênero.

Hofstede (1980) descobriu que tanto administradores quanto funcionários e operários podem ser situados ao longo de quatro dimensões básicas: individualismo e coletivismo, distância de poder, nível em que se evita a incerteza e masculinidade e feminilidade, as quais serão brevemente comentadas a seguir:

- Individualismo versus coletivismo: refere-se à maneira como o indivíduo está ligado à estrutura social e se esse laço é mais rígido ou mais flexível no sentido de oferecer

oportunidades para exibição de comportamentos individuais. Fala-se em individualismo nas situações em que as pessoas se definem como indivíduo, o que implica redes sociais que se interligam difusamente, nas quais as pessoas tomam conta apenas de si próprias e daqueles que lhes são mais próximos. A situação inversa, o coletivismo, é caracterizada por redes sociais profundas, nas quais as pessoas fazem distinção entre seus próprios grupos, que incluem, por exemplo, parentes e colegas. É o caso em que as pessoas esperam que os grupos dêem proteção a seus membros, fornecendo-lhes segurança em troca de lealdade.

- Distância de poder: a extensão na qual a sociedade aceita o fato de que o poder é distribuído desigualmente nas organizações. Quando a distância de poder é alta em um país, como é o caso da Índia, tanto superiores quanto subordinados têm em mente que passar por cima de um nível hierárquico é uma insubordinação. Já em países caracterizados pela baixa distância de poder, tal como a Dinamarca, freqüentemente os empregados saltam níveis hierárquicos a fim de realizar melhor o seu trabalho. As empresas que negociam em países de alta distância de poder costumam enviar para esses países representantes dotados de titulação equivalente ou superior a seus parceiros de negócios. Nos países de baixa distância de poder, essa titulação é menos importante.
- Evitar a incerteza: é a extensão na qual a sociedade se sente ameaçada por situações ambíguas. Diferentes culturas apresentam diferentes graus de aversão ao risco. Essa dimensão mede a forma pela qual as situações de incerteza são evitadas, pondo em prática regras mais formalizadas, deixando de lado idéias e comportamentos alternativos ou desviantes e tomando como viáveis as verdades absolutas.
- Masculinidade versus feminilidade: é a extensão na qual uma sociedade privilegia a determinação e o sucesso material, em oposição à preferência por relacionamentos e qualidade de vida. Na dimensão masculina os valores dominantes da sociedade enfatizam a aquisição de dinheiro e de bens, não enfatizando particularmente as pessoas. A dimensão feminina, por sua vez, é definida como a medida em que os valores da sociedade salientam a preocupação com o próximo e a qualidade de vida global.

Para Hofstede (1985, p. 351 a 354), o Brasil é uma sociedade coletivista, não se colocando, entretanto, entre as mais coletivistas. Nosso país também é caracterizado por uma distância de poder muito grande, embora perca para as demais sociedades da América Latina, com exceção da Argentina. O Brasil também aparece como uma das nações onde é maior a busca de evitar a incerteza, situando-se próximo da Itália. Por sua vez, entre aqueles países que apresentam elevado nível de busca de evitar a incerteza, o Brasil encontra-se na dimensão feminina, muito próximo da masculina, o que significa uma orientação para o humano ligeiramente superior à orientação para o material.

No Brasil, alguns autores propuseram formas de caracterizar a cultura das organizações a partir dos traços da cultura nacional. Freitas (1997) propõe sua classificação a partir de uma revisão dos principais estudos realizados por pensadores da cultura brasileira, como Gilberto Freyre, Caio Prado Jr. e Roberto DaMatta. O quadro 2 apresenta os elementos propostos pelo autor.

Quadro 2: Traços brasileiros para uma análise organizacional.

