

Research Paper

A Influência das Estratégias de Orientação para o Mercado Interno na Orientação para o Mercado Externo.

The Influence of Strategies of the Internal Market Orientation in the External Market Orientation.

João Sousa*

Ricardo Gouveia Rodrigues**

RESUMO

Esta investigação tem como objetivo identificar, junto de empresas do sector industrial, particularizando o da transformação de cortiça em Portugal, em que condições é que os conceitos da orientação para o mercado interno são objeto de implementação junto dos respetivos colaboradores e de que forma é que essa atuação impacta na orientação para o mercado. Considerando que não se deparou com nenhum estudo sobre estes dois constructos que tivesse como foco este importante sector nacional, entendeu-se recorrer a uma investigação exploratória qualitativa através da realização de 24 entrevistas em profundidade devidamente estribadas num guião de questões generalizadamente abertas. A unidade do estudo foi constituída pela empresa, com as suas distintas especificidades próprias, consideradas através de critérios de dimensão, do número de trabalhadores e da localização geográfica, assim garantindo a necessária heterogeneidade. Como resultado desta investigação verificou-se que todas as empresas analisadas praticam modelos mais ou menos estruturados que se compaginam com a conceptualização da orientação para o mercado interno, uma preocupação estratégica presente, e que, mesmo que às vezes de forma não explícita, este conceito é um desiderato organizacional neste sector de atividade. Como principais limitações é possível apontar, para além do facto de a investigação ter decorrido segundo um paradigma qualitativo de natureza exploratória, a necessidade de fundamentação objetiva dos resultados agora obtidos, através de futuros estudos quantitativos que permitam promover uma triangulação integrada dos respetivos desfechos.

PALAVRAS-CHAVE: Orientação para o Mercado Interno; Orientação para o Mercado Externo; Sector Transformador de Cortiça; Estratégia Organizacional.

* Instituto Superior de Entre Douro e Vouga, Portugal. E-Mail: j.sousa@doc.isvouga.pt

** NECE-UBI. Universidade da Beira Interior, Portugal. E-Mail: rgridrigues@ubi.pt

ABSTRACT

This research aims to identify, within the industrial sector, selecting only the processing of cork in Portugal, the conditions for which the concepts of internal marketing orientation are subject to implementation among their employees and how is that this action impacts the market orientation. Whereas not come across any studies on these two constructs that have focused on this important national industry, it was considered resort to a qualitative exploratory research by conducting 24 in-depth interviews properly scripted on generally open questions. The unit of study was set up by the company, with its distinct specific features, considered by size criteria, the number of employees and geographic location, thus ensuring the necessary heterogeneity. As a result of this investigation it was found that all analyzed enterprises have more or less structured models frame worked with the conceptualization of the guidance for the internal market, a strategic concern, and that even if sometimes not explicitly, this concept is an organizational desideratum in this sector. The main limitation possible to point out, in addition to the fact that research has elapsed according to a qualitative paradigm of exploratory nature, is the need for objective sustainably of the results now obtained through future quantitative studies to promote an integrated triangulation of their outcomes.

KEYWORDS: Internal Market Orientation; External Market Orientation; Cork Production Sector; Organizational Strategy.

Received on: 2015.04.23

Approved on: 2015.06.09

Evaluated by a double blind review system

1. INTRODUÇÃO

A abordagem teórica que referencia a orientação para o mercado interno está conformada na necessidade de que existam atividades internas ancoradas na organização, a qual é constituída por recursos que desenvolvem as suas ações para colocar no mercado produtos que mitiguem desejos e necessidades humanas, devendo tais atividades fazer com que a entrega final do que é espetável pelo mercado seja plenamente coerente com a promessa anteriormente feita pela orientação empresarial. Para tal é fulcral o papel da orientação para o mercado interno, através de dinâmicas organizacionais e ações de gestão centradas nos recursos humanos (Conduit & Mavondo, 2001) de maneira a que se alcancem as condições de desempenho pessoal que impactem funcionalmente na relação da empresa com os seus clientes (Richardson & Robinson, 1986).

Assim, o conceito de orientação para o mercado interno focaliza-se nos mecanismos de gestão interna, através dos quais os empregados das diferentes funções empresariais devem ver os colegas como clientes dos seus procedimentos laborais (Gray *et al.*, 2002; Ahmed & Rafiq, 2003) e, por sua vez, serem vistos como clientes da organização, considerando que estas estão, cada vez mais, a incrementar a adoção da filosofia do marketing interno e o desenvolvimento de uma orientação para o mercado interno para alcançar uma mais adequada orientação para o mercado externo, entendendo-se que a ausência de uma estratégia interna de marketing pode

mesmo resultar na resistência dos empregados para enfrentar as cada vez mais prementes condições de mudança e a ela se adaptarem em pleno (Sargeant & Asif, 1998; Lings & Greenley, 2010).

É pois nesta perspectiva que os empregados devem ser percebidos como clientes internos e os empregos como produtos internos (Lings & Greenley, 2005), devendo a organização estabelecer os produtos que melhor se adequem às necessidades destes clientes (Berry, 1981), assim conseguindo incrementar a capacidade organizacional para satisfazer as necessidades dos seus clientes externos.

Será do comportamento desta conjugação que se espera que as empresas irão ter maior ou menor desempenho, atendendo a que a qualidade do “serviço” prestado pelos colaboradores, dependerá do nível de adoção de políticas de orientação para o mercado interno (Tortosa *et al.*, 2009), devendo, hoje, ser percebido que qualquer atividade é um negócio de serviços, sendo necessário que se possua um espírito de querer servir o cliente, o qual irá reagir através das memórias experienciais vividas.

Esta abordagem alargada do marketing interno, enquanto ferramenta de gestão interna e conducente ao conceito de orientação para o mercado interno, deve ser entendida como um processo social devidamente orientado para objetivos e como um sistema conceptual que permita a criação continuada de estratégias organizacionais de mudança que, rapidamente, possam responder aos estímulos do macro ambiente – a sociedade – e do micro ambiente – a comunidade constitutiva da organização (Varey & Lewis, 1999).

O marketing interno, enquanto antecedente da orientação para o mercado interno, pretende fomentar um programa de interação voltado para o interior da organização e que se combina com a estratégia vocacionada para o mercado externo, tendo como objetivo final o potenciar dos resultados e contribuir para o desenvolvimento empresarial (Rafiq & Ahmed, 1998), devendo esta visão das organizações ser devidamente assimilada pelos seus empregados (Berry & Parasuraman, 1992).

Esta orientação de marketing, promovida internamente, assume a designação de orientação para o mercado interno, incluindo o uso das técnicas de marketing para criar e comunicar os valores corporativos da organização (Naudé *et al.*, 2003) e sendo uma das principais componentes da conceptualização de orientação para o mercado (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005), conforme a literatura produzida que corrobora o conceito de que, para poder haver eficiência organizacional, deve haver, anteriormente, uma orientação de mercado dentro da própria organização (Conduit & Mavondo, 2001).

Assim, para que haja capacidade de fornecer valor de cariz superior aos clientes, é necessário que haja valor de cariz superior em cada momento dos processos organizacionais, implicando a integração dos empregados nos procedimentos, o que é a linha estabelecida pela generalidade dos autores, plasmada, por exemplo, por Barnes & Morris (2000, 477) quando afirmam que “Não é possível fazer clientes felizes com empregados infelizes ...”.

Na focalização para o cliente, é fundamental que a empresa consiga proceder à entrega de valor, envolvendo uma aprendizagem interna consubstanciada nos princípios do marketing interno, pois quanto maior o grau de satisfação dos clientes internos, maior é a probabilidade de satisfação dos clientes externos e da sua retenção, implicando uma prática bem-sucedida de

orientação para o mercado interno (Berry & Parasuraman, 1992; Webster, 1992).

Para poder avaliar a forma como empiricamente estes conceitos eram observáveis, este trabalho, recorrendo a diferentes realidades empresariais, desenvolveu uma investigação exploratória qualitativa, com um posicionamento interpretativo (Yin, 2003b), focada na identificação da relação entre as variáveis em análise e com o objetivo de explicar os comportamentos empresariais conducentes às práticas expectáveis decorrentes da revisão bibliográfica realizada.

