

# O TEMPO DE EMPRESA E A PERCEPÇÃO DO FUNCIONÁRIO EM RELAÇÃO À ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

## ORGANIZATION TENURE AND EMPLOYEE 'S PERCEPTION ABOUT MARKET ORIENTATION

Richardson Moro Schmittel\* - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Administração (FUCAPE) Business School - Brasil - e Faculdades Integradas de Aracruz (FAACZ) - Brasil - [richardson.moro@gmail.com](mailto:richardson.moro@gmail.com)

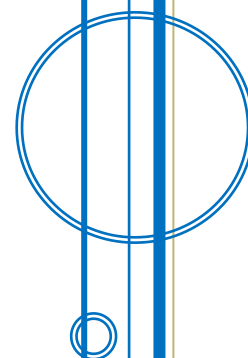
Emerson Wagner Mainardes - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Administração (FUCAPE) Business School - Brasil - [emerson@fucape.com.br](mailto:emerson@fucape.com.br)

Submetido: Abril 2017

Aceito: Novembro 2017

\*Autor de Correspondência

DOI: 10.18226/23190639.v5n3.02



## **Resumo**

A Orientação para o Mercado é uma característica que pode ser influenciada pela cultura organizacional, e a opinião dos funcionários mostra-se importante para identificar como uma empresa está orientada para o Mercado. Funcionários com mais tempo de empresa podem ter diferentes opiniões em relação aos funcionários com menos tempo na organização. O objetivo dessa pesquisa foi identificar se funcionários com maior tempo de empresa possuem uma percepção diferente dos funcionários com menos tempo de empresa em relação à Orientação para o Mercado da empresa. A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor de Tecnologia da Informação, onde identificou-se que os funcionários com mais tempo de empresa tiveram uma opinião mais crítica em relação à Orientação para o Mercado e, como os colaboradores com maior tempo de empresa possuem conhecimentos e habilidades para exercer influência positiva e negativa sobre a opinião dos demais, recomenda-se estudar os fatores que afetam essa percepção.

**Palavras-chave:** Orientação para o Mercado. MARKOR. Tempo de Empresa.

## **Abstract**

Market Orientation is a characteristic that can be influenced by the organizational culture, and the view of the staff appears to be important to identify how a business is oriented to the market. Employees with more organization tenure may have different opinions regarding the employees with less time in the organization. The objective of this research was to identify if employees with greater company time have a different perception of the employees with less time of company in relation to the orientation to the market of the company. The survey was conducted at a company in the Information Technology sector, where it was identified that the employees with more time of company had a more critical opinion regarding the Market Orientation and, as the employees with greater time of company possess knowledge and abilities to exert positive and negative influence on the opinion of others, it is recommended to study the factors that affect this perception.

**Keywords:** Market Orientation. MARKOR. Organization Tenure.

## 1 Introdução

A Orientação para o mercado é entendida como a capacidade que uma organização tem de entender e satisfazer seus clientes (Day, 1994), e pode gerar diversos benefícios para a organização como, por exemplo, ganho de produtividade, lucratividade e aumento das vendas (Bae, 2012; Wang et al, 2012; Rong e Wilkinson, 2011).

Essa capacidade de entender e satisfazer os clientes mostra-se importante em mercados dinâmicos onde existem mudanças constantes na preferência de clientes por produtos ou serviços (Rahab, 2012), e entende-se que o comportamento dos colaboradores da empresa e suas opiniões são elementos importantes no estudo da Orientação para Mercado, visto que a Orientação para o Mercado é uma característica organizacional obtida através da cultura (Lafferty e Hult, 2001). Diante disso, esse estudo buscou verificar se funcionários com maior tempo de empresa possuem uma percepção diferente dos funcionários com menos tempo de empresa em relação à Orientação para o Mercado da empresa.

Estudar essa diferença de percepção sobre a Orientação para o Mercado, ocasionada pelo tempo que o funcionário possui de empresa torna-se importante pois observa-se que grupos caracterizados por diferenças demográficas (idade, gênero e raça) podem divergir de opinião sobre diversos aspectos de interesse organizacional, porém, o tempo de empresa (*Organization Tenure*) tende a causar maior divergência de opinião entre os funcionários (Auh et al., 2011). Dessa forma, estudar as mudanças de percepção dos funcionários de acordo com o tempo de empresa é importante para o estudo da Orientação para o Mercado, pois pode fornecer informações para que as organizações compreendam esse fenômeno e proponham ações de melhorias para Orientação para o Mercado utilizando-se do potencial de seus colaboradores.

A primeira parte do estudo apresenta um levantamento sobre as variáveis que afetam a percepção sobre Orientação para o Mercado, além de explorar aspectos relacionados à importância da Orientação para o Mercado em mercados dinâmicos com o Mercado de Tecnologia da Informação. Na segunda parte, buscou-se realizar uma revisão da literatura para buscar compreender a forma que o tempo de empresa de um funcionário pode afetar no seu desempenho e na percepção de quanto a empresa na qual ele trabalha é orientada para o mercado. Após o levantamento teórico, foi realizada uma pesquisa em uma empresa do setor de Tecnologia da Informação, para a qual foi usada a escala MARKOR (Kohli et al., 1993). O estudo foi concluído com análises estatísticas e conclusões, onde se percebeu que o tempo de

empresa afeta a percepção do colaborador quanto à Orientação para o Mercado.

## **2 Revisão da Literatura**

Ao fim da década de 1950, foi introduzido o conceito de Orientação para Mercado ao Marketing. Os estudos buscavam avaliar se os conceitos de Marketing estavam sendo disseminados dentro da organização (Jaworski e Kohli, 1993). Na década de 1980, os estudos mudaram o foco e passaram a analisar os benefícios que a Orientação para o Mercado poderia proporcionar para as organizações, bem como os fatores que podem preceder à Orientação para o Mercado. A Orientação para o Mercado passou então a ter estudos como o de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), que desmistificaram a ideia de que a Orientação para o Mercado serviria apenas para implantar o Marketing dentro das organizações.

