



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

MARKETING INTERNO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: ESTUDO DE CASO NO SETOR DE SANEAMENTO BÁSICO

TATIANA CARNEIRO BRÍGIDO
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

JOSE SARTO FREIRE CASTELO
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

MARKETING INTERNO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: ESTUDO DE CASO NO SETOR DE SANEAMENTO BÁSICO

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em uma época de constante mudança: são muitos os desenvolvimentos tanto da ciência quanto da tecnologia, onde quem detém a informação tem mais poder. Além disso, atender às demandas de consumidores que querem sempre mais e melhor, faz com que as organizações se adéquem rapidamente ao ritmo acelerado das transformações (MORAIS, 2013).

Diante desse cenário, o *marketing* tornou-se um importante ativo nas organizações, adquirindo importância estratégica para as empresas e parte integrante do propósito destas (ROSHANI; ENAYATI; LASHKARY, 2013).

Segundo Kohli e Jaworski (1990), uma empresa que pratica a concepção de *marketing* em suas atividades e negócio possui uma orientação para o mercado. Essa orientação estratégica com o objetivo de conquistar um maior desempenho organizacional está ligada a alguns resultados como uma melhor qualidade dos serviços, satisfação laboral, inovação e comprometimento dos funcionários.

Já Narver e Slater (1990) afirmam que a orientação para o mercado é cultural dentro da organização, pois gera importantes práticas para que se tenha uma geração de valor para os consumidores, resultando assim em um desempenho organizacional crescente e constante.

Com início nos anos 90, o estudo sobre a orientação para o mercado vem ganhando força, destacando-se de forma gradual, o que resultou em diversas pesquisas sobre o tema. Esse assunto tornou-se essencial após o *Marketing Science Institute* ter colocado como primordial a avaliação da orientação para o mercado por parte das organizações.

Sob a influência do conceito de Kohli e Jaworski (1990) sobre orientação para o mercado, estudiosos começaram a verificar a carência de uma orientação para o mercado interno por parte das organizações. Ou seja, empregar a prática de *marketing* voltando-se para o universo interno das empresas, percebendo o colaborador como cliente (LINGS, 2004; LINGS; GREENLEY, 2005).

Assim, o objetivo da orientação para o *marketing* interno é promover ações que levem à satisfação dos colaboradores, conduzindo assim ao discernimento do seu papel de prestador de serviço que atenderá às necessidades dos clientes (LINGS, 2004).

Dessa forma, percebe-se que a orientação para o *marketing* interno impacta tanto internamente como de forma externa, na procura por satisfazer os clientes, levando assim a um maior e melhor desempenho por parte da organização.

Segundo Papsolomou e Vrontis (2006), diversos estudos sobre orientação para o mercado e orientação para o *marketing* interno tratam sobre o setor de serviços, já que a interação entre colaborador e consumidor é praticamente indispensável. Assim, no segmento de saneamento básico não é diferente. Os empregados que possuem contato com os clientes podem motivar tanto positivamente quanto negativamente a impressão de qualidade do cliente e como consequência atingir ou não a sua satisfação, afetando assim o desempenho da organização.

Para Carvalho (2009), o desempenho organizacional começou a ser percebido como relevante na metade dos anos oitenta, sendo visto como consequência da soma de recursos, capacidades e esforços da organização. Além disso, o autor afirma que o desempenho organizacional manifesta o grau de colaboração para o contentamento dos *stakeholders*, sendo um atributo dependente do nível de qualidade dos relacionamentos entre empresa e *stakeholders* (CARVALHO, 2009).

As dimensões orientação para o mercado (Shapiro, 1988; Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990; Ruekert, 1992; Deshpandé, Farley e Webster, 1993 e Day, 2001), orientação para o *marketing* interno (Berry, 1981; Grönroos, 1981; Rafiq e Ahmed, 2000; Tansuhaj, Randall e McCullough, 1988; Bansal, Mendelson, e Sharma, 2001; Ahmed, Rafiq e Saad, 2003; Lings, 2004 e Lings e Greenley, 2005) e desempenho organizacional (Brito e Oliveira, 2016, Richard *et al.*, 2009; Nguyen *et al.*, 2016; Jas e Skelcher, 2005; Schiavo-Campo, 1999; Hronec, 1994; Mwita, 2000; Ford e Schellenberg, 1982 e Venkatraman e Ramanujam, 1986), apresentadas acima são fundamentadas, modeladas em *frameworks* tendo suas orientações e fitos baseados em estudos dos respectivos autores.

Essas dimensões trazem contribuições teóricas em um prisma isolado, quando muito a relação entre desempenho organizacional e orientação para o mercado são estudadas pelos autores Kohli e Jaworski (1990) e de Narver e Slater (1990), apresentando alternativas para a ligação entre desempenho organizacional e orientação para o mercado, ocupando a pauta e discussões teóricas. Segundo Paim, Lara e Christino (2011) “a partir de então, a crença dominante passou a ser de que a orientação para o mercado incrementava as possibilidades de obtenção de alto grau de desempenho nos negócios, apoiada no fato de que a almejada vantagem competitiva requereria equilíbrio entre as perspectivas do cliente e as da concorrência”.

Nesse contexto, buscamos formular o problema de pesquisa e objetivo central deste estudo no setor de saneamento básico como caso único.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Segundo a Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico – ANA (2022), o saneamento básico é formado por quatro serviços: abastecimento de água, coleta e tratamento de esgoto, limpeza urbana, coleta e destinação do lixo e drenagem e manejo da água das chuvas. Com relação ao acesso aos serviços de saneamento, o Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento – SNIS (2018) afirma que 83,6% da população possui acesso à água tratada. Já a respeito da coleta de esgoto, o número chega a 53,2% e apenas 46,3% possuem tratamento de esgoto.

O Atlas Esgotos (2017) afirma que 38,6% do esgoto do país não é coletado e nem tratado. São aqueles esgotos a céu aberto. Já 18,8% são coletados, mas lançados em mananciais, sem o devido tratamento. A publicação aponta ainda que apenas 42,6% são devidamente coletados e tratados antes de serem despejados em corpos d’água. Segundo o Atlas, para se universalizar o esgoto no país, até 2035, é necessário um investimento de cerca de R\$ 149,5 bilhões.

O Relatório de Sustentabilidade (2020) da empresa de saneamento escolhida afirma que ela está no mercado há 50 anos e atua em 152 municípios dos 184 existentes no seu estado de atuação. Trata-se de uma estatal de economia mista que presta serviços de saneamento básico ligados ao tratamento e abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto. Com relação à água, a empresa atende 99,29% da população da capital e 97,7% no interior. Já a cobertura dos serviços de esgotamento sanitário é de 44,69% no estado, sendo 27,92% no interior e 66,64% na capital, para tanto a organização possui 15 Unidades de Negócio, para operacionalizar seus serviços, além de 251 núcleos de atendimento para aproximá-la dos seus clientes.