Traço	Características-chaves
1. Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais;</li> <li>▪ Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais;</li> <li>▪ Passividade e aceitação dos grupos inferiores.</li> </ul>
2. Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sociedade baseada nas relações pessoais;</li> <li>▪ Paternalismo: Domínio moral e econômico.</li> </ul>
3. Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social;</li> <li>▪ Jeitinho.</li> </ul>
4. Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais;</li> <li>▪ Relações interpessoais afetivas e próximas.</li> </ul>
5. Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mais sonhador do que disciplinado;</li> <li>▪ Tendência à aversão ao trabalho manual e metódico;</li> <li>▪ Busca de proveito material com retorno a curto prazo.</li> </ul>

Fonte: Freitas, A. B. Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional In: Motta, F. C. P. e Caldas, M. P. (org.) Cultura Organizacional e Cultura Brasileira, São Paulo: Atlas, 1997, p.44.

Marco Aurélio S. Prates e Betania Tanure de Barros (1997), por sua vez, analisaram o estilo brasileiro de administrar através de uma pesquisa sobre os principais traços culturais presentes na empresa brasileira, com base na percepção de 2.500 dirigentes de 520 empresas de grande e médio porte do Sudeste e do Sul do Brasil. O “modelo de sistema de ação cultural brasileiro” (Prates e Barros, 1997, p. 59 a 67) proposto pelos autores complementa a proposta de Alexandre Borges de Freitas e apresenta as seguintes características: a) concentração de poder; b) personalismo; c) paternalismo; d) postura de espectador; e) formalismo; f) impunidade; g) lealdade pessoal; h) evitar conflito; i) flexibilidade.

Conforme Prates e Barros (1997), as ações administrativas têm um contorno cultural que as influencia a ponto de poder caracterizar-se um estilo de conduzir as organizações brasileiras. Esse estilo próprio não significa, contudo, que tais contornos não permitam variações em nível de cada uma das empresas. Ao contrário, a partir de alguns elementos básicos, os quais combinam-se entre si com intensidades diferentes, defini-se a cultura da organização.

Na mesma linha de raciocínio de Prates e Barros (1997), Wood Jr. e Caldas (1998) procuraram analisar algumas características específicas do ambiente de negócios brasileiro, conforme o quadro 3. Essas características estão divididas em três grupos: a) as especificidades institucionais, que se referem às condições estruturais que norteiam e permeiam a atividade empresarial; b) as especificidades culturais, que influenciam a condução dos negócios, os modelos de gestão e as práticas administrativas; c) as especificidades organizacionais, que podem diferenciar as empresas locais das congêneres em outros países.

Segundo Wood Jr. e Caldas (1998, p. 13-14), pesquisas conduzidas em empresas brasileiras passando por processos de mudança organizacional sugerem que a importação de modelos gerenciais em contextos particulares como o brasileiro pode gerar conseqüências que contrariem as expectativas dos adotantes, bem como resultados práticos de difícil previsibilidade. No Brasil, três reações podem ser consideradas típicas:

- 1) Comportamento “para inglês ver”: consiste em adotar de forma temporária e/ou parcial o modelo em questão para aplacar as pressões de adoção sem, no entanto, realizar mudanças substanciais ou ferir aquilo que se considera intocável no status quo. Erroneamente tem-se a sensação de que a realidade organizacional brasileira esteja povoada por fenômenos gerenciais típicos, idênticos aos padrões internacionais quando, de fato, existe uma realidade distinta, disfarçada “para inglês ver”;

- 2) Frustração e negação: esse comportamento ocorre quando existe a perspectiva de mudanças radicais no cenário competitivo. A expectativa das empresas é a de que grandes processos de mudança possam redimi-las de sua condição de futuro anacronismo. Na prática, as mudanças propostas costumam esbarrar em estruturas de poder e condições operacionais não previstas nos pacotes. O resultado é a frustração diante da impossibilidade de realizar a transformação desejada ou a simples negação da metodologia como inadequada ao contexto;
- 3) Adaptação criativa: nesse caso o que ocorre é uma releitura dos conceitos a partir da realidade local para atender aos objetivos singulares da organização. Ao adotar modelos importados, as organizações procuram extrair o melhor deles, fazendo uma apropriação sem preconceitos e traduzindo a tecnologia para seu universo sociocultural.

Quadro 3: Algumas especificidades do ambiente empresarial brasileiro.