### **2.1 Orientação para o mercado em mercados dinâmicos**

Narver e Slater (1990) definem que Orientação para o Mercado consiste em concentrar os esforços para obter informações do mercado, gerar inteligência organizacional e oferecer aos clientes produtos que atendam suas necessidades e desejos. Orientação para o Mercado foca em melhorar o relacionamento com os clientes por meio de cultura e valores, permitindo que a empresa foque seus esforços no interesse dos clientes (Jogarathnam, 2017). Dessa forma a organização coloca os clientes em primeiro lugar.

A obtenção das informações é um importante elemento para a Orientação para o Mercado, pois a partir das informações do mercado é possível transformar os dados em inteligência. Essa inteligência deve passar então por um processo de disseminação vertical e horizontal dentro da organização (Kohli e Jaworski, 1990), divulgando as informações para todos os níveis hierárquicos da organização independente do cargo exercido pelo funcionário e permitindo que todos os colaboradores obtenham as informações de maneira rápida e completa. Essa capacidade de adquirir, assimilar, transformar e aplicar o conhecimento da orientação para o mercado influencia no desempenho e na facilidade de contratar e reter profissionais na empresa (Rakthin et al., 2016). Logo, entende-se que a comunicação interna tem papel importante na orientação para o mercado e pode proporcionar maior colaboração departamental (Reid et al., 2005), além de orientar os funcionários para o alcance das metas da organização (de Araujo et al., 2012).

A partir do momento que as organizações conseguem obter as informações sobre o

mercado e exista um processo eficiente de comunicação interna, a organização precisa estimular suas equipes para criar e oferecer os produtos e serviços que os clientes necessitam, fazendo então melhor uso dos recursos da empresa, como concebido nos estudos da visão baseada em recursos (Mahoney e Pandian, 1992). Esse estímulo às equipes pode ser proporcionado através do entendimento das necessidades dos clientes e da conexão entre os departamentos da empresa, combinando os melhores recursos para a criação dos produtos e serviços inovadores.

A influência da Orientação para Mercado em diferentes organizações e mercados foi estudada em estudos recentes como por exemplo Sudjono (2012), Bae (2012), Reid (2012) e Boso et al. (2013). Esses estudos utilizaram diversas técnicas para as pesquisas, mas de um modo geral foi utilizada a aplicação de questionários e em sua maioria com respostas através de escalas numéricas.

O uso das escalas nesses estudos foi influenciado por estudos da década de 1990, como os estudos de Day (1994), Narver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1990) e Kohli et al. (1993), onde destaca-se o uso da escala MARKOR (Market Orientation) do estudo de Kohli et al. (1993), que se mostrou adequada para medir a Orientação para o Mercado.

Pesquisa anterior de Cheng e Krumwiede (2012) identificou que as empresas que buscam a Orientação para o Mercado obtêm melhores resultados e melhor capacidade de inovar. Inovação é uma importante característica para empresas que fazem parte de um mercado dinâmico, como as empresas do setor de Tecnologia da Informação, pois a inovação em seus produtos e serviços é importante para a busca da vantagem competitiva e para alcançar melhores resultados financeiros ano a ano. Dessa forma, entende-se que a Orientação para o Mercado é importante para setores dinâmicos como o setor de Tecnologia da Informação.

Nesses setores caracterizados como dinâmicos, como o setor Automobilístico, Farmacêutico e de Tecnologia da Informação, as empresas precisam desenvolver habilidades para obter as informações de maneira rápida e principalmente conceber respostas que permitam desenvolver vantagem competitiva, e que proporcionem sustentabilidade para essa vantagem (Eisenhardt e Martin, 2000). A agilidade em mudar a organização para responder rapidamente ao mercado é obtida com políticas organizacionais que promovam a Orientação para Mercado, e essa competência torna-se uma Competência Central que dificilmente seria imitada por seus concorrentes (Teece et al., 1997).

Independente da estratégia de longo ou curto prazo adotada pela organização, a Orientação para o Mercado influencia no aumento das vendas (Kumar et al., 2011), e além de resultados financeiros, é possível observar que os empregados de uma empresa orientada para o mercado tendem a ser mais motivados, pois a Orientação para o Mercado proporciona benefícios sociais e psicológicos (Kohli e Jaworski, 1990). Essa satisfação dos colaboradores traz resultados positivos para o alcance das metas da empresa, o que leva a entender que tratar esses empregados como clientes internos é positivo, principalmente em organizações de prestação de serviços, o que é muito característico do setor de tecnologia da informação (Mieres e Sanchez, 2012).

## **2.2 Tempo de permanência do funcionário na organização**

O tempo de permanência de um funcionário numa organização pode afetar a forma como ele se comporta, executa suas atividades, e a forma como ele interage com seus colegas de trabalho. Entende-se que o tempo de empresa de um funcionário melhora o capital humano da empresa no que se refere a habilidades, conhecimentos e competências (Mcnamara e Pitt-Catsouphes, 2014). Além disso, a perspectiva da possibilidade de ascender na carreira e acumular tempo na organização é um importante fator que traz satisfação e que traz maior empenho do funcionário para execução do trabalho (Theodossiou e Zangelidis, 2009), o que indica que, quanto mais tempo um funcionário permanece na organização, sua capacidade de contribuir com o alcance das metas da organização aumenta.

A existência de grupos de funcionários com tempo diferente de empresa pode implicar em uma forma de influência dos funcionários mais antigos, e essa influência causada pela diferença do tempo de empresa pode impactar mais nos resultados da empresa do que a diversidade demográfica, como idade, gênero e raça (Auh et al., 2011). Logo, entende-se que é importante estudar como a percepção dos funcionários com mais tempo de empresa pode contribuir para os resultados organizacionais e para a Orientação para o Mercado, pois o tempo que um funcionário permanece na empresa está diminuindo com o passar dos anos (Ng e Feldman, 2013).

De acordo com a teoria do capital humano, o tempo em que o funcionário permanece na empresa aumenta seus conhecimentos e habilidades, e isso tem consequências positivas no desempenho do funcionário ao realizar suas funções, além de permitir que o mesmo adquira mais conhecimento tácito (Ng e Feldman, 2011). Da mesma forma, a capacidade que a

empresa tem de gerar conhecimento e disseminar na organização facilita a contratação e retenção de funcionários (Rakthin et al., 2016) e esse conhecimento tácito gerado pode estimular os funcionários a ter uma percepção mais crítica sobre a forma de ver a própria organização em relação aos funcionários com menos tempo de empresa, e essa visão singular sobre a organização possivelmente pode ser identificada ao avaliar a forma que o funcionário percebe que a empresa que ele trabalha é orientada para o mercado.