Fazer a identificação dos fatores, que influenciam a prática aplicada destes conceitos, é passível de ser considerado como um contributo importante, em especial para a realidade portuguesa e em particular para o sector industrial, onde não se encontraram estudos anteriormente realizados.

Assim, a estrutura deste trabalho apresenta uma introdução seguida de um enquadramento teórico com o objetivo de posterior exposição da metodologia usada. De seguida, é feita a apresentação e a análise dos resultados empíricos encontrados. Finalmente são desenvolvidas as considerações investigacionais com referência às potenciais limitações e indicações de futuras pesquisas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O incremento da atividade terciária na economia dos países desenvolvidos, verificado nas últimas décadas do século passado, fez com que as empresas e a academia dedicassem recursos consideráveis para promover os níveis de qualidade na prestação de serviços, tendo o conceito de orientação para o mercado interno nascido desse esforço pois é durante o processo de entrega do “serviço” que os clientes interagem ativamente com os empregados que realizam tal contacto e o resultado desta interação vai representar um elemento relevante na avaliação final do “produto” recebido pelo cliente (Malhotra & Mukherjee, 2004; Gounaris, 2006; Várnai & Fojtik, 2008).

Nesta perspetiva, os colaboradores envolvidos na relação com os clientes devem, necessariamente, passar a ter a capacidade para dominar uma orientação para o cliente, assim como estarem imbuídos de um espírito de venda, conforme já conceptualizado por Gronroos, em 1995.

Esta mudança de paradigma relacional, ao considerar que se verificou uma deslocalização conceptual na abordagem dos mercados, passando-se da focalização na empresa, enquanto unidade económica de produção, para o seu exterior, na ótica da satisfação do cliente, abre caminho para as questões da satisfação do cliente interno, fazendo com que haja a necessidade de integração de disciplinas que se encontram para além do próprio marketing, como por exemplo o estudo comportamental e a consequente gestão de recursos humanos (Bansal *et al.*, 2001; Rodrigues, 2004).

Este entendimento alargado faz com que as organizações considerem que há necessidade de promover um marketing para clientes internos, ou seja uma orientação para o mercado interno, enquanto processo holístico de gestão, para integrar as múltiplas funções do todo organizacional (Varey, 1995; Gounaris, 2006).

A gestão da relação entre empregados e a respetiva competência organizacional gera a preocupação da sua avaliação, tal como é feito na relação com os clientes externos, no sentido

de determinar a qualidade da orientação para o mercado interno (Lings & Brooks, 1998), enquanto instrumento operacional da gestão da organização, considerando que a sua principal conceção é modelada no foro comportamental, ao capturar as estratégias e programas estabelecidos internamente de modo a alcançar os objetivos externos, sendo, assim, um conceito que tanto interessa os profissionais da área do marketing como os da área da gestão recursos humanos (Gounaris, 2006; Jou *et al.*, 2008).

A orientação para o mercado interno deve, pois, ser parte integrante da cultura organizacional e guiar as atitudes e os comportamentos dos seus membros, através da aplicação dos conceitos de marketing, centrados em todos os empregados segundo um paradigma generalizado (Lukas & Maignan, 1996; Gronroos, 1997; Conduit & Mavondo, 2001; Gounaris, 2006).

A orientação para o mercado interno, suportada pelo marketing interno, é uma forma de promover a empresa e os seus produtos junto dos seus empregados, na medida em que vai gerar envolvimento e empenho relativamente aos programas estratégicos da organização, enquanto pré-requisitos para a focalização que possa conduzir a resultados de sucesso para as empresas (Greene *et al.*, 1994; Crick, 2003; Ahmed & Rafiq, 2003), considerando-se que o capital financeiro, já não sendo percebido como o fator chave para o sucesso, foi substituído pelo capital humano no intuito de alcançar tal desiderato (Shiu & Yu, 2010).

Um dos principais objetivos da orientação para o mercado interno, será o de avaliar e implementar os procedimentos que promovam o desenvolvimento organizacional, devendo começar por considerar todas as funções internas da organização que possam ser usadas para criar as condições conducentes ao resulta que se pretende que seja a entrega, ao cliente final, da qualidade esperada e anteriormente prometida (Ahmed & Rafiq, 2003).

A orientação para o mercado interno, deve representar uma forma convergente de um amplo conjunto de competências integradas de gestão e ser constituída por procedimentos recolhidos de áreas como os recursos humanos, as inter-relações dos colaboradores, as políticas de desenvolvimento organizacional, a gestão estratégica, a gestão da qualidade, com o objetivo de considerar as necessidades da totalidade dos *stakeholders* internos (Varey, 1995), funcionando como um processo colaborativo (Ballantyne, 2003) de aperfeiçoamento contínuo, alinhando os objetivos organizacionais com os comportamentos dos empregados, assim estimulados para um melhor desempenho e assumindo maiores níveis de responsabilidade (Quester & Kelly, 1999; Varey & Lewis, 1999; Che Ha *et al.*, 2007). Esta perspetiva de gestão interna permite integrar a cultura empresarial naquilo que são as necessidades profissionais e pessoais dos seus colaboradores (Vasconcelos, 2008).

Esta conceptualização deve ser considerada como uma componente *core* da orientação para o mercado, entendendo-se que os programas de marketing interno, para produzirem resultados, requerem que as empresas estejam disponíveis para investir na adoção da referida orientação para o mercado interno junto dos colaboradores, enquanto *part-time marketers* (Gummesson, 1991; Gronroos, 1995; Harris, 1996; Naudé *et al.*, 2003; Gounaris, 2008).

Rodrigues & Pinho (2010) entendem a este respeito, beneficiando do estabelecido por Kohli & Jaworski (1990), que a orientação para o mercado interno e a orientação para o mercado constituem um conjunto de atividades que traduzem a passagem de uma filosofia de negócio para a devida prática, através da geração, da disseminação e da resposta dada às informações

oriundas dos respectivos mercados.

Entretanto, já anteriormente tinham sido identificadas três orientações distintas respeitantes ao marketing interno e consequente conceptualização da orientação para o mercado interno, em conformidade com os objetivos a serem alcançados e que foram: (i) marketing interno como uma forma de alcançar a satisfação dos empregados, (ii) marketing interno como um meio para obter uma orientação para os clientes, por parte dos empregados e (iii) marketing interno como um método de gestão estratégica (Rafiq & Ahmed, 2000).

Considerando estas três linhas orientadoras, Lings & Greenley (2005), afirmam já se ter demonstrado que a orientação para o mercado interno tem um impacto positivo: (i) na satisfação dos clientes, (ii) no posicionamento competitivo, (iii) num comportamento condescendente, (iv) na retenção dos empregados e (v) nas suas atitudes.

É, pois, necessário que as organizações desenvolvam uma forte orientação para o mercado interno antes de adotarem uma orientação para o mercado de pleno sucesso, pelo que o marketing interno, enquanto antecedente da orientação para o mercado interno, deve servir para melhorar o entusiasmo dos empregados no que diz respeito ao aumento das vendas, o que só será conseguido com a adesão dos clientes e, portanto, com a sua satisfação (Ahmed & Rafiq, 2003; Gounaris, 2006; Jou *et al.*, 2008).

Para alcançar os seus objetivos, as organizações devem adotar uma orientação para os empregados, orientação para o mercado interno, ao mesmo nível do que praticam externamente, na medida em que não basta apenas considerar, no atual ambiente competitivo, os clientes e a concorrência como os únicos elementos chave da organização, pois, tal como os clientes externos, os internos também pretendem ver as suas necessidades devidamente satisfeitas (Ahmed & Rafiq, 2003; Tortosa-Edo *et al.*, 2010).