A organização possui um indicador de satisfação dos clientes externos, onde verifica-se percentuais de satisfação a partir de 2017 (66,4%), 2018 (74,8%), 2019 (72,8%) e 2020 (74,10%) quase sempre superando as metas 2017 (50,00%), 2018 (70,00%), 2019 (73,00%) e 2019 (76,00%) segundo o Sistema de Gestão de Resultados Cagece (2022).

Essa medição encontra amparo na literatura acadêmica da administração uma vez que há algumas décadas o *marketing* tem sido apontado como parte essencial da gestão estratégica das organizações (LEVITT, 1960). Levitt também afirma que o objetivo central do negócio das

organizações deve ser atender às necessidades dos clientes, satisfazendo seus desejos, ou seja, ter uma visão orientada para o mercado.

Dann et al. (2001) afirmam que a maior virtude que a aplicação da orientação para o mercado no setor público traz é a orientação para o cliente. Isso se dá já que o principal foco do setor é o cliente. Com o saneamento básico não é diferente. Levar água tratada para o consumidor final e realiza a coleta e tratamento do esgoto é o objetivo principal das empresas de saneamento.

Apoiado pelas linhas anteriores busca-se responder a seguinte questão: A orientação para o mercado é impactada pelo *marketing* interno e o desempenho organizacional na percepção dos colaboradores? Para responder este intento, o estudo vai analisar se os antecedentes *marketing* interno e desempenho organizacional impactam na orientação para o mercado na percepção dos colaboradores no caso da empresa de saneamento.

Ao responder à questão central deste estudo espera-se preencher a lacuna teórica e empírica sugerindo ideias aos gestores do setor estudado.

3 REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES

Nesta seção, serão apresentados os construtos “orientação para o mercado”, “orientação para o marketing interno” e “desempenho organizacional” bem como a narração para a formulação das três hipóteses (Figura 1).

Orientação para o mercado

Segundo Garrido (2007) foi a partir dos anos 90 que surgiu um interesse maior, tanto na prática como nas teorias, acerca do tema orientação para o mercado. Harris (2000) afirma que esse campo de pesquisa está em constante desenvolvimento.

As primeiras definições sobre o tema são oriundas de estudos feitos por Kohli e Jaworski (1990), além de Narver e Slater (1990). Foi devido às pesquisas desses estudiosos que foram criados meios para testar o resultado da orientação para o mercado sobre a atuação das empresas.

Toaldo (1997) informa que a busca pelo tema aconteceu quando as organizações perceberam que suas atitudes deveriam ser baseadas nas ações de diversos *stakeholders*, como fornecedores e concorrentes, e não apenas no comportamento do cliente final. O autor afirma ainda que a orientação para o mercado é um desenvolvimento da conceituação de *marketing*. No entanto, Hunt e Lambe (2000) dizem que, as concepções se divergem da seguinte forma: a orientação para o *marketing* tem como ponto central o cliente e suas demandas, além do lucro adquirido quando se atende o que o consumidor almeja; a orientação para o mercado deve ser prática de todos os membros e setores da organização.

Já para Matsuno *et al.* (2002), a direção para o mercado é um grupo de ações e métodos pertinentes ao ambiente externo que acarretam conhecimento, além de possibilitar que as empresas voltadas para o mercado se posicionem de maneira adequada a fim de satisfazer às necessidades dos clientes. Todavia, Silva *et al.* (2009) opinam que uma firme direção para o mercado pode manter uma organização em uma posição estável na sua área de atuação, individualmente. No entanto, apenas ter essa orientação não garante uma posição dominante no mercado. Para os autores, organizações com essa característica e orientação de aprendizagem estão mais propensas a identificar e responder às ameaças e oportunidades do mercado.

Orientação para o marketing interno

O termo “*marketing* interno” foi usado inicialmente por Berry, Hensel e Burke em 1976, sendo colocado como resposta para a dificuldade de entrega de grande qualidade na prestação de serviços (Farias, 2010). Posteriormente, o termo também foi utilizado por George (1977),

Thompson, Berry e Davidson (1978) e Murray (1979). Mas, foi somente após a veiculação do estudo de Berry (1981) que a expressão ficou conhecida.

Rafiq e Ahmed (2000a) afirmam que houve um agrupamento de uma série de atividades diversificadas sob o guarda-chuva do *marketing* interno. De acordo os autores, essa dúvida acerca do que é de fato o *marketing* interno, o que exerce, como deve ser realizado, e quem o deve praticar, levou a uma dificuldade na sua implantação e adoção.

Berry, Hensel e Burke (1976) estabelecem o *marketing* interno como a constatação de que os empregados são consumidores internos. Dessa forma, para atender às necessidades dos seus consumidores, a organização deve satisfazer primeiro as necessidades dos seus clientes internos, os colaboradores. George (1977) corrobora com essa ideia afirmando que “para possuir clientes felizes, a empresa também deve possuir funcionários felizes”.

Os autores afirmam ainda que o *marketing* interno se preocupa com o oferecimento de produtos internos (o trabalho) que atendam as demandas de um mercado interno (os colaboradores) e que também consigam alcançar as metas da empresa.

Farias (2010) explana que as áreas de uma empresa e seus colaboradores funcionam como fornecedores e clientes onde todos devem trabalhar de forma conjunta para implementar as estratégias e alcançar os objetivos da organização. Complementarmente, Collins e Payne (1991) afirmam que o *marketing* interno é alusivo a todos dentro da empresa, mas diz respeito principalmente à gestão de recursos humanos.

Já para Greene, Walls e Schrest (1994), “*marketing* interno significa a aplicação da filosofia e das práticas de *marketing* pelos indivíduos que atendem o cliente externo para que as melhores pessoas possíveis possam ser contratadas e mantidas e que eles façam o melhor trabalho possível”, nesse sentido Joseph (1996) afirma que o *marketing* interno é “a aplicação do *marketing*, da gestão de recursos humanos, e teorias aliadas, técnicas e princípios para motivar, mobilizar, captar e controlar funcionários em todos os níveis da organização”. Isso tudo para melhorar continuamente a maneira como eles atendem os clientes externos e uns aos outros.

Desempenho organizacional

Há várias adversidades que repercutem nos estudos de desempenho organizacional. A relação entre a abordagem teórica e as observações do cotidiano das organizações é algo bastante desafiador, devido à variedade de significados do conceito de desempenho (BRITO; OLIVEIRA, 2016).

Segundo Richard *et al.* (2009), por ser um conceito de diversas dimensões, o desempenho organizacional procura mensurar o êxito das organizações através do alcance de objetivos colocados para distintos públicos de interesse e no decorrer de um determinado intervalo de tempo. Sendo que Nguyen *et al.* (2016) afirma que conforme as organizações usam melhor a percepção que tem do cliente, desenvolvem a inovação dirigindo-se a um conseqüente desempenho organizacional. Os autores também explicam que o desempenho organizacional aumenta à medida que são identificados novos segmentos de mercado e inovações mais ousadas são desenvolvidas.