As redes de relacionamento e amizade no trabalho também são influenciadas pelo tempo de empresa do funcionário e podem influenciar significativamente em como os funcionários se comportam para resolver os problemas do dia a dia da empresa, comunicando-se espontaneamente com os funcionários que possuem maior familiaridade (Mcnamara e Pitt-Catsouphes, 2014).

Um dos indícios que leva a entender que existe uma diferença de percepção dos funcionários mais antigos em relação à Orientação para o Mercado é o fato de que o tempo de permanência de um funcionário na empresa pode, além de proporcionar maior nível de competência na execução de atividades no trabalho, munir o empregado de informações sobre a organização (Ng e Feldman, 2011). Uma vez munido de informações, o funcionário pode ser um importante agente de comunicação, o que pode melhorar a disseminação da informação nas organizações, característica importante para a Orientação para o Mercado.

Outro fator que indica que funcionários com mais tempo de empresa podem ter uma percepção diferente sobre a organização é o fato de que o tempo de empresa tem a capacidade de fazer com que o funcionário consiga identificar mais facilmente as metas da organização (Ng e Feldman, 2011), o que pode contribuir para estimulá-lo à cooperação com sugestões para melhoria do desempenho organizacional, melhorando a geração da inteligência na organização.

O tempo de empresa também pode estimular a cooperação, visto que a influência dos funcionários mais antigos também pode afetar a forma como colegas de trabalho interagem com os demais para realizar as tarefas (Auh et al., 2011), influenciando diretamente na integração interdepartamental e na comunicação interna, características importantes para a Orientação para o Mercado.

Em resumo, funcionários com mais tempo de empresa tendem a acumular experiências e habilidades, que podem influenciar a forma que os demais funcionários trabalham e influenciar também a sua própria percepção sobre como a empresa em que trabalha é

orientada para o mercado. Diante disso, estudar a opinião desses funcionários pode colaborar no entendimento de como atingir melhores níveis de Orientação para o Mercado.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

A pesquisa foi realizada utilizando método quantitativo, descritivo e com corte transversal. A coleta de dados foi realizada em uma empresa do Setor de Tecnologia da Informação por meio da escala MARKOR (Kohli et al., 1993). A empresa escolhida possui 300 colaboradores, foi fundada no ano de 1998 e presta serviços em 5 estados brasileiros, sendo que já executou projetos em todo país e no exterior. A mesma foi escolhida por permitir a aplicação da pesquisa. A população da pesquisa foram os funcionários da empresa, de forma que todos os departamentos nos diversos estados brasileiros receberam o questionário e tiveram oportunidade de responder a pesquisa entre o período de 12/12/2013 e 10/04/2014.

Questionários auto administrados foram utilizados para coleta de dados, pois são passíveis de ser aplicados em boa parte da população pesquisada e proporcionam agilidade na coleta de dados (Creswell, 2007). Os questionários foram disponibilizados via internet e um sistema foi utilizado para a geração dos dados. O uso da internet se mostrou adequado, uma vez que o respondente pode responder o questionário em momento oportuno e o custo do envio do questionário é baixo conforme Creswell (2007).

Hair et al. (2005) indicaram que o uso de questionários auto administrados pode ter baixa taxa de retorno. Diante disso, antes do envio dos questionários, foi realizado um contato com os gestores dos colaboradores, para que os mesmos incentivassem a participação dos funcionários, informando que os resultados seriam usados para diagnosticar e melhorar os processos da organização.

No quadro 1 foi apresentado o questionário que foi utilizado na pesquisa. Nele constam 24 afirmações que foram divididas nas sessões Orientação para o Mercado, onde constam as 4 variáveis gerais; Geração da Inteligência, com suas 6 afirmações que identificam como a empresa busca informações do mercado para gerar inteligência; Disseminação da Inteligência, com 5 afirmações relacionadas a comunicação interna; e, por último, Concepção e Implantação das Respostas, com 9 afirmações que buscam avaliar a facilidade que a empresa tem de mobilizar seus recursos para obter Orientação para Mercado.



<b>ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO</b>	
Y1	Entendo que a empresa onde eu trabalho coloca o cliente sempre em primeiro lugar.
Y2	Entendo que a empresa onde eu trabalho monitora o concorrente e os movimentos do mercado que atua.
Y3	Entendo que a empresa onde eu trabalho adapta constantemente seus serviços para melhor atender os clientes.
Y4	Entendo que a empresa onde eu trabalho é orientada para o mercado.
<b>GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA</b>	
GI1	Nesta empresa, nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez por ano para descobrir de que produtos ou serviços precisarão no futuro.
GI2	Nesta empresa, fazemos muitas pesquisas de mercado.
GI3	Demoramos a detectar mudanças nas preferências de nossos clientes.
GI4	Pesquisamos os usuários finais pelo menos uma vez por ano para determinar a qualidade de nossos produtos e serviços.
GI5	Demoramos a detectar mudanças fundamentais em nosso setor (ex.: novas tecnologias).
GI6	Revemos periodicamente o provável efeito de mudanças no mercado em nossos negócios
<b>DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA</b>	
DI1	Temos reuniões com outros setores da empresa pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e acontecimentos do mercado.
DI2	O pessoal da área comercial de nossa empresa dedica tempo a discutir as necessidades futuras dos clientes com outros departamentos.
DI3	Quando algo de importante acontece com um grande cliente ou no mercado, toda a empresa fica sabendo.
DI4	Dados sobre satisfação dos clientes são regularmente disseminados em todos os níveis da empresa.
DI5	Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, demora para alertar os demais.
<b>CONCEPÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS RESPOSTAS AO MERCADO</b>	
RM1	Levamos uma eternidade para decidir como reagir às mudanças de preços de nossos concorrentes.
RM2	Por algum motivo, sempre tendemos a ignorar mudanças das necessidades de produtos ou serviços de nossos clientes.
RM3	Revemos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de produtos / serviços para nos certificarmos de que estejam alinhados com o que o cliente quer.
RM4	Os departamentos da empresa se reúnem periodicamente para planejar respostas a mudanças em nosso ambiente de negócio.
RM5	Se um grande concorrente lançasse uma campanha intensiva voltada para nossos clientes, implementaríamos uma reação imediatamente.
RM6	As atividades dos diferentes departamentos desta empresa são bem coordenadas / integradas.
RM7	As reclamações dos clientes não são ouvidas nesta empresa
RM8	Mesmo que concebêssemos um excelente plano de marketing, provavelmente não conseguiríamos implementá-lo a tempo.
RM9	Quando descobrimos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos concentram esforços coordenados nesse sentido.