Este entendimento alargado que, segundo Arnett, Laverie & McLane (2002), apresenta benefícios como: (i) baixas taxas de rotação de empregados, (ii) aumento da qualidade de serviço, (iii) altos níveis de satisfação dos empregados, (iv) aumento da capacidade para implementar mudanças organizacionais, vem dar relevância à constatação de que a satisfação, por parte das empresas, de determinado tipo de necessidades no concernente aos “vendedores” (Gounaris, 2008), iria implicar um impacto direto no alcançar da satisfação dos clientes externos, devendo a orientação para o mercado interno potenciar as condições laborais (Ballantyne, 2004), porque ao fazê-lo está a promover a capacidade organizacional para satisfazer as necessidades dos clientes externos (Greene *et al.*, 1994; Varey, 1995), proporcionando um ambiente empresarial no qual as motivações dos empregados são devidamente valorizadas (Varey & Lewis, 1999).

Para tal, a tónica deve ser colocada nos recursos humanos, através da sua satisfação e motivação, e os comportamentos associados ao desenvolvimento de empregados satisfeitos e motivados deverão ser, consequentemente, designados por orientação para o mercado interno (Lings, 2004).

A orientação para o mercado interno cruza as fronteiras funcionais do marketing e dos recursos humanos, pois quanto mais disseminada junto dos empregados melhores serão as condições de implementação das estratégias de marketing, pois quando se proporcionam níveis superiores de satisfação dos empregados, promove-se a concretização das práticas de marketing, na medida em que empregados satisfeitos “criam” clientes mais satisfeitos (Várnai & Fojtik, 2008; Gray,

2008; Gounaris, 2008; Kaur, Sharma & Seli, 2010).

A orientação para o mercado interno encoraja o ponto de vista de que o marketing é um processo que envolve a totalidade da empresa e dos seus recursos, através dos quais se pretende alcançar uma harmonia entre o desejado pelos clientes externos e o potencial de oferta da organização (Varney, 1995), promovendo, assim, uma necessidade de planear e construir uma efetiva relação entre os empregados da empresa e a sua gestão de topo, configurando o sentido do todo organizacional (Gounaris, 2006).

Nesta perspetiva, é natural que se considere que o capital mais importante das empresas, em geral, é a sua força de trabalho, pelo que os gestores devem entender os postos de trabalho como o principal produto da empresa e os empregados como o seu principal cliente quando se focalizam nos conceitos de satisfação e de motivação internas (Sasser & Arbeit, 1976; Lings, 2004). Assim, a orientação para o mercado interno, decorrente do marketing interno, levaria os gestores a perceber melhor aquilo que os empregados valorizam nos seus trabalhos, representando um conceito plenamente integrado no marketing e que complementa o conceito de orientação para o mercado (Lings, 2004; Gounaris, 2008).

Este modelo de implementação de uma orientação de marketing conduzirá, então, à atracção, desenvolvimento, motivação e retenção dos empregados mais qualificados, considerando-os como clientes internos (Berry & Parasuraman, 1992; Tortosa-Edo *et al.*, 2010), representando uma atuação estruturada para a implantação de estratégias focalizadas no conceito de serviço interno, ou seja de orientação para o mercado interno, de modo a criar, ou incrementar, uma cultura de serviço em termos da produtividade geral, considerando sempre que isto implica ter sensibilidade para as aspirações atitudes e preocupações dos colaboradores (Berry & Parasuraman, 1992; Varey & Lewis, 1999).

Desta forma, é possível granjear elevados níveis de qualidade, quer interna quer externamente, na medida em que os empregados estão disponíveis para acolher procedimentos conducentes a padrões superiores de envolvimento e responsabilização, fazendo com que as empresas que desenvolvem as práticas da orientação para o mercado interno estejam mais inclinadas para a implantação do marketing interno de uma forma mais efetiva e adequada às condições da sua realidade funcional (Gounaris, 2008).

É, então, natural que seja possível relacionar os recursos humanos e o marketing no sentido de perceber qual o impacto da sua atuação junto dos clientes externos, sendo comumente aceite que orientação para o mercado interno e gestão de recursos humanos sejam matérias com relativa proximidade, pois o marketing aplicado internamente é um conceito que tanto interessa aos profissionais de marketing como aos de recursos humanos, integrando ambas as disciplinas numa estratégia geral de marketing orientado para o mercado (Pitt & Foreman, 1999; Piercy, Harris & Lane, 2002; Lings & Greenley, 2005; Jou *et al.*, 2008).

Foi, assim, criada uma perspetiva de adaptação ao uso do marketing-mix no interior da organização de maneira a melhorar a sua eficácia, entendendo-se que os gestores de marketing devem formalizar os seus programas de marketing interno recorrendo ao mesmo princípio de enquadramento usado para estabelecer objetivos para o mercado externo (Piercy & Morgan, 1990; Varey, 1995; Varey & Lewis, 1999; Lings & Greenley, 2005).

A orientação para o mercado interno contribui, conseqüentemente, para a orientação para o

mercado, através do aumento da satisfação dos empregados, da diminuição do turnover e dos custos de formação, tal como através da sua consciencialização para uma filosofia interna de fornecedor-cliente, para um maior empenhamento para com os objetivos da empresa e para uma maior atitude motivacional (Lings, 2000; Panigyrakis & Theodoridis, 2009; Kaur, Sharma & Seli, 2010; Theodoridis & Panigyrakis, 2010).

Esta conceptualização cruza a fronteira entre o marketing e a operacionalização da gestão de recursos humanos, como já mencionado, com o objetivo de balancear a perceção dos empregados entre aquilo que investem no trabalho e aquilo que dele retiram. Neste contexto, deve-se reforçar que a orientação para o mercado interno é o equivalente interno da orientação para o mercado, pelo que a satisfação dos empregados se transforma num antecedente fundamental para a satisfação dos consumidores e, portanto, uma ferramenta indissociável das práticas do marketing (Lings & Greenley, 2005; Várnai & Fojtik, 2008; Gounaris, 2008).

O comportamento dos gestores para com os seus subordinados vai ter influência nas atitudes e comportamentos destes, fazendo com que o resultado desta interação seja visto como um fator estratégico para o produto final facultado aos clientes externos (Ahmed & Rafiq, 2003; Lings & Greenley, 2005; Várnai & Fojtik, 2008), fazendo, assim, realçar o valor da orientação para o mercado interno.

O conceito de orientação para o mercado interno começa por estabelecer uma orientação simétrica entre as estratégias de marketing, a orientação para o mercado interno e a orientação para o mercado (Gounaris, 2006), daí se podendo concluir que haverá uma necessidade premente em que se verifique um empenhamento da empresa na produção de valor para os seus públicos internos, através do entendimento das suas necessidades, tal como produzirá valor para os públicos externos, assim se tornando estrategicamente mais competitiva, por comparação com as empresas que não usam tal prática.

As três componentes da orientação para o mercado interno, consideradas segundo o modelo de Kohli & Jaworski (1990), têm um papel significativo na determinação da satisfação global dos clientes internos (Kaur, Sharma & Seli, 2010), pois a relação entre a orientação para o mercado interno e a satisfação dos empregados sugere que as empresas que não aplicam este conceito são menos propensas para proporcionar um clima interno favorável à referida satisfação, a qual suporta a adoção dos princípios da orientação para o mercado externo (Gounaris, 2008). Assim, as empresas recorrem a uma operacionalização de marketing interno, com o intuito de construir uma orientação para o mercado interno apropriada (Lings & Greenley, 2010), o que, segundo Chang & Chang (2007), só se verificou após uma extensa preocupação académica inicial com o tema do marketing interno.

O desenvolvimento do conceito de orientação para o mercado interno aparece como algo de lógico e associado a comportamentos específicos de gestão com o objetivo de potenciar os recursos internos das organizações, tal como existe empenhamento para produzir valor para os clientes externos (Lings & Greenley, 2010), sendo que para ir de encontro às necessidades destes se torna fundamental a capacidade para fornecer “serviços” de qualidade aos clientes internos, pois a qualidade não só vende melhor como também custa menos (Webster, 1992; Javadein *et al.*, 2011).