Jas e Skelcher (2005) afirmam que qualquer conceituação de desempenho é parcial, o que reflete uma série de possibilidades de medição e interpretações. De fato Schiavo-Campo (1999) encontra outras expressões alternativas para desempenho como: realização, conclusão, consecução e cumprimento. Esses termos, na sua maioria, se associam com o efeito objetivo das ações públicas, outros se relacionam com a satisfação do resultado de uma ação. Para o autor, o desempenho pode ser conceituado em circunstâncias de esforços e resultados.

Hronec (1994) afirma que o desempenho é o nível de sucesso o qual aprimora o valor da organização para os seus *stakeholders*. Já para Mwita (2000), o desempenho é alcançado caso seja definido três aspectos variáveis que se relacionam entre si, são eles: comportamentos,

outputs e *outcomes* que segundo Boland e Fowler (2000), são os impactos que os *outputs* possuem na satisfação dos desejos. E são percebidos em elementos qualitativos.

Segundo Ford e Schellenberg (1982) há três aspectos que conceitualizam o desempenho organizacional: 1- a definição de metas, onde empresas seguem objetivos definidos, constatando o seu desempenho no alcance dessas metas; 2 -Recursos, onde a relação entre a organização e o seu ambiente são realçadas no sentido da capacidade da organização em garantir recursos raros e de valor; e 3- Processos, que estabelecem o desempenho por meio do comportamento dos colaboradores da empresa.

Já para os autores Venkatraman e Ramanujam (1986), o desempenho organizacional possui três aspectos que se complementam: 1 – primeiro e maior é a eficácia organizacional onde estão inseridos os objetivos econômicos e sociais. Estes são definidos pelo vínculo da organização com a sociedade e *stakeholders*; 2 - o aspecto operacional o qual é composto por dimensões como a tecnologia, inovação, produtividade e qualidade. É ele que mede a ligação entre os recursos empresariais e a sua *performance* financeira; e 3- o aspecto financeiro que engloba dimensões de retribuição contábil, valor de mercado e desenvolvimento.

Apresentadas as referências teóricas dos conceitos “Orientação para o mercado”, “Orientação para o marketing interno” e “Desempenho organizacional” segue-se com a apresentação das três hipóteses formuladas e respaldadas na teoria dos autores aqui apresentados.

Hipótese da influência do marketing interno sobre a orientação para o mercado

De maneira geral, o conceito de *marketing* tende a desconsiderar o lado interno (Lings, 2004). O autor afirma ainda que se está questionando cada vez mais a atenção totalmente voltada ao externo e sendo requerido um equilíbrio entre os focos interno e externo.

Tem-se visto crescer na literatura estudos que mostram que as ações de *marketing* interno são fundamentais para o êxito da estratégia e orientação para o mercado (Grönroos, 1981; Rafiq; Ahmed, 2000a). Dessa forma, é possível julgar que o *marketing* interno está atrelado à excelência do serviço e conseqüente sucesso do *marketing* externo.

Mohr-Jackson (1991) esclarece que o foco no corpo laboral ajuda na implementação do conceito de *marketing* na prática. Além disso, o autor afirma que, para que seja criado valor para os consumidores, é essencial um esforço coletivo e simultâneo de toda a organização, além de funcionários treinados, motivados e comprometidos. O *marketing* interno também é considerado uma estratégia de gestão que busca conscientizar os colaboradores do grande valor dos clientes (Grönroos, 1981).

Dessa forma, este fator é crucial para o êxito da orientação para o mercado, visto que, diversos autores associam a implantação de ações de marketing interno à orientação para o mercado (Grönroos,1981). Isso posto, propomos H1: O *marketing* interno impacta positivamente na orientação para o mercado.

Hipótese da influência da orientação para o marketing interno sobre o desempenho organizacional

A literatura sugere que a orientação para o *marketing* interno impacta diversos pontos do desempenho organizacional (Lings, 2004). Essa orientação é proposta para fomentar e manter funcionários (Grönroos, 1981; Berry; Parasuraman, 1992); aumentar a satisfação dos empregados (Piercy; Morgan, 1991) e proporcionar o engajamento dos colaboradores para com a empresa (Berry; Parasuraman, 1992).

Segundo Farias (2010) o objetivo do *marketing* interno é motivar o colaborador com o intuito de alcançar a qualidade máxima do serviço. Dessa maneira este tem como função deixar

o cliente interno satisfeito como forma de obter êxito no mercado externo. O autor afirma ainda que, para influenciar de maneira positiva o contentamento do consumidor, deve-se satisfazer e estimular os colaboradores.

Para Bansal, Mendelson e Sharma (2001), as organizações orientadas para o mercado precisam reter e atrair clientes a fim de garantir uma vantagem competitiva. Assim, Farias (2010) argumenta que os indivíduos que obtêm serviços como consumidores e aqueles que adquirem funções como colaborador, são, na realidade, indivíduos iguais. Para Berry (1981), a “troca que ocorre entre empregadores e empregados não é menos real do que a troca que ocorre entre consumidores e empresas”. Já Berry, Hensel e Burke (1976) destacam que o *marketing* interno se atenta em oferecer tarefas que atendam os desejos dos colaboradores enquanto satisfazem os objetivos da organização.

Diante do exposto, propomos H2: O *marketing* interno impacta no desempenho organizacional.

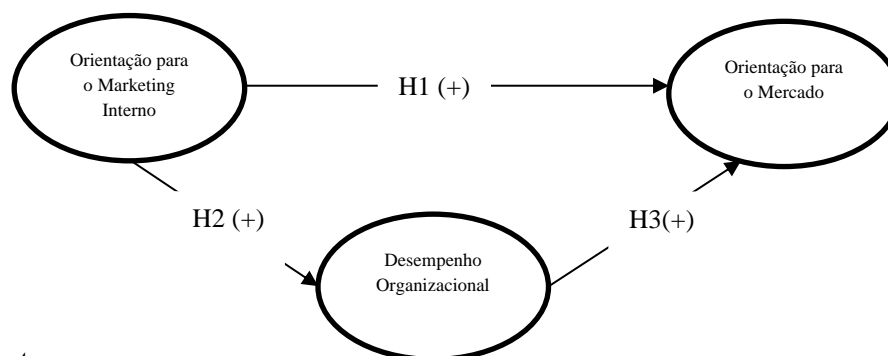
Hipótese da orientação para o mercado sobre o desempenho organizacional

Os autores Narver e Slater (1990), Ruekert (1992), Deshpandé, Farley e Webster (1993), Day (2001), entre outros realizaram estudos apresentando associações positivas entre os construtos orientação para o mercado e desempenho organizacional.