Fonte: Baseado no estudo de KOHLI et al. (1993).

Nota: Variáveis RM7, GI3, GI5, DI5, RM1, RM2 e RM8 possuem escalas invertidas

As variáveis “Ouvir reclamações dos clientes”, “Demora a detectar mudanças nos clientes”, “Demora detectar mudanças setor”, “Comunicação sobre concorrentes”, “Reação a mudança de preços dos concorrentes”, “Ignorar mudanças nos clientes” e “Agilidade do departamento de Marketing”, possuem escala invertida devido a forma que as afirmações foram elaboradas, ou seja, uma média baixa pode significar um resultado bom para a pesquisa. Portanto, visando facilitar a análise, as respostas foram invertidas após a coleta dos

dados, de forma que a média baixa passasse a representar um resultado negativo, da mesma forma que as demais variáveis.

As respostas foram preenchidas por meio de uma escala de likert de 5 pontos, onde os respondentes registravam sua opinião com respostas que variaram de “1 - discordo plenamente” a “5 - concordo plenamente”. O perfil dos colaboradores foi identificado por meio de 7 perguntas onde o respondente informou o gênero, idade, tempo de empresa, tempo de carreira, departamento, localização geográfica e nível de escolaridade.

Visando validar o questionário, um pré-teste foi realizado com 10 colaboradores, e foi possível identificar que os mesmos não tiveram dificuldade de entendimento das afirmações. Vencida a etapa do pré-teste, o questionário foi enviado para os 300 colaboradores da organização e obteve-se uma taxa de retorno de 59%, com 177 respostas. Todos os níveis hierárquicos e departamentos tiveram oportunidade de responder o questionário, uma vez que é importante para a Orientação para o Mercado atingir todos os colaboradores da organização, visando maior compromisso dos mesmos com o marketing (Lafferty e Hult, 2001).

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de comparação de médias, com um teste T para avaliar se a diferença de médias era estatisticamente diferente entre os grupos de respondentes. Para analisar a opinião dos respondentes em relação às afirmações foi utilizada a estatística descritiva. No intuito de analisar se o tempo de empresa mostra diferenças de percepção entre os respondentes em relação a Orientação para o Mercado, foi realizada comparação de médias entre o grupo de funcionários com menos de 1 ano de empresa e com mais de 1 ano de empresa, pois foi identificado junto a empresa que o tempo médio que um funcionário trabalha na empresa pesquisada é de dois anos, algo comum no setor de tecnologia.

## **4 Análise de Dados e Resultados**

### **4.1 Caracterização da amostra**

A validação da amostra foi realizada após a coleta dos dados. O perfil do colaborador identificado na pesquisa é apresentado na tabela 1. Foram coletadas 177 respostas na pesquisa. A maioria dos respondentes é do gênero masculino (77,09%). Os respondentes possuem na sua maioria a faixa etária entre 30 e 34 anos (30,17%).

A maior parte dos respondentes possuem tempo de carreira entre 3 e 5 anos (22,35%),

e também foi observado que 51,40% dos respondentes possuem pelo menos a escolaridade “Graduação”. Em relação ao tempo de empresa, que é objeto dessa pesquisa, observou-se que a maioria dos respondentes possuem entre 0 e 2 anos de empresa (59%). O funcionário típico da empresa participante da pesquisa é jovem, com pouco tempo de empresa e pouco tempo de carreira. Atua na área operacional da empresa e possui no mínimo a escolaridade Graduação, conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1 - Caracterização da Amostra**

<b>Característica</b>	<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Gênero	<b>Masculino</b>	<b>138</b>	<b>77,09%</b>
	Feminino	41	22,91
Faixa Etária	Menor que 20	3	1,68%
	20 a 24	42	23,46%
	25 a 29	42	23,46%
	<b>30 a 34</b>	<b>54</b>	<b>30,17%</b>
	35 a 39	20	11,17%
	40 a 44	11	6,15%
Tempo de empresa	Maior que 44	7	3,91%
	<b>Entre 0 e 2 anos</b>	<b>106</b>	<b>59%</b>
	De 2 a 5 anos	55	31%
	Maior que 5	18	10%
	0 a 2	22	12,29%
Tempo de carreira	<b>3 a 5</b>	<b>40</b>	<b>22,35%</b>
	6 a 8	39	21,79%
	9 a 11	25	13,97%
	12 a 14	20	11,17%
	15 a 17	13	7,26%
	18 a 20	9	5,03%
	21 a 23	5	2,79%
Escolaridade	Maior que 23	6	3,35%
	Ensino Fundamental	2	1,12%
	Ensino Médio	52	29,05%
	<b>Graduação</b>	<b>92</b>	<b>51,40%</b>
	Pós Graduação	33	18,44%
Estado Brasileiro	<b>Espírito Santo</b>	<b>106</b>	<b>59,89%</b>
	Minas Gerais	28	15,82%
	Rio Grande do Sul	18	10,17%
	Rio de Janeiro	14	7,91%
	Brasília	7	3,95%
	São Paulo	3	1,69%
	Outro	1	0,56%
Departamento	<b>Operação</b>	<b>152</b>	<b>84,92%</b>
	Comercial	10	5,59%
	Administrativo / Financeiro / RH	17	9,50%

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa apresentou boa heterogeneidade. Todos os estados brasileiros onde a empresa possui operação foram representados, bem como todos os departamentos da

organização. A amostra apresentada na Tabela 1 indica representar adequadamente a população pesquisada.