É assim que a moderna gestão de marketing considera que a satisfação dos clientes deverá estar

alicerçada em todas as realizações da organização, através de uma relação simbiótica entre esta e o cliente interno, com a intenção de poder criar valor acrescentado para todas as partes envolvidas (Foreman & Money, 1995; Piercy, 1995; Seiders *et al.*, 2005; Che Ha *et al.*, 2007), estando a relação funcional entre o prestador do “serviço” e o cliente consubstanciada em vários estudos que demonstram a influência direta entre o desempenho final da oferta e o pessoal de contacto (Bouckaert & Peters, 2002; Tortosa *et al.*, 2009).

A orientação para o mercado interno entendida como um pré-requisito para satisfazer os desejos e as necessidades dos clientes, passa pela identificação e satisfação dos desejos e das necessidades dos empregados, sintetizando a perspectiva de que comportamentos internos de marketing promovem a construção de relacionamentos efetivos entre gestores e empregados no interior da organização enquanto um todo (Panigyrakis & Theodoridis, 2009), o que é corroborado pela literatura produzida sobre a orientação para o mercado que tem seguido o conceito de que para poder haver eficiência organizacional, deve haver, anteriormente, uma orientação de mercado dentro da própria organização (Conduit & Mavondo, 2001).

Considerando que uma empresa apenas tem o valor das suas pessoas e se estas não se conseguirem impor no mercado, a empresa em si também o não conseguirá (Berry & Parasuraman, 1992), a orientação para o mercado interno é essencial para o sucesso empresarial, pois irá permitir atrair, desenvolver, motivar e reter os empregados qualificados e de maior desempenho, através da satisfação das suas necessidades pela via do trabalho, enquanto produto, fornecendo um enquadramento sistemático que suporte a importância de se estabelecer uma orientação para o mercado (Panigyrakis & Theodoridis, 2009; Malik *et al.*, 2010).

As atitudes agregadas dos empregados estão, assim, diretamente relacionadas com o desempenho organizacional, o qual deve ser entendido como um conceito multidimensional que integra distintas grandezas como metas e sistemas operativos, acrescidas, ainda, de outros fatores como o tipo de sociedade, o ambiente organizacional e as dimensões funcionais, quer laborais quer comunitárias, nomeadamente ao nível financeiro e das suas relações com o mercado (Bouckaert & Peters, 2002; Schneider *et al.*, 2003).

A orientação para o mercado deve ser entendida como um conjunto de comportamentos e procedimentos relativos ao ambiente externo, que implicam aprendizagem e permitindo que as organizações orientadas para o mercado se consigam posicionar adequadamente para poder responder às necessidades dos seus clientes (Matsuno *et al.*, 2002).

Segundo Hughes *et al.* (2008), a investigação recente tem-se vindo a debruçar sobre a questão de como é que a aprendizagem organizacional pode fomentar benefícios, quer do ponto de vista da abordagem proactiva quer da reativa, da orientação para o mercado, através de uma focalização nas competências *core* da organização, fazendo com que a orientação para o mercado seja representada por uma cultura organizacional dedicada a entregar valor de nível superior aos clientes, manifestando-se através das atividades e procedimentos organizacionais representando uma geração e disseminação, pelo todo organizacional, de ações tendo por base critérios de informação estruturada (Sorensen, 2005).

É assim que a orientação para o mercado, entendida como a base do conceito de marketing, conforme Kohli & Jaworski (1990), integra um conjunto de atividades fulcrais replicando uma filosofia de negócio numa determinada realidade através de três vetores fundamentais: (i) geração de informação, (ii) disseminação de informação e (iii) capacidade de resposta à

informação gerada e consequente distribuição no “mercado” (Lings, 2004; Gounaris, 2006; Rodrigues & Pinho, 2010).

A utilização destes vetores implica o recurso a políticas e competências necessárias para a obtenção de informação estratégica chave, assim como a construção de redes de comunicação interna para partilha da informação e a criação de estratégias de resposta (Schlosser & McNaughton, 2009).

Então, a orientação para o mercado, segundo o modelo de Kohli & Jaworski (1990), abrange não só comportamentos mas, também, toda uma outra série de atividades organizacionais vocacionadas para o entendimento e condicionamento do mercado, associadas a um enquadramento cultural que permita desenvolver uma mais adaptada, orientação para a autoaprendizagem organizacional (Kwon & Hu, 2000; Farrell, 2000), distinguindo-se do mero conceito de aplicabilidade do marketing, na medida em que o suplementa através de uma dupla abordagem que integra uma perspetiva cultural e uma outra de gestão, agregadoras de quatro dimensões, postuladas na ênfase no cliente, na importância da informação, na coordenação interfuncional e na resposta estruturada da organização (Rodrigues, 2004).

De modo a explorar as mais relevantes formas de relação entre os constructos em análise, esta investigação recorreu ao modelo de Kohli & Jaworski, de 1990, que, conforme Gounaris (2006), estabelece a implementação de um processo de geração de informação no mercado interno, de disseminação interna dessa informação e de capacidade de processamento/resposta a essa mesma informação.

3. METODOLOGIA

A revisão da literatura permitiu apurar que existem poucos estudos sobre a relação entre a orientação para o mercado interno e orientação para o mercado quando se trata do sector industrial e muito em especial quando se analisa o sector transformador de cortiça nacional, relativamente ao qual não foi identificado nenhum estudo científico que envolvesse estes dois constructos. Assim, entendeu-se que a forma mais adequada para a realização deste trabalho seria a de utilizar uma pesquisa exploratória, pois pouco ou nada se conhece sobre a questão que se pretende abordar, tendo sido desenvolvida uma investigação qualitativa integrando entrevistas gravadas e devidamente orientadas por um guião (Yin, 2003b), com questões abertas ou semiabertas e sobretudo adaptáveis, integrando uma abordagem metodológica de estudo de caso.

Nesta fase exploratória, a unidade de análise escolhida foi a empresa pertencente ao sector transformador de cortiça, independentemente do produto final elaborado, considerando-se que apenas as empresas deste sector poderiam fazer parte da amostra e que a observação de múltiplos casos é apontada como sendo preferível na medida em que isso contribui para a robustez e amplitude da análise (Carson et al, 2001; Yin 2003a; Yin 2003b).

Tendo em atenção o já anteriormente referido, entendeu-se que, normalmente, em estudos qualitativos diretos, considerando que o objetivo em causa é o de fazer uma análise em profundidade e não em extensão, não é necessário utilizar amostras muito amplas, nem aplicar métodos estatísticos para determinar a sua dimensão (Sánchez, 1999), pelo que serão observadas seis empresas para a realização de quatro entrevistas em cada uma delas, as quais deverão

atravessar diagonalmente os diferentes patamares hierárquicos da organização e os distintos centros operacionais.

Foram selecionados seis casos, retirados das 597 empresas arroladas a nível nacional, segundo os dados da APCOR (<http://apcor.pt/artigo/290.htm> - acedido em Fevereiro de 2010) para 2009. Estes casos são considerados relevantes na medida em que contemplam realidades empresariais diferentes, desta forma garantindo a heterogeneidade necessária, e tendo sido selecionados segundo os critérios da dimensão – duas grandes empresas, duas médias e duas pequenas – do número de trabalhadores – que não deveria ser inferior a 10 – e da localização geográfica, considerando que, segundo o mesmo trabalho da APCOR, 82,75% da indústria se localiza na região Norte, encontrando-se os restantes 17,25% distribuídos pelas regiões Centro, de Lisboa, do Alentejo e do Algarve.

Procedeu-se, então, à seleção das empresas a seguir identificadas, aqui ordenadas de forma decrescente segundo o critério do número de trabalhadores, mas considerando as suas outras particularidades estruturais, geográficas e sociais:

- Amorim & Irmãos, S.A., sediada no concelho de Santa Maria da Feira, produtora de rolhas naturais, exportando 84% da produção e empregando 1.270 colaboradores.
- Amorim Revestimentos, S. A., também sediada no concelho de Santa Maria da Feira e fazendo parte do mesmo grupo empresarial, produtora de revestimentos, exportando 88% da sua produção e empregando 451 colaboradores.
- Sedacor, Ld.^a, sediada no concelho de Santa Maria da Feira, tendo as rolhas técnicas como o principal produto, exportado em cerca de 50%, e tendo 57 colaboradores.
- Henri & Filhos, S. A., com sede no concelho de Santa Maria da Feira, produzindo discos naturais, com uma taxa de exportações muito reduzida e não discriminada, empregando 56 colaboradores.
- Celeste S. B. Sá, Ld.^a, sediada no concelho de Santa Maria da Feira, produtora de rolhas naturais, exportando 80% e tendo 17 colaboradores.
- Granaz, Ld.^a, sediada no concelho de Évora, produzindo granulados, com uma taxa exportadora de 28% e empregando 10 colaboradores.