INSTITUCIONAIS	CULTURAIS	ORGANIZACIONAIS
Baixo grau de institucionalização dos organismos de controle e coordenação	Personalismo: o indivíduo acima da comunidade	Estratégia: pouco focada em função da pouca tradição no tratamento da questão e das condições ambientais instáveis
Regulamentação precária da atividade empresarial: excesso de regulamentação em alguns casos, falta de regulamentação em outros	Ambigüidade: nada é o que parece ser e, quando é, pode também ser algo mais	Estrutura: presença ainda importante de estruturas hierárquicas pesadas e de formas “primitivas” de organização do trabalho
Comunicação imperfeita no mercado	Alta distância do poder: relações sociais marcadas pela herança escravocrata	Estilo gerencial: marcado pelo autoritarismo, alta distância do poder e centralizado nas decisões
Relações conflituosas entre clientes e fornecedores, dificultando alianças e parcerias	Plasticidade e permeabilidade: abertura e fascinação com o estrangeiro	Sistemas de informação: ainda incipientes, com retenção da informação no topo
Baixa intensidade de competição em alguns setores: presença de monopólios e oligopólios e setores cartelizados	Formalismo e “faz-de-conta”: convivência entre o “mundo de direito” e o “mundo de fato”, mediada pelos comportamentos de fachada	Sistemas de apoio: pouco desenvolvidos

Fonte: Wood Jr., T. e Caldas, M. P. Antropofagia Organizacional. Revista de Administração de Empresas, v. 38, n. 4, Outubro/Dezembro 1998, p. 10.

Entre os três tipos de comportamentos ou de reações à adoção de modelos gerenciais importados em países como o Brasil, certamente a adaptação criativa parece ser a mais saudável, apesar de, na prática, ser a menos freqüente. Os autores observam que, na verdade, esses três comportamentos podem conviver em uma mesma organização ou em um mesmo processo, mas um deles tende a predominar sobre os demais.

Finalmente Hickson e Pugh (1995 apud Zanela, 1999) apresentam o seguinte perfil da administração brasileira (p. 59):

- A performance gerencial brasileira é caracterizada por uma visão imediatista, dirigida para resultados de curto prazo e com ênfase na solução de crises;

- Há uma deficiência de planejamento estratégico;
- Decisões são centralizadas nos níveis hierárquicos mais elevados;
- A estrutura organizacional é hierárquica, com baixa integração entre os níveis.

Hickson e Pugh (1995 apud Zanela, 1999) afirmam ainda que o gestor brasileiro gosta de tomar decisões rápidas e de forma centralizada, privilegiando a ação.

## **5. Inter-relações entre a interpretação do conceito de marketing e a cultura nacional**

Recentemente, Nakata e Sivakumar (2001) propuseram um modelo teórico que representa o papel da cultura nacional na adoção do conceito de marketing. No decorrer do artigo, eles reforçam a necessidade de validar esse modelo com dados empíricos. Os autores apresentam suas proposições a partir dos fatores culturais propostos por Hofstede (1980), os quais, segundo eles, possuem um grande suporte empírico, assim como ampla aceitação por parte dos pesquisadores de marketing e profissionais de negócios. O modelo baseia-se também na concepção de adoção do conceito de marketing de Kohli e Jaworski (1990), em função de sua validação empírica.

Na visão de Nakata e Sivakumar (2001), quanto maior o grau de individualismo da cultura empresarial, mais a orientação para o cliente será interpretada nas empresas como a compreensão e satisfação das exigências transacionais dos clientes e quanto menor o grau de individualismo (ou seja, coletivismo), mais a orientação para o cliente será interpretada como a compreensão e satisfação das exigências relacionais dos clientes. Os autores reforçam a lógica dessas premissas na análise dos traços que compõem cada fator cultural e seus reflexos nos comportamentos das pessoas.

Por exemplo, em sociedades individualistas, o valor é determinado pelo percurso que cada indivíduo faz separadamente. Autonomia, auto-expressão e independência são traços positivos. Conseqüentemente nessas culturas a orientação para o cliente será interpretada pelas empresas como a compreensão e satisfação dos desejos dos compradores por novidades, variedade e gratificação individual. A ênfase está na satisfação das exigências funcionais ou transacionais dos clientes – como desempenho do produto, originalidade e novidade, grau de personalização ou customização do produto, e assim por diante.