Segundo Kirca e Hult (2009), a orientação para o mercado é uma forma de vantagem a qual distingue uma organização de seus concorrentes, levando a um melhor desempenho organizacional. Já Piercy, Harrys e Lane (2002) afirmam que, baseado na suposição que a orientação para o mercado proporciona um melhor entendimento dos consumidores levando à satisfação das suas necessidades, a instalação de estratégias de *marketing* levará a um desempenho organizacional elevado.

Hunt e Morgan (1995) dizem que a orientação para o mercado traz níveis maiores de desempenho organizacional. Além disso, Kohli e Jaworski (1990) afirmam que essa inclinação proporciona o alcance de vantagens competitivas sustentáveis, sendo, inclusive, um importante determinante de desempenho geral. Diante desses estudos e afirmações, chegamos à hipótese H3: O desempenho organizacional impacta na orientação para o mercado.

A Figura 1 apresenta os construtos definidos anteriormente com suas respectivas relações hipotéticas sendo o marketing interno preditor à orientação para o mercado e ainda a orientação para o marketing interno preditor do desempenho organizacional e por fim o desempenho organizacional impacta na orientação para o mercado.



Fonte: Autor.

4 METODOLOGIA

Primeiramente uma pesquisa exploratória na literatura de Marketing foi elaborada para identificar teorias e modelos e por conseguinte apresentar os autores: Shapiro (1988), Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Ruekert (1992) Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Day (2001) estudiosos do tema Orientação para o Mercado; já os autores Berry (1981), Grönroos (1981), Tansuhaj, Randall e McCullough (1988), Rafiq e Ahmed (2000), Bansal, Mendelson e Sharma (2001), Ahmed, Rafiq e Saad (2003), Lings (2004) e Lings e Greenley (2005) são referências nos estudos de Orientação para o *Marketing* Interno e os autores Brito e Oliveira (2016), Richard et al. (2009), Nguyen *et al.* (2016), Jas e Skelcher (2005) Schiavo-Campo (1999), Hronec (1994), Mwita (2000), Boland e Fowler (2000), Ford e Schellenberg (1982), Venkatraman e Ramanujam (1986), Schmidt e Bohnenberger (2009) são destaques em Desempenho Organizacional, dentre outros.

A identificação das teorias e dos modelos relatados acima subsidiaram dois construtos multidimensionais sendo a Orientação para o Mercado construído nas dimensões (Geração de Inteligência com 6 itens; Disseminação de Inteligência - 5 itens e Ação de Resposta - 9 itens, tendo como autores Kohli e Jaworski (1990)) e Orientação para Marketing Interno (Geração de Informação Informal - 3 itens; Geração de Informação Formal Face-a-Face-3 itens; Geração de Informação Formal Escrita - 3 itens; Disseminação da Informação - 4 itens; Implementação de Respostas - 3 itens dos autores Lings e Greenley (2005) e de única dimensão o Desempenho de Mercado - 5 itens dos autores Nguyen, Yu, Melewar e Gupta (2006) com uso da escala Likert a qual expressa o grau de concordância ou discordância no que diz respeito a uma série de afirmações com relação à atitude e à intenção (Junior, 2014 e Lucian, 2016).

Cumpridas a definição das variáveis latentes e observadas, bem como, a escala de medição, elaborou-se um questionário aplicado *on-line* aos funcionários de determinada organização do cenário de interesse, ou seja, o setor de saneamento básico. O instrumento de pesquisa elaborado na plataforma do *google forms* foi enviado via e-mail para o banco de dados de colaboradores ativos da empresa, que conta com cerca de 3.000 pessoas, além de grupos de *WhatsApp* composto exclusivamente por funcionários. De fato, o tamanho da amostra foi dimensionado através do *software GPower 3.1*. e em acordo com o *software*, a amostra mínima calculada para a pesquisa foi de 107 respondentes, todavia, Ringle, Silva e Bido (2014) sugerem para uma representação mais consolidada, utilizar o dobro ou triplo desse número. Dessa forma, a amostra mínima da pesquisa seria de 321 respondentes, o triplo do valor mínimo orientado pelo *GPower 3.1*.

A amostra alcançada foi de 357, não probabilística de conveniência (Malhotra, 2012), onde verificou-se a normalidade dos dados observando a curtose e assimetria pelo teste Komolgorov-Smirnov e o *p-value* das variáveis observáveis e, em seguida, examinou-se a multicolinearidade das variáveis observadas através dos Valores dos Fatores de Inflação de Variância (VIF) para adentrar no modelo de medidas e no modelo estrutural da empresa de saneamento orientada para mercado, com uso da técnica estatística de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) por meio do *Smart PLS 3*, sendo executada, em primeiro lugar, a avaliação do modelo de mensuração com exame da validade convergente dos construtos, seguindo os critérios Fornell e Lacker (1981), em seguida, examinou-se a consistência interna e a confiabilidade composta e, para finalizar, a validade discriminante. Terminadas as etapas de qualidade de critério e ajustes do modelo, encaminhou-se para a interpretação dos coeficientes de caminho para o teste das relações estruturais do modelo de Orientação para o Mercado tendo como preditores Orientação para o Marketing Interno e Desempenho Organizacional (Ringle, Silva e Bido, 2014).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dos 357 respondentes, 49,9% (178) se identificam com o feminino, enquanto 49% (175) com o masculino, além de 1,1% (4) que preferiram não dizer; 39,8% (142) dos respondentes possuem entre 18 e 28 anos e 60,2% (215) estão acima desta faixa etária. Quanto a escolaridade 51,3% (183) são pós-graduados, 34,5% (123) detém o ensino superior e 14,3% (51) possuem o ensino fundamenta/médio, sendo que 46,2% (165) tem tempo de trabalho entre 1 e 9 anos e 11 meses, 31,4% (112) estão entre 10 anos e 19 anos e 11 meses e acima deste período 22,4% (80) respondentes. Por fim, os cargos foram de Superintendentes, Gerentes, Supervisores e Coordenadores perfazendo 47,06% (168); 27,73% (99) são terceirizados e 25,21% (90) ocupam cargos técnicos, analistas, assistentes, dentre outros.

A Tabela 1 apresenta os critérios de qualidade de mensuração dos construtos (validade discriminante, consistência interna e validade convergentes) indicados para este estudo, ou seja, para o modelo de Orientação para o Mercado tendo como preditores Orientação para o Marketing Interno e Desempenho Organizacional (HAIR et al., 2017).

Para entendimento da avaliação do modelo de mensuração, fez-se a Validação Discriminante utilizando o critério de Fornell e Larcker. A tabela 1 mostra os resultados onde pode-se verificar que as condições desse critério são atendidas, ou seja, os valores das raízes quadradas das variâncias médias são maiores do que os valores das correlações entre as VLs.