### 4.3 Comparação de Médias – Tempo de Empresa

Analisando os dados da pesquisa, foi realizada a comparação de médias de dois grupos de respondentes para verificar se existe diferença de percepção dos colaboradores em relação às respostas da pesquisa, levando em consideração o tempo de empresa. O primeiro grupo de colaboradores possui até 1 ano de empresa (59,2%) e o segundo grupo possui mais de 1 ano de empresa (40,8%). Os resultados referentes à comparação de médias levando em consideração o tempo de empresa são apresentados nas tabelas 2 e 3.

**Tabela 2 - Médias e Desvio Padrão – Tempo de Empresa**

Grupos Estatísticos					
	COMPCASA	N	Média	Desvio Padrão	Desvio padrão média
<b>Y1</b>	1 ANO OU MENOS	106	4,4434	,75694	,07352
	MAIS DE 1 ANO	73	4,1644	,97202	,11377
<b>Y3</b>	1 ANO OU MENOS	106	4,1321	,98634	,09580
	MAIS DE 1 ANO	73	3,7945	,98543	,11534
<b>Y4</b>	1 ANO OU MENOS	106	4,2830	,78987	,07672
	MAIS DE 1 ANO	73	3,9452	,91120	,10665
<b>GI1</b>	1 ANO OU MENOS	106	3,8774	1,12718	,10948
	MAIS DE 1 ANO	73	3,5342	1,16764	,13666
<b>GI2</b>	1 ANO OU MENOS	106	3,3774	1,24559	,12098
	MAIS DE 1 ANO	73	2,8630	1,10949	,12986
<b>DI4</b>	1 ANO OU MENOS	106	3,1981	1,37612	,13366
	MAIS DE 1 ANO	73	2,6301	1,18447	,13863
<b>RM1</b>	1 ANO OU MENOS	106	3,4434	1,06976	,10390
	MAIS DE 1 ANO	73	3,1370	,90239	,10562
<b>RM2</b>	1 ANO OU MENOS	106	3,6981	1,13951	,11068
	MAIS DE 1 ANO	73	3,1918	,98118	,11484
<b>RM3</b>	1 ANO OU MENOS	106	3,8491	,93394	,09071
	MAIS DE 1 ANO	73	3,4521	,88256	,10330
<b>RM4</b>	1 ANO OU MENOS	106	3,1509	1,16122	,11279
	MAIS DE 1 ANO	73	2,8082	1,04957	,12284
<b>RM5</b>	1 ANO OU MENOS	106	3,3585	1,16446	,11310
	MAIS DE 1 ANO	73	3,0274	1,05373	,12333
<b>RM6</b>	1 ANO OU MENOS	106	3,3113	1,19014	,11560
	MAIS DE 1 ANO	73	2,9589	1,09846	,12857
<b>RM7</b>	1 ANO OU MENOS	106	4,0000	1,09545	,10640
	MAIS DE 1 ANO	73	3,6438	1,26238	,14775

**Legenda**

- |   |   |
|---|---|
| Y1 - Cliente em primeiro lugar                    | RM2 - Ignorar mudanças nos clientes                   |
| Y3 - Empresa adapta serviços para os clientes     | RM3 - Esforço desenvolvimento produtos                |
| Y4 - Orientação para o Mercado                    | RM4 - Reunião departamental para respostas ao mercado |
| GI1 - Reunião com clientes                        | RM5 - Reação a campanhas dos concorrentes             |
| GI2 - Pesquisas de mercado                        | RM6 - Integração interdepartamental                   |
| DI4 - Divulgação da satisfação dos clientes       | RM7 - Ouvir reclamações dos clientes                  |
| RM1 - Reação a mudança de preços dos concorrentes |   |

Observação: As variáveis que não apresentaram diferenças de médias estatisticamente significativas foram

excluídas da tabela.

**Tabela 3 - Teste T – Tempo de Empresa**

		Teste de Levene para Igualdade de Variâncias		Teste T para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	df	Valor p	Diferença da média	Diferença do desvio padrão	Intervalo de Confiança da diferença 95%	
									Mínimo	Máximo
<b>Y1</b>	EVA	4,017	,047	2,156	177	,032	,27901	,12943	,02358	,53445
	EVNA			2,060	129,239	,041	,27901	,13545	,01102	,54701
<b>Y3</b>	EVA	,032	,859	2,251	177	,026	,33755	,14996	,04161	,63350
	EVNA			2,251	155,024	,026	,33755	,14993	,04138	,63373
<b>Y4</b>	EVA	,065	,800	2,640	177	,009	,33781	,12796	,08528	,59034
	EVNA			2,571	140,077	,011	,33781	,13138	,07808	,59755
<b>GI1</b>	EVA	,405	,526	1,972	177	,050	,34311	,17397	-,00020	,68643
	EVNA			1,959	151,330	,050	,34311	,17511	-,00286	,68908
<b>GI2</b>	EVA	3,133	,078	2,837	177	,005	,51434	,18131	,15653	,87216
	EVNA			2,898	165,655	,004	,51434	,17748	,16393	,86476
<b>DI4</b>	EVA	2,983	,086	2,869	177	,005	,56798	,19796	,17731	,95864
	EVNA			2,949	168,332	,004	,56798	,19257	,18781	,94814
<b>RM1</b>	EVA	6,516	,012	2,004	177	,047	,30641	,15286	,00474	,60808
	EVNA			2,068	169,767	,040	,30641	,14816	,01394	,59888
<b>RM2</b>	EVA	7,611	,006	3,088	177	,002	,50633	,16394	,18280	,82987
	EVNA			3,175	168,304	,002	,50633	,15949	,19147	,82119
<b>RM3</b>	EVA	,011	,918	2,858	177	,005	,39700	,13892	,12285	,67116
	EVNA			2,888	160,441	,004	,39700	,13747	,12551	,66849
<b>RM4</b>	EVA	,242	,623	2,017	177	,045	,34272	,16991	,00741	,67804
	EVNA			2,055	164,430	,041	,34272	,16677	,01344	,67201
<b>RM5</b>	EVA	5,239	,023	1,942	177	,050	,33109	,17046	-,00530	,66748
	EVNA			1,979	164,331	,050	,33109	,16734	,00068	,66151
<b>RM6</b>	EVA	4,383	,038	2,008	177	,046	,35242	,17548	,00612	,69871
	EVNA			2,038	162,600	,043	,35242	,17289	,01101	,69382
<b>RM7</b>	EVA	1,721	,191	2,008	177	,046	,35616	,17738	,00612	,70621
	EVNA			1,956	140,187	,050	,35616	,18207	-,00380	,71613