Sendo o objetivo específico deste estudo o de compreender qual o impacto das práticas da orientação para o mercado interno na estratégia empresarial de orientação para o mercado, a questão prevaemente estrutura-se na decomposição em questões particulares da relação entre as variáveis em análise, as quais irão contribuir de *per si* para a compreensão do fenómeno global em cada um dos diferentes momentos da análise.

As variáveis em causa são a orientação para o mercado interno e a orientação para o mercado, pretendendo-se identificar “como” e “porquê” são aplicadas as políticas de gestão aqui em estudo, de modo a fomentar que os colaboradores sejam considerados como clientes internos e, conseqüentemente, tratados de forma a permitir o seu envolvimento na definição e aplicação de procedimentos de gestão tático-operacional com a devida partilha de informação (OMI), conforme Lings & Greenley (2005) e Gounaris (2006), cujos trabalhos aqui foram considerados como bastante relevantes enquanto modelo orientador, obviamente, não sendo os únicos.

Nesta perspectiva, as entrevistas foram gravadas em áudio, tendo tido uma duração que oscilou entre 1 e 2 horas cada, com um ambiente sempre considerado favorável à sua realização, tendo sempre em atenção a disponibilidade dos entrevistados. Este processo de análise *in loco* ocorreu entre Março e Julho de 2012 e na medida em que a investigação foi desenvolvida num contexto de análise de conteúdo, recorreu-se a um *software* de análise de dados qualitativos – o webQDA – para auxiliar a análise das entrevistas.

4. RESULTADOS

A investigação realizada teve como objetivo descrever e identificar como e, de alguma forma, porque é que a orientação para o mercado é influenciada pela aplicação estratégica das ferramentas conceptuais da orientação para o mercado interno, fazendo, simultaneamente, o reconhecimento de quais os programas organizacionais mais determinantes para robustecer tal relação.

Para atingir este desiderato, a estrutura do trabalho empírico considerou uma divisão dos entrevistados em dois tipos, os quadros superiores e os restantes colaboradores, com especificidades organizacionais próprias. O primeiro tipo compagina uma perspectiva geral da organização e não tanto a perspectiva individual do entrevistado, o segundo tipo foi alvo de um padrão de entrevista afinado com o objetivo de perceber qual seria a perspectiva pessoal quanto ao envolvimento com a organização, tendo como referência uma compreensão individual, devidamente integrada no conjunto da esfera empresarial, e dirigida para a perceção existente quanto aos diferentes *inputs* da orientação para o mercado interno que são operacionalizados pela organização e à maneira como eles vão influenciar as distintas atitudes relacionais com os mercados (OM).

No que respeita aos programas de orientação para o mercado interno, partimos do princípio que a identificação de procedimentos comportamentais nesta área organizacional é o resultado da maneira como o marketing interno é percebido e valorizado pelos diferentes intervenientes em cada momento, tendo, assim, um papel importante na motivação e no desenvolvimento pessoal dos colaboradores (Che Ha *et al.*, 2007; Rodrigues & Pinho, 2010).

Para os entrevistados do primeiro tipo – quadros superiores – a orientação para o mercado interno é identificada como uma prática comum na generalidade das empresas, pois a preocupação organizacional para que os colaboradores sejam entendidos como clientes internos é transversal e até uma “...competência chave!” conforme o conceito alargado de que todos os empregados, e todos os departamentos de uma empresa, são fornecedores e clientes internos uns dos outros (Lukas & Maignan, 1996).

Tal entendimento é reconhecido através do cuidado constante com o bem-estar individual, através da tentativa, maioritariamente encontrada, de acomodar diferentes necessidades dos colaboradores de modo a que eles consigam identificar a importância das tarefas que realizam numa perspectiva de *job product* e através da respetiva satisfação pessoal, o que conduz a níveis de autonomia operacional adequados, sendo considerado que assim se consegue alcançar resultados que implicam uma redução dos custos de laboração, pois “Quanto mais valorizados e conscientes do seu papel estiverem, melhor é o resultado final, mais facilmente se produz e com menos custos.”.

Na perspetiva destes entrevistados, o recurso a esta interpretação, fundamentada por Greene *et al.* (1994) e Vasconcelos (2008) quando consideram que o conceito de *job product* vai para além da empregabilidade, devendo as empresas facultar empregos que possam incorporar vários outros aspetos que permitam cativar e reter a força de trabalho, compagina-se com o modo como os empregados avaliam o trabalho realizado da mesma forma que iriam avaliar a compra de um produto.

Assim, este tipo de procedimento deve permitir que o colaborador tenha um sentimento de envolvimento operacional que contribua para promover o seu relacionamento com a empresa, na medida em que se “... considera os empregados como *stakeholders*...”, promovendo a pro-atividade individual nos processos organizacionais, o que “...não conseguindo, só por si, resolver todos os problemas mas é, sem dúvidas, uma solução que permite alavancar a iniciativa individual, que deve mudar as mentalidades e permitir melhores resultados gerais.”.

A orientação para o mercado interno será, pois, um pré-requisito para satisfazer os desejos e as necessidades dos clientes, que passa, obviamente, pela identificação e satisfação dos desejos e das necessidades dos empregados (Panigyrakis & Theodoridis, 2009).

Ainda no respeitante à orientação para o mercado interno, mas agora segundo o prisma dos entrevistados do segundo tipo – os restantes colaboradores – este constructo é generalizadamente entendido como um processo concorrente para o enquadramento dos comportamentos dos empregados em relação à orientação para o mercado (Gronroos, 1995; Greene *et al.*, 1994; Conduit & Mavondo, 2001).

Para o âmbito deste estudo e tendo como referência o conceito em análise, foram consideradas variáveis respeitantes à perceção de aspetos relacionados com a realização individual conseguida com as tarefas desempenhadas, com a satisfação percebida com as condições envolventes do próprio trabalho, com a qualidade geral do trabalho efetuado, com as condições relacionais com as chefias, com as condições de progressão oferecidas pelas organizações e, finalmente, com o conceito geral de felicidade no local de trabalho, conforme estabelecido por Vasconcelos (2008).

Assim, na generalidade das organizações há o cuidado de proporcionar, constantemente, o apoio necessário para que seja possível alcançar um bom desempenho na execução das tarefas de cada um, conduzindo a um elevado sentido de pertença à organização, tendo sido mencionado que “...a empresa oferece boas e modernas instalações para se trabalhar, ...”, que se verifica “...muita preocupação da chefia para que haja plena autonomia de cada um.”, que “Há uma boa relação entre os colegas e as chefias, o que faz um bom espírito de equipa e de organização.”, que as “...condições de trabalho são completamente adequadas.”, que há “...muita autonomia para tomar decisões.”, e que o “...ambiente de trabalho é quase perfeito, facilitando a produtividade e a satisfação com o trabalho.”.

As taxas de satisfação pessoal identificadas nas várias empresas são fatores facilitadores de promoção individual, com níveis de realização pessoal interessantes, e conseqüentemente de motivação o que é alcançado através do facto de a “...capacidade individual de intervenção nas decisões...” operacionais “...ser fomentada...”, contribuindo para um bom clima laboral, pois “...o grupo de trabalho é muito coeso. Há um ambiente quase familiar e, de maneira geral, a satisfação é generalizada. Conseguimos conviver na empresa e, numa perspetiva de

proximidade, também fora dela.”.

É perceptível um entendimento muito positivo quanto à forma como decorre a relação da empresa com os seus colaboradores, pois é considerado haver sempre muita preocupação em conseguir conciliar os interesses de ambas as partes para que haja um maior entendimento das necessidades de cada um dos *players*, com foco na perceção circunstancial de que a empresa promove “...muita formação...”, tem “...muita atenção com o ânimo no trabalho...”, assim como com o “...cuidado com as promoções nas categorias...” profissionais.