Assim, pode-se concluir que o modelo de mensuração gerou resultados adequados, apesar dos valores dos AVEs para os construtos 2 e 3 não estarem dentro do esperado, ficaram próximos do ideal, que deve ser maior que 0,50 (Ringle, Silva e Bido, 2014).

Já com relação ao *Alfa de Cronbach*, os valores foram altos, acima de 0,70, assim como os valores da Confiabilidade Composta, também maiores que 0,70, conforme Tabela 1. Assim, como os valores da AVE estão próximos ao ideal e os valores de AC e CC estão satisfatórios, optou-se por não realizar ajustes adicionais.

Os valores esperados devem ser maiores que 0,5, o que aconteceu apenas no construto Desempenho Organizacional (0,752). Com relação aos construtos Orientação para o Marketing Interno e Orientação para o Mercado, os valores ficaram próximos ao ideal: 0,465 e 0,363, respectivamente.

Tabela 1 - Critérios de qualidade de mensuração dos construtos

Variáveis Latentes (VLs)	1	2	3
1_Desempenho Organizacional	0,867		
2_Orientação para o Marketing Interno	0,539	0,682	
3_Orientação para o Mercado	0,531	0,740	0,602
Alfa de Cronbach (AC)	0,918	0,921	0,740
Confiabilidade Composta (CC)	0,938	0,931	0,703
Variância Média Extraída (VME)	0,752	0,465	0,363

Fonte: Elaboração autor.

A Figura 2 representa o modelo final das medidas de qualidade das variáveis latentes Orientação para o Marketing Interno, Desempenho Organizacional ($R^2 = 0,290$) e Orientação para o Mercado ($R^2 = 0,572$) com suas respectivas cargas, assim como, os valores referentes às associações entre as variáveis latentes.

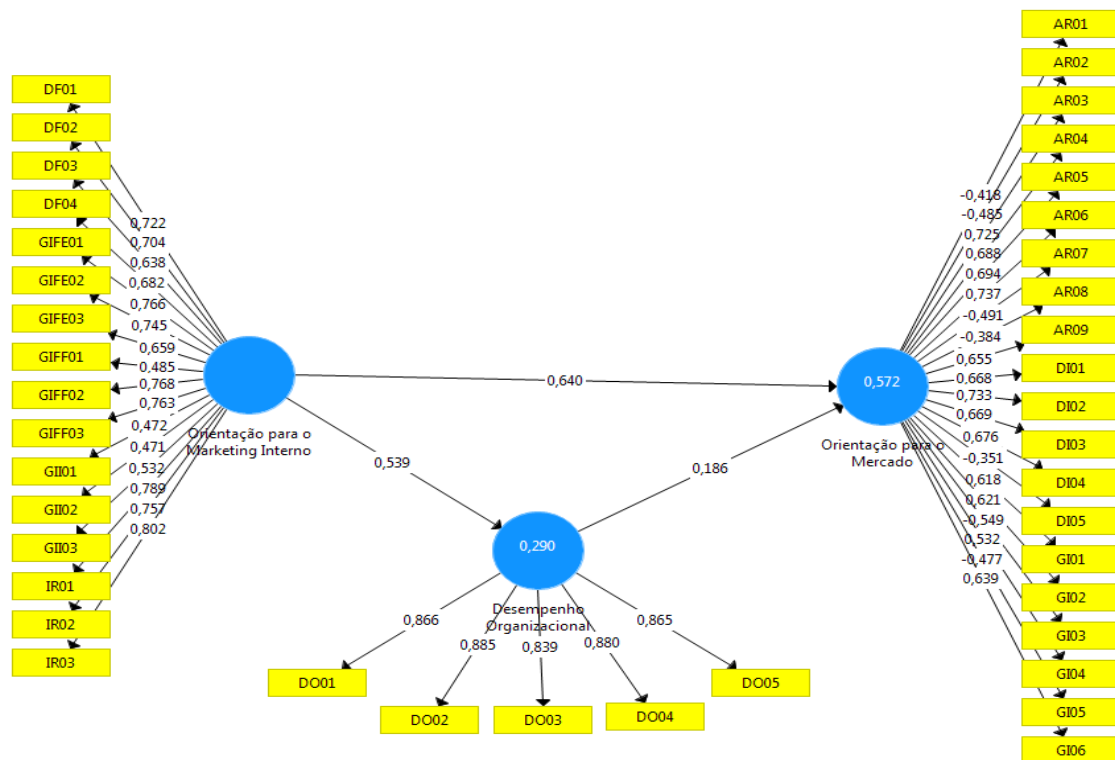


Figura 2. Modelo final das medidas de qualidade das variáveis latentes.
 Fonte: Dados da pesquisa.

Completada a avaliação do critério de qualidade das medidas do modelo, caso do setor de saneamento orientada para o mercado (SOM), por meio das análises da consistência interna (Alpha de Cronbach e Confiabilidade Composta), validade convergente (AVE) e validade discriminante Tabela 1 e Figura 2, iniciou-se a avaliação do modelo estrutural examinando de início a colinearidade das variáveis latentes em que os Valores dos Fatores de Inflação de Variância (VIF) ficaram abaixo de 5, variando de 1,454 a 3,975, neste caso, constata-se ausência de colinearidade entre as variáveis latentes. A validação do modelo de caminhos, ou estrutural, se dá em três etapas: 1 e 2 podem ser verificadas na Tabela 2: 1 – Coeficiente de Determinação de Pearson (R^2) R^2 pode variar de 0 a 1, e valores como 0,20 são considerados altos em estudos orientados para o sucesso como satisfação e lealdade do consumidor (Hair et al., 2017), nesses parâmetros, pode-se afirmar que R^2 das VLs Desempenho Organizacional e Orientação para o Mercado têm seu poder de explicação relevante. 2 - Aplicando a técnica *bootstrapping*, 5000 subamostras foram geradas, nas quais se observa que nas relações estruturais das hipóteses H1, H2 e H3, seus coeficientes estruturais são estatisticamente significativos para os valores de $p < 0,001$ e de t superiores a 1,96.

Tabela 2 - Hipóteses e relações estruturais do modelo de saneamento SOM

Hipóteses	Relações estruturais	Coefficiente estrutural	Desvio Padrão	Valor - t	Valor-p	Significância $p < 0,001$	R^2
H1 (+)	Orientação para o Marketing Interno -> Orientação para o Mercado	0,64	0,037	17,231	0,000	Suportada	0,572
H3(+)	Desempenho Organizacional -> Orientação para o Mercado	0,186	0,048	3,87	0,000	Suportada	
H2(+)	Orientação para o Marketing Interno -> Desempenho Organizacional	0,539	0,044	12,135	0,000	Suportada	0,29

Fonte: Elaboração autor.