Legenda

EVA (*Equal variance assumed*)

EVNA (*Equal variance not assumed*)

Y1 - Cliente em primeiro lugar

Y3 - Empresa adapta serviços para os clientes

Y4 - Orientação para o Mercado

GI1 - Reunião com clientes

GI2 - Pesquisas de mercado

DI4 - Divulgação da satisfação dos clientes

Observação: As variáveis que não apresentaram diferenças de médias estatisticamente significativas assumindo variâncias iguais (EVA) e assumindo variâncias diferentes (EVNA) foram excluídas da tabela.

Na Tabela 3 é apresentado o teste T, onde é demonstrado que o grupo de respondentes que possui mais de 1 ano de empresa tem uma percepção estatisticamente diferente do grupo com menos de 1 ano. Essa diferença apareceu em 13 das 24 variáveis da pesquisa. Destaca-se que foram consideradas somente as variáveis cujo teste T foi significativo tanto para variâncias assumidas como iguais (EVA), quanto para variâncias assumidas como diferentes (EVNA).

A percepção de que a empresa coloca o cliente em primeiro lugar (Y1) teve uma

média alta nos dois grupos da pesquisa, porém observa-se que o grupo com mais de 1 ano de empresa avaliou como menos positividade essa percepção ( $M=4,16$ ) em relação ao grupo com 1 ano ou menos de empresa ( $M=4,44$ ). Outro fato importante nessa comparação de médias foi que o grupo com mais de 1 ano de empresa teve maior divergência nas respostas ( $DP=0,97$ ) em relação ao grupo com 1 ano ou menos de empresa ( $DP=0,75$ ).

Entende-se que os funcionários com mais tempo de empresa foram mais críticos no que se refere a colocar o cliente em primeiro lugar, possivelmente por terem tido mais oportunidades de vivenciar momentos onde a empresa não pode satisfazer a necessidade do cliente de maneira adequada, como em momentos de crises econômicas ou redução de custos, como destacado em estudo anterior de Homburg et al. (2011). Cabe, porém, uma análise sobre como a empresa se comporta ao atender aos clientes, mesmo em momentos de crises, visto que o dinamismo para responder ao mercado é competência central para empresas de mercado dinâmico que buscam vantagem competitiva (Teece et al., 1997), cabendo então à empresa comunicar aos seus empregados as ações que adota para melhor atender seus clientes em momentos de adversidade.

Em relação à opinião sobre a empresa adaptar seus serviços para os clientes (Y3), constatou-se que o grupo com mais de 1 ano de empresa também teve menos positividade ( $M=3,79$ ) que o grupo com 1 ano ou menos de empresa ( $M=4,13$ ), porém, não apresentaram diferenças em relação a divergências de respostas dentro do grupo, onde ambos tiveram desvio padrão de 0,98.

Uma vez que os funcionários com mais tempo de empresa tendem a desenvolver mais conhecimentos em relação aos serviços e produtos da empresa (Mcnamara e Pitt-Catsoupes, 2013), eles são mais convidados a participar de ações para adaptação de produtos e serviços, logo tendem a ter mais informações para avaliar a eficácia dessas ações, o que pode explicar a diferença das médias apresentadas. Esse conhecimento adquirido sobre os produtos e serviços pelo grupo com mais de 1 ano de empresa permite aos mesmos a identificação das fragilidades dos produtos e serviços que impedem o cliente ter suas necessidades plenamente atingidas, mesmo que o cliente não tenha essa percepção, uma vez que pode se tratar de informações técnicas limitadas à equipe da empresa.

Analisando a opinião dos grupos em relação à percepção de que a empresa é orientada para o mercado, destaca-se que mais uma vez o grupo com mais de 1 ano de empresa ( $M=3,94$ ) foi mais crítico na avaliação do que o grupo com 1 ano ou menos de empresa

(M=4,28).

A percepção do grupo com mais de 1 ano de empresa de que a empresa é menos orientada para o mercado pode se dar pelo motivo de que os empregados com mais tempo de empresa acumularam mais informações sobre a organização e sobre suas metas (Ng e Feldman, 2011), o que pode não ter sido oportunizado aos funcionários com menos tempo de empresa. Devido esse entendimento, recomenda-se uma maior frequência de comunicação das metas da organização aos seus funcionários visando melhorar a cooperação para o atingimento das metas e o desempenho dos funcionários com menos de 1 ano de empresa e até mesmo diminuir eventuais diferenças no desempenho em relação aos funcionários com mais de 1 ano de empresa.

Os dois grupos de respondentes entendem que a empresa realiza reunião com clientes (GI1), porém o grupo com mais de 1 ano de empresa se mostrou mais crítico em relação a essa opinião. A percepção de que a empresa realiza pesquisas de mercado (GI2) possui uma diferença considerável entre os grupos. Os dados indicam que grande parte dos respondentes do grupo com mais de 1 ano de empresa não acredita que a empresa realiza as pesquisas de mercado (M=2,86) e o grupo com 1 ano ou menos de empresa tendem a acreditar, mas essa opinião YU de mercado, essa informação deveria ser divulgada para os dois grupos da pesquisa e a percepção deveria ser a mesma, porém os empregados com mais tempo de empresa tendem a absorver maior conhecimento tácito dentro da organização (Ng e Feldman, 2011), o que pode munir o empregado com mais informações sobre o que acontece na empresa e causar essa diferença de percepção. Outro motivo da diferença de percepção entre os dois grupos de funcionários sobre a realização das pesquisas de mercado pode estar relacionado a frequência em que as pesquisas são realizadas, ou seja, a empresa pode não ter realizado pesquisas de mercado durante o período de contratação dos funcionários com menos de 1 ano de empresa, o que é um sinal de que a empresa pode não estar atenta às mudanças desse mercado caracterizado como dinâmico.