Por outro lado, em sociedades coletivistas, o grupo é a estrutura dominante e a maioria das ações são avaliadas em termos de seus efeitos para as outras pessoas. Conformidade, consideração pelos outros, unidade no trabalho e coordenação de esforços são enfatizados. Como os relacionamentos proporcionam a base da identidade e orientam os comportamentos nestas sociedades, a orientação para o cliente será interpretada como a compreensão e satisfação das exigências relacionais dos clientes. Os compradores esperam que os vendedores se comuniquem freqüentemente com eles, que forneçam serviços além do que está no contrato, que expressem gratidão pelo relacionamento e que recompensem a lealdade.

As empresas que fazem parte de uma sociedade com alta aversão à incerteza podem interpretar a compreensão e satisfação dos clientes como uma questão de conhecer e controlar as informações de mercado e efetuar ajustes incrementais. Já as empresas em uma sociedade com baixa aversão à incerteza tenderão a interpretar a compreensão e satisfação dos clientes através da identificação e exploração de novas oportunidades de mercado. Uma baixa aversão à incerteza também tem sido relacionada empiricamente a um alto grau de inovação e sucesso de novos produtos (Shane, 1995; Herbig e Miller, 1991 apud Nakata e Sivakumar, 2001).

No caso de sociedades em que a distância de poder é alta, as empresas tenderão a interpretar a orientação para o cliente como significando diferenciar cuidadosamente os clientes

e proporcionar produtos e serviços distintos para segmentos de clientes bem definidos. Dessa forma, clientes com maior importância para a empresa receberão maior atenção, melhores produtos e mais serviços, mas esses privilégios já são esperados não sendo considerado ofensivo agir assim. Por exemplo, as marcas mais prestigiadas e com maior poder de *status* são originárias de países com alta distância de poder, como BMW na Alemanha e Mont Blanc na França.

Nos ambientes sociais em que a distância de poder é menor, por outro lado, as empresas tenderão a enxergar a orientação para o cliente como uma questão de atender às preferências de todos os clientes, com o mínimo de distinção entre eles. Isso não significa que não haja segmentação de mercado e que produtos e serviços idênticos sejam vendidos a todos os consumidores. Somente existe um esforço por parte das empresas para satisfazer uma maior proporção de clientes potenciais, refletindo uma filosofia mais igualitária. Como exemplos dessa filosofia temos as empresas Nokia (Finlândia) e McDonald's (EUA), originárias de países com baixa distância de poder.

Finalmente, em sociedades calcadas na masculinidade, as empresas tenderão a interpretar a orientação para o cliente como um processo racional, pesquisando objetivamente tendências de mercado, analisando o grau com que sua oferta atual é adequada buscando corrigir qualquer deficiência. Os clientes também são vistos como pessoas racionais, que respondem aos esforços das empresas de maneira cognitiva, avaliando os atributos dos produtos e comprando aqueles que atendem ou mesmo excedem suas expectativas.

Já em sociedades com perfil mais feminino as empresas tenderão a interpretar a orientação para o cliente em termos mais altruísticos, solidários e emotivos. Nesse caso, as empresas se perguntam como melhor servir aos clientes como uma forma de contribuição ao bem-estar geral da comunidade, antes de perguntar como os clientes podem servir às empresas através da geração de vendas e lucros. Os clientes não são somente compradores, são pessoas. Eles são percebidos além de sua função econômica, permitindo que as empresas estabeleçam relações mais humanas, eventualmente até de amizade.

Os autores reforçam a lógica dessas premissas na análise dos traços que compõem cada fator cultural e seus reflexos nos comportamentos das pessoas. A figura 4 resume as principais proposições de Nakata e Sivakumar (2001), as quais relacionam a influência da cultura nacional na interpretação do conceito de marketing.

Figura 4: Cultura nacional e interpretação do conceito de marketing.



Fonte: Adaptado de Nakata, C. e 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, 2001, p. 262.