Desta análise, verificámos que o conceito de orientação para o mercado interno encoraja as organizações a construir relacionamentos adequados com os seus empregados tendo por base um envolvimento que lhes possa proporcionar níveis superiores de valorização, percebendo e indo de encontro às suas necessidades da mesma forma que há empenhamento organizacional para produzir valor para os clientes externos da empresa (Lings & Greenley, 2010), manifestando, assim, o exercício integrador do marketing com os recursos humanos, enquanto ativo da própria funcionalidade de marketing (Ahmed & Rafiq, 2011).

De maneira generalizada, os colaboradores das empresas consideradas entendem que existe uma preocupação organizacional acrescida no sentido de que se consigam alcançar níveis de autonomia operacional elevados, através do estímulo das capacidades individuais e consequente espírito de iniciativa, consubstanciados através de “...um elevado grau de confiança e de delegação de responsabilidades...” de forma a concretizar uma “...política de envolvimento dos empregados nos processos.” internos da empresa.

Já na perspetiva do conceito de orientação para o mercado, as empresas analisadas apresentam como grande objetivo geral o de serem capazes de conseguir promover o desenvolvimento de competências, junto dos seus colaboradores, que permitam perceber e contribuir para as políticas de relacionamento com os mercados externos, considerando que a orientação para o mercado é uma ferramenta relacional de abordagem externa e, em consequência, um conceito de tal valia que se posiciona como um contributo de longo prazo para o sucesso organizacional (Deshpandé & Farley, 1998).

É assim que são implementadas e aperfeiçoadas as condições de recolha de informação, quer no exterior quer internamente, entendendo-se que a orientação para o mercado interno fomenta estratégias de marketing mais efetivas (Gounaris, 2006), permitindo retirar o máximo partido da orientação para o mercado (Lings, 2004; Panigyrakis & Theodoridis, 2009), o que é concomitante com a disseminação pela organização de tal informação com o propósito de poder obter ganhos ao nível da capacidade de resposta aos diferentes estímulos oportunamente reconhecidos, tendo sido afirmado que esta “...disseminação de informação promove a reflexão coletiva que pode...”.

A necessidade de partilhar a informação é bem percebida pelas empresas, numa perspetiva multidimensional que envolve a dupla orientação para os clientes (Narver & Slater, 1990; Ngai & Ellis, 1998; Dawes, 2000; Grinstein, 2008), pois a orientação para o mercado permite que as organizações despistem e respondam, adequadamente, às mudanças dos paradigmas do consumo, estando, desta forma, diretamente associada ao desempenho da organização (Crandal, 2002; Vieira, 2010) e assim, rapidamente, conduzir à desejada “...resposta às alterações detetadas no ambiente externo.”.

Este mesmo entendimento é também observável nas afirmações que valorizam a relação direta com os clientes compradores que apreciam e elogiam os resultados obtidos, quando "...visitam a fábrica, dizem, ...a gente nem sempre os percebe, mas percebemos que dizem que as nossa rolhas são boas.", contribuindo, assim, para uma consciência avaliativa do pulsar do mercado, também traduzida na preocupação das empresas em facultar todas as condições para que o nível de qualidade do que é produzido esteja de acordo com as necessidades identificadas junto do mercado, conforme a afirmação de que "Os padrões são muito cuidadosos com a cortiça que compram."

Das variáveis conducentes a uma percepção da atitude empresarial para com o conceito de orientação para o mercado, destacamos a monitorização regularmente feita a clientes, a comunicação interna sobre o estado relacional com os clientes, a efetiva disseminação de informação referente às reais necessidades dos clientes, a preocupação com os níveis de satisfação dos clientes e respetivas formas da sua avaliação, tendo sido afirmado que existe uma forte preocupação em perceber a evolução dos mercados compradores, através da disseminação de "...muita informação comercial...", para que se consigam alcançar resultados de alta qualidade, quer em termos dos produtos disponibilizados quer no que "...respeita, também, ao valor transacionado."

Na análise realizada, esta orientação para o mercado, e respetivas ações de operacionalidade, estão plenamente presentes em termos estratégicos e são perceptíveis pela maioria dos entrevistados, constatando-se, contudo, que tal percepção individualizada aumenta à medida que diminui o tamanho da empresa, ou seja, é inversamente proporcional à dimensão empresarial e respetivo número de colaboradores. Tal constatação é explicável se se considerar a capacidade de envolvimento mais abrangente de cada colaborador nas empresas de menor dimensão, o que faz aumentar a proximidade de cada um com as ações de gestão.

A literatura produzida sobre a orientação para o mercado tem corroborado o conceito de que, para poder haver eficiência organizacional, deve haver, anteriormente, uma orientação de mercado dentro da própria organização (Conduit & Mavondo, 2001), o que se verifica ser uma manifestação generalizadas no contexto de gestão das empresas constituintes da amostra deste estudo.

As questões tratadas ao longo das entrevistas, tiveram, como orientação o entendimento do que é a percepção objetiva dos colaboradores das empresas quanto à prática de uma orientação para o mercado, enquanto cultura organizacional que atribui ao cliente um destaque estratégico no conjunto de crenças e valores da organização (Deshpandé & Webster, 1989).

5. CONCLUSÕES

A identificação, nas empresas, de comportamentos relacionais afinados e, conseqüentemente, estimulados, depende de um conjunto de condicionantes que geram contributos para a conceptualização dos princípios em estudo neste trabalho, podendo haver uma orientação mais bem percebida para uma determinada variável, numa determinada empresa, mas não se podendo, porém, considerar que os conceitos em análise são simplesmente descurados em qualquer uma das organizações observadas. O que pode acontecer é que, nalguns casos, na medida em que as empresas constituintes da amostra apresentam características muito diferenciadas, sendo as suas atuações relacionais formatadas pelos condicionamentos inerentes à sua diversidade, os conceitos em estudo não estejam sempre plenamente claros no que é a forma de proceder da

organização.

Em todas as empresas analisadas é possível identificar a vontade organizacional, obviamente mais explícita e mais convenientemente estruturada nuns casos do que noutros, o que é entendível se considerados os *backgrounds* de cada uma delas, de transmitir um enquadramento estratégico que assenta na disseminação generalizada de um modelo interno que vá ao encontro das necessidades dos diferentes níveis de colaboradores, nos casos das de maior dimensão, e dos colaboradores mais individualmente, nos casos das de mais pequena dimensão, como forma de alcançar um melhor desempenho individual e através dele garantir uma maior adesão ao projeto empresarial.

Estas constatações, observadas *in loco*, enquadram-se no princípio de que as políticas diretoras para o recurso a um ou outro conceito de gestão são mais bem percebidas em organizações mais antigas, com mais disponibilidade de meios ou, então, com mais capacidade de aprendizagem (Senge, 1994).

É, pois, passível de constatação empírica, nas empresas em estudo, a prossecução de metodologias organizacionais, umas mais elaboradas do que outras, umas mais estruturadas do que outras, conducentes às práticas da orientação para o mercado interno consubstanciadas na revisão bibliográfica, considerando-a como uma atuação estratégica que se focaliza em ações conducentes ao bem-estar individual dos colaboradores, à satisfação de diferentes das suas necessidades e à sua cativação e retenção num entendimento do que é um *job-product*, de modo a que os trabalhadores sejam considerados como clientes internos enquadrados em termos comportamentais que permitam alcançar a orientação para o mercado desejada.

A compreensão destas condições oferecidas e promovidas pelas organizações facilita que a qualidade geral dos produtos manufaturados seja de elevado nível e alcançável a custos controlados, contribuindo para que se possa chegar a uma total cooperação para atingir a pretendida orientação para o mercado, integrando um conjunto de comportamentos de gestão amigos do trabalhador e inculcando uma orientação para as pessoas no interior das organizações, por forma a aumentar e robustecer a qualidade da relação exterior (Rodrigues & Pinho, 2010).