No grupo de questões relacionado à Disseminação de Inteligência, apenas a variável “DI4 - Divulgação da satisfação dos clientes” apresentou diferença de percepção significativa entre os grupos da pesquisa. O grupo com mais de 1 ano de empresa entende que a empresa não divulga informações sobre a satisfação dos clientes (M=2,63) e o grupo com 1 ano ou menos entende que a empresa divulga (M=3,19).

Essa diferença de percepção pode ser dar pelo motivo dos funcionários mais antigos

obterem mais conhecimento tácito (Ng et al., 2013) e perceberem mais claramente que a empresa não divulga os resultados das pesquisas de satisfação dos clientes de maneira regular. Reitera-se, nesse caso, que divulgar horizontalmente as informações é importante para incentivar a integração interdepartamental (Reid et al., 2005) e há de se avaliar também a forma de divulgação das pesquisas, pois a empresa pode não estar a realizando de maneira formal, prejudicando a percepção dos funcionários com menos tempo de empresa por terem menos conhecimento tácito de como a empresa divulga essas informações.

O grupo de variáveis referentes à Resposta ao Mercado foi o grupo que mais apresentou diferença estatística no que se refere ao tempo de empresa. Das 9 variáveis da pesquisa, 7 apresentaram diferenças. As variáveis “RM1 - Reação a mudança de preços dos concorrentes”, “RM2 - Ignorar mudanças nos clientes”, “RM3 - Esforço desenvolvimento produtos”, “RM4 - Reunião departamental para respostas ao mercado”, “RM5 - Reação a campanhas dos concorrentes”, “RM6 - Integração Interdepartamental” e “RM7 - Ouvir reclamações dos clientes” tiveram diferenças estatísticas significativas em relação ao grupo com mais de 1 ano de empresa e ao grupo com menos de 1 ano de empresa.

Observa-se que os funcionários mais antigos entendem que a empresa tem mais dificuldade a reagir a preços e a campanha dos concorrentes (RM1 e RM5) em relação à percepção dos funcionários com menos tempo de empresa. Essa diferença na percepção pode ser causada pelo motivo dos funcionários mais antigos entenderem de maneira mais clara o posicionamento da empresa no mercado, podendo então identificar claramente os concorrentes, o mercado e como a empresa reage às mudanças, o que pode os levar a melhor entender os desejos e necessidades dos clientes (Narver e Slater, 1990).

Os funcionários com mais tempo de empresa percebem que a empresa tende a dar menos atenção às mudanças e reclamações dos clientes (RM2 e RM7), o que pode se dar por motivo dos funcionários mais antigos terem mais informações sobre o que acontece na organização (Ng et al., 2011), como por exemplo, alguma reclamação de cliente que não tenha sido tratada adequadamente no passado.

Em relação à integração interdepartamental, os funcionários mais antigos entendem que existe menos integração em relação ao entendimento dos funcionários mais novos, pois as médias das respostas foram significativamente mais baixas para as variáveis “RM3 - Esforço desenvolvimento produtos”, “RM4 - Reunião departamental para respostas ao mercado” e “RM6 - Integração Interdepartamental”. Esse fato pode ter ocorrido por causa dos



funcionários mais antigos compreendem com maior clareza a integração interdepartamental, podendo inclusive influenciar a forma como os funcionários com menos tempo de casa interagem para realizar seus trabalhos (Auh et al., 2011).

Em resumo, em todas as variáveis que obtiveram uma diferença significativa nas médias entre os grupos foi possível identificar um padrão de resposta menos positivo em relação às afirmações para os funcionários com mais de 1 ano de empresa. Esse resultado reforça o entendimento de que o tempo de empresa pode fazer com que o funcionário entenda melhor a organização, especialmente os seus defeitos, diminuindo a percepção do mesmo sobre a orientação para o mercado da própria empresa e isto requer atenção. Recomenda-se que a organização se aproxime desses profissionais para entender os motivos que levam os colaboradores mais antigos a perceberem a empresa menos orientada para o mercado, pois eles podem contribuir com sugestões que venham melhorar o desempenho da empresa (Ng e Feldman, 2011), além de influenciar os colaboradores com menos tempo de empresa a colaborar com as metas da organização (Auh et al., 2011).

## **5 Conclusão**

Essa pesquisa buscou verificar se funcionários com maior tempo de empresa possuem uma percepção diferente dos funcionários com menos tempo de empresa em relação à Orientação para o Mercado da empresa. Analisando os dados da pesquisa, identificou-se que os funcionários com mais de 1 ano de empresa possuem uma visão mais crítica quanto a como a empresa é orientada para o mercado. Esse grupo avaliou de maneira menos positiva as questões relacionadas a todos os grupos de respostas, com destaque para o grupo “Resposta ao Mercado”.

Conclui-se que um dos fatores que pode ter causado a divergência de opinião é o fato de que os funcionários com maior tempo de empresa tenham tido mais oportunidades de vivenciar problemas que porventura não tenham sido resolvidos de maneira efetiva pela organização, prejudicando de alguma forma o relacionamento com o cliente ou a percepção de qualidade de seus produtos ou serviços.

Outro fator identificado que pode ter afetado a percepção do funcionário foi que o tempo de empresa permite que o funcionário desenvolva habilidades que permitam a absorção do conhecimento da empresa de maneira tácita. Esse conhecimento gera maior confiança no empregado para quando ele precisa expressar sua opinião, trazendo assim maior criticidade

para o discurso do mesmo. Por último, conclui-se que o colaborador com mais tempo de empresa expressa maior criticidade em relação à empresa estar orientada para o mercado por conhecer de maneira mais profunda o posicionamento da empresa no mercado, o que subsidia uma opinião mais crítica, o que o faz uma peça importante para promover ações que promovam a Orientação para o Mercado nas empresas.

Dessa forma, ressalta-se a importância de acompanhar a opinião desses colaboradores em relação a como a empresa é orientada para o mercado, pois o conhecimento desses colaboradores pode ser aproveitado para melhorar os produtos e serviços da empresa, ou, caso não acompanhado de maneira adequada, representar um risco para a organização, ocasionando insatisfação, perda de produtividade ou aumento da rotatividade de pessoal.