Contrariamente à visão de Nakata e Sivakumar (2001), Deshpandé, Farley e Webster (2000) não encontraram diferenças específicas entre as culturas nacionais em relação aos fatores de inovação, clima e cultura organizacional e orientação para o mercado no incremento do desempenho do negócio. Baseados em um estudo prévio em empresas japonesas, os autores compararam amostras de relacionamentos *business-to-business* entre empresas de cinco países: Japão, EUA, França, Alemanha e Inglaterra. Os resultados indicam diferenças significativas nas culturas organizacionais das empresas com melhores desempenhos, porém não há evidências de que as diferentes culturas nacionais influenciem nessa relação. As empresas de sucesso parecem transcender as diferenças de cultura nacional desenvolvendo um padrão comum de fatores de sucesso, os quais incluem um foco primordial na inovação organizacional, um clima participativo de trabalho e uma cultura organizacional orientada externamente.

Apesar da aparente comprovação empírica de que as culturas nacionais não influenciam no processo analisado, os próprios autores chamam a atenção para o fato de que Japão, EUA, França, Alemanha e Inglaterra possuem várias semelhanças: economicamente e demograficamente, os cinco países são comparáveis, assim o impacto das diferenças desses fatores na cultura organizacional seria mínimo. Além disso, eles constituem cinco das seis maiores economias desenvolvidas do planeta, todos com renda per capita acima dos 20 mil dólares. Eles também são comparáveis nas taxas de alfabetização (muito alta), idade média da população (idosa pela média global), crescimento da população (baixa), estrutura industrial e forte crescimento dos setores de serviços. Todos são nações com uma única língua dominante. Essas semelhanças entre os países estudados (sobretudo tratando-se de uma análise de relacionamentos entre empresas) podem ter sido, em parte, responsáveis por diminuir a influência da cultura nacional no desenvolvimento dos fatores (inovação, orientação para o marketing) que promovem o desempenho do negócio.

Nesse sentido uma questão pode ser levantada: como lidar com os traços culturais nacionais, que estão presentes em menor ou maior grau, dentro de uma empresa? Do ponto de vista do conceito de Schein (1984), o modelo cultural brasileiro, por exemplo, existe dessa forma porque seus pressupostos básicos foram considerados válidos para lidar com os problemas de adaptação externa e interna; sendo assim, foram ensinados de uma geração a outra, consistindo na forma correta de perceber e de pensar. O problema que se coloca aqui é que, embora esse modelo talvez funcione numa lógica interna (o jeitinho brasileiro, a informalidade, o conformismo), nosso país não se encontra isolado do mundo. E as pressões econômicas externas, as quais refletem diretamente nas organizações (responsáveis em grande parte pela geração de riquezas) apontam para outros aspectos, tais como eficiência, flexibilidade, competência, iniciativa, qualidade, dinamismo, satisfação do cliente, orientação para o marketing, entre outros.

Um exemplo disso é a implantação de programas de qualidade em empresas brasileiras. Os pressupostos dos programas de qualidade, de inspiração japonesa, partem da idéia de resultados a médio e longo prazo, trabalho em equipe, solidariedade. Como conciliar essas idéias com os aspectos predominantes nas empresas nacionais de resultados de curto prazo e avaliação de desempenho individual? Apesar disso, os programas de qualidade foram e continuam sendo implantados, possivelmente sem resolver todos os problemas, mas com certeza trazendo uma série de melhorias, tanto no desempenho empresarial quanto nas relações de trabalho. Isso talvez indique que há a possibilidade de transformar uma parte da cultura das organizações.

## 6. Considerações finais

A questão fundamental levantada nesse artigo diz respeito à importância da cultura nacional na adoção de uma orientação para o marketing, e o quanto ela pode vir a influenciar a cultura organizacional nesse aspecto. Os defensores da filosofia de marketing afirmam que o lucro é a recompensa de uma orientação para o marketing, a qual cria um consumidor satisfeito e fiel, mas ainda estamos no começo de uma documentação empírica sistematizada dessa relação no Brasil.

Apesar das dificuldades, assume-se que a cultura organizacional pode ser, até certo ponto gerenciada, o que implica, além do monitoramento do conjunto de normas e comportamentos dos membros da organização, o planejamento estratégico de ações para adaptá-la às necessidades do mercado.