Para a etapa 3 verificou-se a Validade Preditiva (Q^2) (indicador de Stone-Geisser) que avalia a qualidade da predição do caso do setor de saneamento orientada para o mercado e o Tamanho do Efeito (f^2) o quanto o construto é útil para o modelo, sendo encontrados os seguintes valores: Desempenho Organizacional ($Q^2= 0,212$; $f^2 = 0,409$) e Orientação para o Mercado ($Q^2= 0,193$; $f^2 = 0,679$). Os valores ideais do indicador Q^2 devem ser maiores do que zero e para o $f^2 = (0,02$ a $0,15$ são pequeno), $f^2 = (0,15$ a $0,35$ são médios) $f^2 = (0,35$ ou maiores são grandes) (Hair et al., 2017). Isso posto, todas as variáveis latentes do modelo de SOM devem permanecer, uma vez que Q^2 indicam que o modelo possui exatidão e os valores f^2 indicam que os construtos possuem sua utilidade para maior compreensão do modelo de pesquisa, não sendo necessários ajustes (Ringle, Silva e Bido, 2014).

A Tabela 2 também fornece informações para a interpretação das hipóteses H1, H2 e H3 do modelo SOM, formuladas, respaldadas e apresentadas na seção de referencial teórico e hipóteses e adicionalmente informa o *Coefficiente de determinação de Pearson* (R^2) que é a porção da variância das variáveis endógenas que é explicada pelo modelo estrutural, onde de acordo Ringle, Silva e Bido (2014) valores com $2\% \leq R^2 < 13\%$ são pequenos; $13 \leq R^2 < 26\%$: Médio e $R^2 \geq 26\%$: Grande, ou seja neste estudo os valores de R^2 para os construtos da pesquisa possuem um efeito considerado grande, o que indica boa qualidade do modelo. Após a avaliação dos modelos de mensuração e da validação do modelo de caminhos, pode-se analisar as hipóteses de pesquisa quanto às suas significâncias, levando em consideração os valores de *t-value* e *p-value*, conforme Tabela 2.

Hipótese 1 - O *marketing* interno impacta positivamente na orientação para o mercado: no contexto da primeira hipótese, observa-se que o *t-value* possui alta significância (17,231) e *p-value* (0,000). Pode-se então aceitar a hipótese e afirmar que quanto mais a organização possui práticas de *marketing* interno, maior é a orientação para o mercado desta empresa. Pesquisas anteriores também suportaram essa hipótese (GRÖNROOS, 1981; RAFIQ; AHMED, 2000A; LINGS, 2004; LINGS; GREENLEY, 2005).

Hipótese 2 - O *marketing* interno impacta no desempenho organizacional: essa hipótese também foi aceita já que seu *t-value* foi de alta significância (12,135) e *p-value* igual a zero. Dessa forma, confirmamos que quando a organização possui práticas de *marketing* interno, seu desempenho organizacional cresce. Os estudos de Ahmed, Rafiq e Saad (2003); Lings (2004) e Farias (2010) também corroboram com essa hipótese.

Hipótese 3 - O desempenho organizacional impacta na orientação para o mercado: a terceira hipótese indicou um valor de *t-value* de 3,870 e *p-value* igual a zero, o que a faz ser aceita, mostrando que quanto maior o desempenho organizacional, maior é a orientação para o mercado da empresa. Esse resultado também foi aceito por outros autores (NARVER; SLATER, 1990; RUEKERT, 1992; DESHPANDÉ, FARLEY; WEBSTER, 1993; DAY, 2001).

6 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo central analisar se os antecedentes *marketing* interno e desempenho organizacional impactam na orientação para o mercado na percepção dos colaboradores no caso da empresa de saneamento.

Uma consistente revisão da literatura dos construtos Orientação para o *Marketing* Interno, Desempenho Organizacional e Orientação para o Mercado, indicam a relevância das teorias e indicadores que apoiam individualmente cada construto, uma vez que, na formulação das três hipóteses verificadas e confirmadas encontraram através da técnica de Modelagem de Equações Estrutural, valores/índices das medidas de qualidade satisfatórios e também atestando que são construtos adequados para medirem o impacto entre as relações testadas, ou seja, o modelo estudado traz contribuições teóricas e empíricas, evidenciando, que, quanto mais a organização possui práticas de *marketing* interno, maior é a orientação para o mercado desta empresa, e igualmente, quando a organização implementa práticas de *marketing* interno, seu desempenho

organizacional cresce e por fim quanto maior o desempenho organizacional, maior é a orientação para o mercado da empresa.

Como os resultados desse estudo mostram uma relação direta entre marketing interno, desempenho organizacional e orientação para o mercado, é aconselhável que os gestores conheçam a natureza complementar desses construtos. De fato, para que haja um desempenho organizacional desejável, deve-se adotar uma orientação interna em conjunto com uma orientação externa, verificável através Sistema de Gestão de Resultados Cagece (2022).

Nesse sentido e entendimento, as organizações que desejam implementar com êxito uma orientação para o mercado deve adotar um foco interno complementar sobre seus colaboradores, assegurando que os desejos e necessidades destes estão satisfeitos, alcançando dessa forma um desempenho organizacional favorável, para tanto, os gestores podem encaminhar seus esforços no sentido de aprimorar os serviços prestados e serem mais conscientes com o cliente externo, o cidadão. Assim, as organizações interessadas em aumentar seu desempenho organizacional devem implementar comportamentos orientados para o mercado (interno e externo) em particular o setor de saneamento básico.

Por fim, o estudo traz algumas limitações quanto a amostra que não representou às características gerais da população estudada, ser um estudo de caso único e os construtos abordados de maneira multidimensional, sugerimos assim, estudos com outras unidades de saneamento no Brasil e também testar os construtos em dimensões em seus níveis originais.

REFERÊNCIAS

_____. A ANA e o Saneamento. ANA, 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/ana/pt-br/assuntos/saneamento-basico/a-ana-e-o-saneamento>>. Acesso em 27 de janeiro de 2022.

_____. Foco na qualidade. Aesbe, 2022. Disponível em:

<<https://aesbe.org.br/novo/institucional>>. Acesso em: 27 de janeiro de 2022.

ABBADE, E. B.; ZANINI, R. R.; SOUZA, A. M. Orientação para aprendizagem, orientação para mercado e desempenho organizacional: evidências empíricas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 1, 2012.

Agência Nacional de Águas (Brasil). Atlas esgotos: despoluição de bacias hidrográficas / Agência Nacional de Águas, Secretaria Nacional de Saneamento Ambiental. - Brasília: ANA, 2017.

AHMED, P. K.; RAFIQ, M.; SAAD, N. M. Internal marketing and the mediating role of organisational competencies, **European Journal of Marketing** 37(9), p. 1221-1241, 2003.

AMORIM, L. D. A. F., Fiaccone, R., Santos, C., Moraes, L., Oliveira, N., Oliveira, S., & Santos, T. N. L. D. (2012). Modelagem com Equações Estruturais: Princípios Básicos e Aplicações.