Como não foram identificados estudos anteriores sobre Tempo de Empresa e Orientação para o Mercado, esse estudo contribui para desenvolvimento do conhecimento sobre os respectivos temas e promove um diálogo que permite às empresas realizar ações práticas que culminem de melhoria do nível de Orientação para o Mercado das organizações, como por exemplo incentivar seus colegas de trabalho a colaborar com ações que tornem a empresa mais orientada ao mercado. Por isso, a principal contribuição dessa pesquisa foi entender a percepção do funcionário em relação à orientação para o mercado, pesquisando todos os funcionários da organização, sem distinção de grupos, e sem distinguir o nível hierárquico que o funcionário possui dentro da organização. Identificar que funcionários com mais tempo de empresa percebem menos orientação para o mercado da empresa é uma evidência relevante para pesquisadores do tema e gestores das empresas.

As pesquisas em orientação para o mercado focalizam-se na percepção dos gestores ou de todo o grupo de funcionários, sem distinção, como em Yaprak (2015), Wang (2015), Tang (2014) e Campo (2014). O presente estudo contribui ao evidenciar que dentro do grupo de trabalhadores, gestores ou não, há percepções diferentes, neste caso possivelmente por causa do tempo de atuação na empresa, algo que estudos anteriores não observaram, sendo esta a principal novidade do estudo.

Essa pesquisa se limitou a estudar uma única empresa do setor de Tecnologia da Informação, logo recomenda-se aplicar essa pesquisa em outras empresas do setor para buscar maiores evidências de que o tempo de empresa tem efeito na percepção dos colaboradores sobre como a empresa é orientada para o mercado.

Recomenda-se também realizar um estudo longitudinal de forma a identificar se a

empresa consegue diminuir a diferença de opinião dos colaboradores com mais de 1 ano de empresa em relação aos que possuem menos de 1 ano de empresa, uma vez que monitore rotineiramente a opinião dos seus colaboradores e execute ações para melhoria dos pontos com maior divergência de opinião e crítica. Esse estudo precisa ser realizado em um longo espaço de tempo e não foi abordado nessa pesquisa.

Adicionalmente, também é recomendado aplicar esse estudo em outras empresas caracterizadas como participantes de mercados dinâmicos, como por exemplo, empresas do setor Farmacêutico e Automobilístico. Dessa forma, será possível identificar se as conclusões dessa pesquisa se aplicam realmente em mercados dinâmicos ou podem ser exclusivas dessa empresa do setor de Tecnologia da Informação.

## Referências

- Auh, S., Menguc, B., Fisher, M., & Haddad, A. (2011). The perceived autonomy–perceived service climate relationship: The contingency effect of store-level tenure diversity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18 (6), 509-520.
- Bae, H. S. (2012). The effect of market orientation on relationship commitment and relationship effectiveness of port logistics firms. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 28 (1), 105-134.
- Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J. W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, 28 (6), 708-727.
- Campo, S., Díaz, A. M., & Yagüe, M. J. (2014). Market orientation in mid-range service, urban hotels: How to apply the MKTOR instrument. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 76-86.
- Cheng, C. C., & Krumwiede, D. (2012). The role of service innovation in the market orientation—new service performance linkage. *Technovation*, 32 (7), 487-497.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.
- de Araujo, D. C., Simanski, E. S. S., & de Quevedo, D. M. (2012). Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. *BBR-Brazilian Business Review*, 9 (1), 47-64.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21 (10/11), 1105-1121.

Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman Companhia Ed.

Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75 (2), 55-74.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*, 57, 53-70.

Jogaratnam, G. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 211-219.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54, 1-18.

Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30, 467-477.

Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?. *Journal of marketing*, 75 (1), 16-30.

Lafferty, B. A., & Tomas M. Hult, G. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European journal of marketing*, 35 (1/2), 92-109.

Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13 (5), 363-380.

McNamara, T. K., & Pitt-Catsoupes, M. (2014). Gender variation in the antecedents of task advice network size: Organizational tenure and core self-evaluations. *The Social Science Journal*, 51 (3), 368-376.

Mieres, C. G., Sánchez, J. Á. L., & Vijande, M. L. S. (2012). Internal marketing, innovation and performance in business services firms: the role of organizational unlearning. *International Journal of Management*, 29 (4), 403-429.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, 54 (4), 20-35.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (2), 528-537.

- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2013). Does longer job tenure help or hinder job performance?. *Journal of Vocational Behavior*, 83 (3), 305-314.
- Rakthin, S., Calantone, R. J., & Wang, J. F. (2016). Managing market intelligence: The comparative role of absorptive capacity and market orientation. *Journal of Business Research*, 69 (12), 5569-5577.
- Rahab, S. (2012). Innovativeness model of small and medium enterprises based on market orientation and learning orientation: testing moderating effect of business operation mode. *Procedia Economics and Finance*, 4, 97-109.
- Reid, M., & Brady, E. (2012). Improving firm performance through NPD: The role of market orientation, NPD orientation and the NPD process. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 20 (4), 235-241.
- Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34 (4), 11-23.
- Rong, B., & Wilkinson, I. F. (2011). What do managers' survey responses mean and what affects them? The case of market orientation and firm performance. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 19 (3), 137-147.
- Tang, T. W. (2014). Becoming an ambidextrous hotel: The role of customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 1-10.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Theodossiou, I., & Zangelidis, A. (2009). Career prospects and tenure–job satisfaction profiles: evidence from panel data. *The Journal of Socio-Economics*, 38 (4), 648-657.
- Wang, C. H., Chen, K. Y., & Chen, S. C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (1), 119-129.
- Wang, C. L., Shi, Y., & Barnes, B. R. (2015). The role of satisfaction, trust and contractual obligation on long-term orientation. *Journal of Business Research*, 68 (3), 473-479.
- Yaprak, A., Tasoluk, B., & Kocas, C. (2015). Market orientation, managerial perceptions, and corporate culture in an emerging market: evidence from Turkey. *International business review*, 24 (3), 443-456.