Do ponto de vista empresarial, tem havido muita ênfase na necessidade das empresas em desenvolver 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.

A orientação para o marketing pode se manifestar em vários níveis da organização, por isso considera-se que é possível estudá-la de um ponto de vista cultural, através da análise específica de comportamentos que refletem determinados valores, crenças e normas. Além disso, a questão da influência da cultura nacional sobre a organização ainda demanda uma quantidade maior de estudos empíricos para que possa ser melhor compreendida.

## BIBLIOGRAFIA

- 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.
- 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.
- Badovick**, G. J. ; Beatty, S. E. Shared Organizational Values: Measurement and Impact Upon Strategic Marketing Implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 15, n. 1, p. 19-26, 1987.
- Bertero**, C. O. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder In: Fleury, M. T. L. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- 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*, v. 17, n. 4, p. 353-362, 2000.
- Deshpandé**, R. ; Farley, J. U. ; Webster Jr., F. E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrant 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*, v. 53, p. 3-15, January 1989.
- Freitas**, A. B. Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional In: Motta, F. C. P. ; Caldas, M. P. (org.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*, São Paulo: Atlas, 1997.

- Freitas, M. E.** *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- Gregory, K. L.** Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Conflicts in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 3, p. 359-376, September 1983.
- Hofstede, G.** *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
- Hofstede, G.** The Interaction Between National and Organizational Value Systems. *Journal of Management Studies*, v. 22, n. 4, July 1985.
- Hofstede, G.** Management scientists are human. *Management Science*, v. 40, n. 1, p. 413, 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.
- 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.
- Kotter, J. P. ; Heskett, J. L.** *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- 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.
- Motta, P. R.** *Transformação Organizacional: a Teoria e a Prática de Inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- 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. ; Tietje, B.** Creating a Marketing Orientation. *Journal of Market Focused Management*, vol. 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.
- Peters, T. ; Waterman Jr., R.** *Vencendo a Crise (In Search of Excellence)*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1982.
- Pettigrew, A. M.** On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, p. 570-581, December 1979.
- Porter, M. E.** Atitudes, valores, crenças e a microeconomia da prosperidade. In: Harrison, L. E. ; Huntington, S. P (org.). *A cultura importa: os valores que definem o progresso humano*. Rio de Janeiro: Record, 2002, p. 53-70.
- Prates, M. A. S. ; Barros, B. T.** *O Estilo Brasileiro de Administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.
- Prates, M. A. S. ; Barros, B. T.** O Estilo Brasileiro de Administrar: Sumário de um Modelo de Ação Cultural Brasileiro com Base na Gestão Empresarial In: Motta, F. C. P. ; Caldas, M. P. (org.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*, São Paulo: Atlas, 1997.
- Qualls, W. J. ; Puto, C. P.** Organizational Climate and Decision Framing: An Integrated Approach to Analyzing Industrial Buying Decisions. *Journal of Marketing Research*, v. 26, p. 179-192, May 1989.

- 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.
- Schwartz**, H. ; Davis, S. M. Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, v. 10, n. 1, p. 30-48, Summer 1981.
- Shrivasta**, P. Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture. *Journal of Business Strategy*, v. 5, p. 103-111, 1985.
- Smircich**, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 3, p. 339-358, September 1983.
- Trice**, H. M. ; Beyer, J. M. Studying Organizational Culture Through Rites and Cerimonials. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.
- Walker**, O. C. ; Ruckert, R. W. Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*, v. 51, p. 15-33, July 1987.
- 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.
- Weick**, K. E. The significance of Corporate Culture In: Frost, P. et al. (eds.), *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage, 1985.
- Weitz**, B. ; Sujana, H. ; Sujana, M. Knowledge, Motivation and Adaptive Behaviour: a Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*, v. 50, p. 174-191, October 1986.
- 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.
- Wood Jr.**, T. ; Caldas, M. P. Antropofagia Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 4, p. 6-17, Outubro/Dezembro 1998.
- 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 de Mestrado em Administração – Porto Alegre: PPGA/Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999.
- Zeithaml**, V. A. ; Parasuraman, A. ; Berry, L. L. Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 49, Spring 1985.