Esta conceptualização de orientação estratégica para o mercado necessita de poder considerar as competências específicas de distintas áreas integradoras de recursos diferenciados, como a orientação tecnológica, a orientação empreendedora, a orientação da produção e a orientação de vendas (Zhou & Li, 2007), todas elas subordinadas à intervenção do leque de *players* disponibilizado pelo contexto organizacional.

A orientação para o mercado precisa de um suporte de comportamentos e procedimentos relativos ao ambiente externo, sustentados pela orientação para o mercado interno, que permita que a organização se posicione adequadamente para responder às várias necessidades dos seus clientes (Matsuno *et al.*, 2002).

Verifica-se que muitas empresas deste sector de atividade trabalham “em rede” umas com as outras, normalmente através da subcontratação, sendo as de maior notoriedade e dimensão que recorrem à capacidade instalada e serviços das de menor dimensão, as quais, por sua vez, delas vão recolher, por iniciativa própria ou até por imposição, modelos organizacionais que vão ter influência nas práticas de gestão de recursos humanos adotadas e, conseqüentemente, na

satisfação dos respetivos trabalhadores.

Os resultados encontrados nesta investigação exploratória foram convergentes com a literatura revista no respeitante à influência que os procedimentos da orientação para o mercado interno assumem na orientação para o mercado, assim evidenciando coerência e proporcionando credibilidade ao seu conteúdo.

5.1 Limitações e sugestões para futuras investigações

Contudo, enquanto investigação qualitativa exploratória, permitindo uma interpretação relativizada do valor das variáveis consideradas, este estudo apresenta, pois, algumas limitações, as quais por sua vez poderão originar novas investigações. Para melhor validar os elementos recolhidos, sugere-se, logo à partida, a realização de uma pesquisa quantitativa com o intuito de confirmar a relação entre as diferentes variáveis consideradas, seguindo o mesmo modelo de Kohli & Jaworski (1990) que advoga processos de *intelligence generation*, *intelligence dissemination* e *responsiveness*, na perspetiva deste trabalho, devidamente enquadradas no interior das organizações.

REFERÊNCIAS

AHMED, Pervaiz K. & RAFIQ, Mohammed, (2003), Internal marketing issues and challenges, European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 9, pp. 1177-1186

AHMED, Pervaiz K. & RAFIQ, Mohammed, (2011), Internal Marketing – Tools and Concepts for Customer-Focused Management, Routledge, New York

AHMED, Pervaiz K., RAFIQ, Mohammed & SAAD, Norizan M., (2003), Internal marketing and the mediating role of organizational competencies, European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 9, pp. 1221-1241

ARNETT, Dennis B., LAVERIE, Debra A. & McLANE, Charlie, (2002), Using Job Satisfaction and Pride as Internal-marketing Tools, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Apr, Vol. 43, No. 2, pp. 87-96

BAKER, William. E. & SINKULA, James. M., (2009), The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses, Journal of Small Business Management, Vol. 47, No. 4, Oct., pp. 443-464

BALLANTYNE, David, (2003), A relationship-mediated theory of internal marketing, European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 9, pp. 1242-1260

BALLANTYNE, David, (2004), A relationship-mediated theory of internal marketing, Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, No. 123, pp. 3-33

BARNES, Bradley R. & MORRIS, D. S., (2000), Revising quality awareness through internal marketing: an exploratory study among French and English medium-sized enterprises, Total Quality Management, Vol. 11, Nos. 4/5&6, pp. 473-483

BANSAL, Harvir, MENDELSON, Morris B. & SHARMA, Basu, (2001), The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes, Journal of Quality Management, Vol. 6,

No. 1, pp. 61-76

BERRY, Leonard L., (1981), The employee as customer, *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, March, pp. 25-28

BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN, A., (1992), Services Marketing Starts From Within, *Marketing Management*, Winter, pp. 24-34

BOUCKAERT, Geert & PETERS, B. Guy, (2002), Performance Measurement and Management – The Achilles' Heel in Administrative Modernization, *Public Performance and Management Review*, Vol. 25, No. 4, June, pp. 359-362

CARSON, David J., GILMORE, Audrey, PERRY, Chad & GRONHAUG, Kjell, (2001), *Qualitative Marketing Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi

CHANG, Ching-Sheng & CHANG, Hsin-Hisin, (2007), Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: example of medical centers in southern Taiwan, *Journal of Nursing Research*, Vol. 15, No. 4, pp. 265-274

CHE HA, Norbani, BAKAR, Raida Abu & JAAFAR, Syed I. S., (2007), Internal Marketing Issues in Service Organizations in Malaysia, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 3, No. 5, November, pp. 134-145

CONDUIT, Jodie & MAVONDO, Felix T., (2001), How critical is internal customer orientation to market orientation ?, *Journal of Business Research*, Vol. 51, pp. 11-24

CRANDALL, Richard E., (2002), Keys to Better Performance Measurement, *Industrial Management*, Vol. 44, No. 1, pp.19-26

CRICK, Anne P.,(2003), Internal marketing of attitudes in Caribbean tourism, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.15, No. 3, pp. 161-166

DAWES, John, (2000), Market orientation and company profitability: Further evidence incorporating longitudinal data, *Australian Journal of Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 173-199

DESHPANDÉ, Rohit & FARLEY, John U., (1998), Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis, *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 213-232

DESHPANDÉ, Rohit & WEBSTER Jr., Frederick E., (1989), Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 1, pp. 3-16

FARRELL, Mark A., (2000), Developing a Market-Oriented Learning Organization, *Australian Journal of Management*, Vol. 25, No. 2, September, pp. 201-223

FOREMAN, Susan K. & MONEY, Arthur H., (1995), Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application, *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, pp. 755-768

GOUNARIS, Spiros P., (2006), Internal-market orientation and its measurement, *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 4, pp. 432-448

GOUNARIS, Spiros, (2008), Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 400-434

GRAY, Brendan J. & HOOLEY, Graham J., (2002), Market orientation and service firms performance – a research agenda, *European Journal of Marketing*, Vol. 36, Nos. 9/10, pp. 980-989

GRAY, David M., (2008), Putting Internal Market Orientation into Behavioural Patterns Employed During Marketing Strategy Implementation, *Proceedings from Australian New Zealand Marketing Academy Annual Conference (ANZMAC)*, Sydney, December, pp. 1-10

GREENE, Walter E., WALLS, Gary D. & SCHREST, Larry J., (1994), Internal Marketing – The Key to External Marketing Success, *Journal of Services Marketing*, Vol. 8, No. 4, pp. 5-13

GRINSTEIN, Amir, (2008), The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis, *Journal of Academy Marketing Science*, Vol. 36, pp. 166-173

GRONROOS, Christian, (1995), Relationship Marketing: The Strategy Continuum, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 252-254

GRÖNROOS, Christian, (1997), Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 407–19.

GUMMESSON, Evert, (1991), Marketing revisited: the crucial role of the part-time marketers, *European Journal of Marketing*, Vol. 25, No. 2, pp. 60-75

HARRIS, Lloyd C., (1996), Cultural obstacles to market orientation, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 2, No. 4, pp. 36-52

HUGHES, Paul, MORGAN, Robert E. & KOUROPALATIS, Yiannis, (2008), Market knowledge diffusion and business performance, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, Nos. 11/12, pp. 1372-1395

JAVADEIN, S. R. S., RAYEJ, H., ESTIRI, M. & GHORBANI, H., (2011), The Role of Internal Marketing in Creation of Sustainable Competitive Advantages, *trends in Applied Sciences Research*, Vol. 6, No. 4, pp. 364-374

JOU, Jacob Y. H., CHOU, Cathy K. & FU, Fongling L., (2008), Development of an Instrument to Measure Internal Marketing Concept, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Jul, Vol. 13, No.3, pp. 66-79

KAUR, Gurjeet, SHARMA, R. D. & SELI, Nitasha, (2010-2011), An Assessment of Internal Market Orientation in Jammu and Kashmir Bank Through Internal Suppliers' Perspective, *Journal of Services Research*, Vol. 10, No. 2, Oct - Mar , pp. 117-141