AWWAD, M. S.; AGTI, D. A. M. The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation. **International Journal of Bank Marketing**, 29(4), p. 308-332, 2011.

BANSAL, H. S.; MENDELSON, M. B.; SHARMA, B. The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes, **Journal of Quality Management**, 6, p. 61-76, 2001.

BASSO, L. F. C.; PACE, E. S. U. Uma análise crítica da direção da causalidade no Balanced Scorecard. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 1-21, 2003.

BERRY, L. L. The Employee as customer. **Journal of Retail Banking**, v. 3, p. 25-8, mar. 1981.

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. Services marketing starts from within, **Marketing Management Winter**, p. 25-34, 1992.

BERRY, L. L.; HENSEL, J. S.; BURKE, M. C. Improving retailer capability for effective consumerism response, **Journal of Retailing**, v. 52, n. 3, p. 3-14, 1976.

BOHNENBERGER, M. C. **Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional**. 2005. Tese (Doutoract d'Economia de l'Emoresa) – Programa de Doctorat d'Economia de l'Emoresa, Universitat de les Illes Balear (UIB), Espanha, 2005.

BOLAND, T.; FOWLER, T. A systems perspective of performance management in public sector organisations, **International Journal of Public Sector Management**, 13(5), 417-446, 2000.

Brasil. Ministério do Desenvolvimento Regional. Secretaria Nacional de Saneamento – SNS. Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento: **24º Diagnóstico dos Serviços de Água e Esgotos** – 2018. Brasília: SNS/MDR, 2019. 180 p.: il.

BRITO, R. P.; OLIVEIRA, L. B. A Relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. **BBR -Brazilian Business Review**, v.13, n. 3, 2016.

CAGECE. **Relatório de Administração Cagece**. Fortaleza, 2020.

CAGECE. **Relatório de Sustentabilidade Cagece**. Fortaleza, 2020.

CARVALHO, M. S. **Gestão e marketing: para devolver as organizações ao homem** (1ª ed.). Lisboa: Sílabo, 2009.

COLLINS, B.; PAYNE, A. Internal marketing: a new perspective for HRM. **European Management Journal**. v. 9, n. 3, p. 261-269, set. 2001.

DANN, C., HSIEH, JC., RATTNER, A. et al. Insights into Wnt binding and signalling from the structures of two Frizzled cysteine-rich domains. **Nature**, 412, 86–90 (2001).

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre, Bookman, 2001.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U.; WEBSTER, F. Jr. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firm: a quadrad analysis, **Journal of Marketing**, 57 January, 23-27, 1993.

DUNNE, P.A.; BARNES, J.G. Internal Marketing: **A Relationships and Value-creation View, in R.J. Varey e B.R. Lewis** (Ed), Internal Marketing – Directions for Management, Routledge, Taylor & Francis Group: Londres, pp. 192-220, 2000.

FARIAS, S. A. Marketing interno (MI): uma revisão da literatura e proposições de pesquisa para a excelência nos serviços. **Brazilian Business Review**, v. 7, n. 2, p.106-122, maio-agosto, 2010.

FAUL, F.; ERDFELDER, E.; BUCHNER, A.; & LANG, A. G. Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods**, 41(4), 1149-1160, 2009.

FORD, Jeffrey D.; SCHELLENBERG, Deborah A. Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance. *Academy of management review*, v. 7, n. 1, p. 49-58, 1982.

GARRIDO, I. L. Orientação para o mercado externo: o refinamento de uma escala de mensuração. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 47, n.4, p.116-130, 2007.

GEORGE, W. R; The Retailing of services: a challenging future. **Journal of Retailing**, p. 85-98, 1977.

GEORGE, W. R. Internal marketing and organisational behaviour: a partnership in developing customer-conscious employees at every levelw, **Journal of Business Research** 20(1), 63-70, 1990.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOSLING, M.; GONÇALVES, C. A. Modelagem por Equações Estruturais: conceitos e aplicações. **Revista de Administração FACES Journal**, 2(2), 2003.

GREENE, WALTER E.; WALLS, GARY D.; SCHREST, LARRY J. Internal marketing: the key to external marketing success. **The Journal of Services Marketing**. v. 8, n. 4, p. 5-13, 1994.

GRÖNROOS, C. **Internal marketing – an integral part of marketing theory**, in Donnelly, J.H. e George, W.R. (Eds), Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago, 236-238, 1981.

GRÖNROOS, C. **Internal Marketing – Theory and Practise**, in T. M. Bloch, G.D. Upah, e V.A. Zeithaml (Eds.), Services Marketing in a Changing Environment, American Marketing Association: Chicago, pp. 41-47, 1985.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, 32(2), 4-20. doi: 10.1108/00251749410054774, 1994.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Advanced issues in partial least squares structural equation modeling**. saGe publications, 2017.

HARRIS, L.C. The organizational barriers to developing market orientation, **European Journal of Marketing**, 34(5/6), p. 598-624, 2000.

HENSELER, J.; RINGLE, C.M.; SARSTEDT, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, n. 43, p. 115-135, 2015.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da empresa**, Makron: São Paulo, 1994.

HUNT, S. D.; LAMBE, C. J. Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. **International Journal of Management Reviews**. 2(1): 17-43, 2000.

HUNT, S.D.; MORGAN, R.M. The comparative advantage theory of competition, **Journal of Marketing**, 59 (April), 1-15, 1995.

JAS, P.; SKELCHER, C. Performance decline and turnaround in public organizations: A theoretical and empirical analysis, **British Journal of Management**, 16, p. 195-210, 2005.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Orientação para o Mercado: Antecedentes e Consequências. **RAE – Revista de Administração de Empresas FGV**, v. 46, n. 2, p. 82–103, 2006.

JOSEPH, W. B. Internal marketing builds service quality. **Marketing Review**. v. 16, n. 1, p. 54-59, 1996.

JÚNIOR, S.D.S.; COSTA, F.J. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. **PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 15, n. 1-16, p. 61, 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KIM, S. Individual-level factors and organizational performance in Government organizations, **Journal of Public Administration Research and Theory**, 15(2), 245-261, 2005.

KIRCA, A.; HULT, G. T. M. Intra-organizational factors and market orientation: effects of national culture. **International Marketing Review**, Bradford, v. 26, n. 6, p. 633-650, 2009.

KIRCA, A. H., JAYACHANDRAN, S., & BEARDEN, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**. April, V. 54, p. 1-18, 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; & KUMAR, A. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, 30(4), 467-477. doi: 10.2307/3172691, 1993.

LAMBIN, J. **Marketing estratégico**. 4ª ed. Lisboa: McGraw-Hill. 2000.

LEVITT, T. Marketing Myopia, **Harvard Business Review**, (July-August), p. 45-56, 1960.