KOHLI, Ajay K. & JAWORSKI, Bernard J., (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18

KWON, Yung-Chul & HU, Michael Y., (2000), Market orientation among small Korean exporters, *International Business Review*, Vol. 9, pp. 61-75

LINGS, Ian N., (2000), Internal Marketing and Supply Chain Management, *Journal of Service Marketing*, Vol.14, No. 1, pp. 27-43

LINGS, Ian N., (2004), Internal market orientation – Construct and consequences, *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 405-413

LINGS, Ian N. & BROOKS, Roger F., (1998), Implementing and Measuring the Effectiveness of

Internal Marketing, *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp. 325-351

LINGS, Ian N. & GREENLEY, Gordon E., (2005), Measuring Internal Market Orientation, *Journal of Service Research*, Vol. 7, No. 3, February, pp. 290-305

LINGS, Ian N. & GREENLEY, Gordon E., (2010), Internal market orientation and market-oriented behaviors, *Journal of Service Management*, Vol. 21, No. 3, pg. 321-343

LUKAS, Bryan A. & MAIGNAN, Isabelle, (1996), Striving for Quality: The Key Role of Internal and External Customers, *Journal of Marketing Focused Management*, Vol. 1, pp. 175-197

MALHOTRA, Neeru & MUKHERJEE, Avinandan, (2004), The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centers, *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 162-174

MALIK, Muhammad, NAWAB, Samina e NAEEM, Basharat, (2010), Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan, *International Journal of Business & Management*, Vol. 5, No. 6, pp. 17-26

MATSUNO, Ken, MENTZER, John T. & OZSOMER, Aysegul, (2002), The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance, *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 3, July, pp. 18-32

NARVER, John. C. & SLATER, Stanley. F., (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35

NAUDÉ, Pete, DESAI, Janine & MURPHY, John, (2003), Identifying the determinants of internal marketing orientation, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, pp. 1205-1220

NGAI, Jimmy Chan Hung & ELLIS, Paul, (1998), Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong, *International Marketing Review*, Vol. 15, No. 2, pp. 119-139

PANIGYRAKIS, George G. & THEODORIDIS, Prokopis K., (2009), Internal marketing impact on business performance in a retail context, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37, No. 7, pp. 600-628

PIERCY, Nigel F., (1995), Customer satisfaction and the internal market – Marketing our customers to our employees, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1, No. 1, pp. 22-44

PIERCY, N. F., HARRIS, L. C. & LANE, N., (2002), Market Orientation and Retail Operatives' Expectations, *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 4, pp. 261-273

PIERCY, Nigel & MORGAN, Neil, (1990), Internal Marketing: Making Marketing Happen, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 8, No. 1, pp. 4-6

PITT, L. F. & FOREMAN, S. K., (1999), Internal marketing role in organizations: A transaction cost perspective, *Journal of Business Research*, Vol. 44, No. 1, pp. 25-36

QUESTER, Pascale G. & KELLY, Amanda, (1999), Internal Marketing Practices in the Australian Financial Sector: an exploratory study, *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 8, No. 2, Dec., pp. 217-229

RAFIQ, Mohammed & AHMED, Pervaiz K., (1998), A Customer-Oriented Framework for

Empowering Service Employees, *Journal of Services Marketing*, Vol. 12, No. 5, pp. 379-394

RAFIQ, Mohammed & AHMED, Pervaiz K., (2000), Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 6, pp. 449-462

RICHARDSON, Brian A. & ROBINSON, C. Grant, (1986), The Impact of Internal Marketing on Customer Service in a Retail Bank, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 4, No. 5, pp. 3-30

RODRIGUES, Ana Paula & PINHO, José Carlos M. R., (2010), Market orientation, job satisfaction, commitment and organizational performance – The specific case of local public sector, *Transforming Government People, Process and Policy*, Vol. 4, No. 2, pp. 172-192

RODRIGUES, Ricardo José de Ascensão Gouveia, (2004), Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora e Desempenho nas PME Industriais Portuguesas: Exploração da Relação entre Marketing e Empreendedorismo, Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, Covilhã

SÁNCHEZ, Francisco José Sarabia (Coordinador), (1999), Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas, Ediciones Pirámide, Madrid

SARGEANT, Adrian & ASIF, Saadia, (1998), The strategic application of internal marketing: An investigation of UK banking, *International Journal of Bank Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 66-79

SASSER, Earl W. & ARBEIT, Stephen P., (1976), Selling Jobs in the Services Sector, *Business Horizons*, Vol. 19, No. 3, June, pp. 61-65

SCHLOSSER, Francine K. & McNAUGHTON, Rob B., (2007), Individual-level antecedents to market-oriented actions, *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 438-446

SCHNEIDER, Benjamin, HANGES, Paul J., SMITH, D. Brent & SALVAGGIO, Amy Nicole, (2003), Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance ?, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5, pp. 836-851

SEIDERS, Kathleen, VOSS, Glen B., GREWAL, Dhruv & GODFREY, Andrea L., (2005), Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context, *Journal of Marketing*, Vol. 69, October, pp. 26-43

SENGE, Peter M., (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook*, Currency, Doubleday, New York

SHIU, Yung-Ming & YU, Tsu-Wei, (2010), Internal marketing, organizational culture, job satisfaction and organizational performance in non-life insurance, *The Service Industries Journal*, Vol. 30, No. 6, June, 793-809

SORENSEN, Hans Eibe, (2005), On Market Orientation: Development and empirical validation of two symmetric component measures of market orientation, Department of Marketing & Management, University of Southern Denmark, November, 1-7

THEODORIDIS, Prokopis K. & PANIGYRAKIS, George G., (2010), Internal Marketing, Market Orientation and Organizational Performance: The Mythological Triangle in a Retail Context, *European Retail Research*, Vol. 24, No. II, pp. 33-67

TORTOSA, Vicent, MOLINER, Miguel A. & SÁNCHEZ, Javier, (2009), Internal market orientation and its influence on organizational performance, *European Journal of Marketing*,

Vol. 43, No. 11/12, pp. 1435-1456

TORTOSA-EDO, Vicent, GARCÍA-SÁNCHEZ, , Javier & MOLINER-TENA, Miguel A., (2010), Internal market orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel, *The Service Industries Journal*, Vol. 30, No. 8, July, pp. 1279-1297

YIN, Robert K., (2003a), *Applications of Case Study Research*, Second Edition, Applied Social Research Methods Series, Volume 5, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi

YIN, Robert K., (2003b), *Case Study Research, Design and Methods*, Third Edition, Applied Social Research Methods Series, Volume 34, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi

VAREY, Richard J., (1995), A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage, *Journal of Marketing Management*, 11, pp. 41-54

VAREY, Richard J. & LEWIS, Barbara R., (1999), A broadened conception of internal marketing, *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 9/10, pp. 926-944

VARNAL, Sarolta & FOJTIK, János, (2008), Internal Marketing Orientation in Cultural Change Management for Organization Development, 6th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, May 30-31, Budapest, Hungary

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira, (2008), Broadening even more the internal marketing concept, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 11, pp. 1246-1264

VÁZQUEZ, Rodolfo, ÁLVAREZ, Luis Ignacio & SANTOS, Maria Leticia, (2002), Market orientation and social services in private non-profit organizations, *European Journal of Marketing*, Vol. 36, Nos. 9/10, pp. 1022-1046

VIEIRA, Valter Afonso, (2010), Antecedents and Consequents of Market Orientation: a Brazilian Meta-Analysis and an International Mega-Analysis, *Brazilian Administration Review*, Vol. 7, No. 1, Jan/Mar, pp. 40-58

WEBSTER Jr., Frederick E., (1992), The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4, pp. 1-17

ZHOU, Kevin Zheng & LI, Caroline Bingxin, (2007), How does strategic orientation matter in Chinese firms?, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 24, pp. 447-466

How to cite this article:

Sousa, J. & Rodrigues, R. (2015). A Influência das Estratégias de Orientação para o Mercado Interno na Orientação para o Mercado Externo. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*. 4 (3), 54-75. Available at <http://u3isjournal.isvoug.pt/index.php/ijmcm>