LINGS, I.N. Internal market orientation: Construct and consequences, **Journal of Business Research**, 57, 405-413, 2004.

LINGS, I.; GREENLEY, G. Measuring Internal Market Orientation. **Journal of Service Research**, 7, 3, 290-304, 2005.

LUCIAN, R. Repensando o uso da escala Likert: tradição ou escolha técnica?. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia** (PMKT on-line). São Paulo, v. 9, n. 1, p. 12-28, 2016.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Trad. Leme Belon Ribeiro e Monica Stefani. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012

MATSUNO, K.; MENTZER, J. T.; OZSOMER, A. The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance, **Journal of Marketing**, Vol. 66, No. 3, July, pp. 18-32, 2002.

MOHR-JACKSON, I. Broadening the market orientation: An added focus on internal customers, **Human Resource Management**, 30(4), 455-467, 1991.

MORAIS, I. D. C. **Marketing interno e o seu impacto na orientação para o mercado das empresas brasileiras**. 2013. Dissertação (Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica), Universidade do Minho, Braga, 2013.

MORAIS, I. D. C.; SOARES, A. M. Impacto do marketing interno sobre a orientação para o mercado em empresas brasileiras. **Revista RAC**, Rio de Janeiro, v.20, n.2, pp. 197-215, 2016.

MUGNOL, R. P. **A performance exportadora e os seus antecedentes. O papel da orientação para o mercado externo, empreendedorismo, recursos e inovação: um estudo em empresas exportadoras do sul do Brasil**. 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas), Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2013.

MURRAY, J.G. The Importance of internal marketing. **Bankers Magazine**, p. 38-40, jul./ago. 1979.

MWITA, J.I. Performance management model – A systems-based approach to public service quality, **The International Journal of Public Sector Management**, 1381, 19- 37, 2000.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, October, 1990; Vol. 54, pg.20-35, 1990.

NEELY, A.; BOURNE, M. Why measurement initiatives fail. **Measuring Business Excellence**, v. 4, n. 4, 2000.

NGUYEN, B., YU, X., MELEWAR, T. C., & GUPTA, S. (2016). Critical brand innovation factors (CBIF): Understanding innovation and market performance in the Chinese high-tech service industry. **Journal of Business Research**, 69, 2471–2479.

PAIM, N. A.; LARA, J. E.; CHRISTINO, J. M. M. Relações quantitativas entre orientação para o mercado, desempenho organizacional e a percepção externa de sucesso em instituições de pesquisas tecnológicas afiliadas à ABIPTI. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 6, art. 5, p. 1059-1077, 2011.

PAPASOLOMOU, I.; VRONTIS, D. Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry. **Brand Management**, vol. 14, n. 1/2, p. 177-195, setembro-novembro, 2006.

PELHAM, A. Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, Vol. 38, N.º 1, pp. 48-67, 2000.

PIERCY, N.F.; HARRIS, L.C.; LANE, N. Market orientation and retail operatives' expectations, **Journal of Business Research**, 55, 261-273, 2002.

PIERCY, N.; MORGAN, N., Internal marketing – The missing half of the marketing programme, **Long Range Planning**, 24(2), 82-93., 1991.

RAFIQ, M.; AHMED, P.K. The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management, **Journal of Marketing Management**, 9(3), 219-232, 1993.

RAFIQ, M.; AHMED, P.K. (2000a), Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, **The Journal of Services Marketing**, 14(6), 449-462, 2000a.

RAFIQ, M.; AHMED, P.K. **A Meta-Model of Internal Marketing**, in R.J. Varey e B.R. Lewis (Eds), *Internal Marketing – Directions for Management*, Routledge, Taylor & Francis Group: Londres, pp 223-237, 2000b.

RICHARD, P. J. et al. Measuring organizational performance: towards methodological best practice. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RINGLE, C. M.; SILVA, D. Da.; BIDO, D. D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, 13(2), 56-73, 2014.

RODRIGUES, A. P. **O impacto da orientação para o mercado na satisfação e comprometimento dos funcionários e no desempenho organizacional: aplicação ao sector público local**. 2009. Tese (Doutorado em Gestão). Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, 2009.

ROSHANI, S.; ENAYATI, G.; LASHKARY, M. The investigation of the effects of internal marketing on the services quality emphasizing the role of intermediate on organizational citizenship behaviors (case study of the banks of Esfarayen City). **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**, 4(10), 929–939, 2013.

RUDIO, F. V. Introdução ao projeto de pesquisa científica. 9ª ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

RUEKERT, R. W. Developing a market orientation: an organizational strategy perspective, **International Journal of Research in Marketing**, 9, 225-245, 1992.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SCHIAVO-CAMPO, S. Performance in the public sector, **Asian Journal of Political Science**, 7(2), 75-87, 1999.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, 13(3), 450-467, 2009. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n3/v13n3a07.pdf>. doi: 10.1590/S1415-65552009000300007

SHAPIRO, B. P. What the hell is 'market oriented'?, **Harvard Business Review**, 66(6), 119-125, 1988.

SILVA, M.; MOUTINHO, L.; COELHO, A.; MARQUES, A. Market orientation and performance: modelling a neural network. **European Journal of Marketing**, 43(3/4), 421-437, 2009.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planeamento e Medição para Performance**, Qualitymark: Rio de Janeiro, 1993.

SNAVELY, K. Marketing in the Government sector: A public policy model, **American Review of Public Administration**, 21(4): 311-326, 1991.

SOARES, J.; RODRIGUES, R. G. A influência das estratégias de orientação para o mercado interno na orientação para o mercado externo. **International Journal of Marketing, Communication and New Media**. Vol 3, Nº 4, Janeiro/Junho, 2015.

TANSUHAJ, P.; RANDALL, D.; MCCULLOUGH, J. A. services marketing management model: integrating internal and external marketing functions, **Journal of Services Marketing**, 2(1), 31-38, 1988.

THOMPSON, T. W.; BERRY, L. L.; DAVIDSON, P. H. **Banking tomorrow: managing markets through planning**. Nova York, NY: Van Nostrand Reinhold Company, 1978.

- TOALDO, A. M. M. **A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do estado do Rio Grande do Sul.** Dissertação (Mestrado em Administração), Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2006.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801 - 814, 1986.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence, **Journal of Management**, 13(1), 109-123, 1987.
- VIEIRA, R. M. **Mirando no emprego e acertando no cliente – a orientação para o mercado interno e a qualidade dos serviços: uma abordagem empírica.** Curitiba, 2012.
- WINTER, J.P. Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite, **Health Marketing Quarterly**, Vol. 3 No. 1, pp. 69-77, 1985.
- ZAMAN, K.; JAVAID, N.; ARSHAD, A.; BIBI, S. Impact of internal marketing on market orientation and business performance. **International Journal of Business and Social Science**, 3(12), 76-88, 2012.