

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

NÚBIA CRISTINA FERNANDES

Integração entre gestão de pessoas e marketing como componente da orientação para o mercado no contexto da indústria 4.0: um estudo comparativo regional

Uberlândia

2022

NÚBIA CRISTINA FERNANDES

Integração entre gestão de pessoas e marketing como componente da orientação para o mercado no contexto da indústria 4.0: um estudo comparativo regional

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Regionalidade e Gestão.

Linha de pesquisa: Gestão Organizacional e Regionalidade.

Orientador: Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta.

Uberlândia

2022

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

F363 Fernandes, Núbia Cristina, 1997-
2022 Integração entre Gestão de Pessoas e Marketing como
componente da Orientação para o Mercado no contexto da
Indústria 4.0 [recurso eletrônico] : Um estudo
comparativo regional / Núbia Cristina Fernandes. - 2022.

Orientador: Márcio Lopes Pimenta.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de
Uberlândia, Pós-graduação em Administração.
Modo de acesso: Internet.
Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2022.318>
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Pimenta, Márcio Lopes, 1977-,
(Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-
graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:
Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091
Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074


UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração
 Av. João Naves de Ávila, nº 2121, Bloco 5M, Sala 109 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38400-902
 Telefone: (34) 3239-4525 - www.fagen.ufu.br - ppgaadm@fagen.ufu.br


ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Administração				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Acadêmico PPGA - Número 256				
Data:	24 de Junho de 2022	Hora de início:	16:30	Hora de encerramento:	18:10
Matrícula do Discente:	12012ADM008				
Nome do Discente:	Núbia Cristina Fernandes				
Título do Trabalho:	Integração entre Gestão de Pessoas e Marketing como componente da Orientação para o Mercado no contexto da Indústria 4.0: um estudo comparativo regional				
Área de concentração:	Regionalidade e Gestão				
Linha de pesquisa:	Gestão Organizacional e Regionalidade				
Projeto de Pesquisa de vinculação:					

Reuniu-se virtualmente por webconferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração, assim composta: Professores Doutores: Jaluzza Maria Lima Silva Borsatto (FAGEN/UFU), Luiz Henrique de Barros Vilas Boas (UFLA) e Márcio Lopes Pimenta orientador da candidata. Ressalta-se que todos os membros da banca e a aluna participaram remotamente por webconferência.

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa, o Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu a Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da Discente, bem como o tempo de arguição e resposta atenderam às normas do Programa.

A seguir, o senhor presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos examinadores, que passaram a arguir a candidata. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando a candidata:

Aprovada

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.

Documento assinado eletronicamente por **Jaluzza Maria Lima Silva Borsatto, Professor(a) do**



Magistério Superior, em 27/06/2022, às 08:48, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Márcio Lopes Pimenta, Professor(a) do Magistério Superior**, em 28/06/2022, às 10:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Luiz Henrique de Barros Vilas Boas, Usuário Externo**, em 28/06/2022, às 14:39, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3702840** eo código CRC **E9492EE2**.

*Ao meu amado pai Eduardo que tanto me apoiou
para que esse sonho se concretizasse e que até o
último segundo de vida foi exemplo de coragem,
luta e fé.*

AGRADECIMENTOS

À Deus por ter me concedido tantos sonhos, me sustentado durante esse percurso árduo mas ao mesmo tempo gratificante, por não ter me permitido desistir. Ao meu pai Eduardo que agora está ao lado de Deus e foi um dos meus maiores incentivadores nessa jornada. Pai, nunca imaginei te perder no meio da concretização desse sonho que é o mestrado. Seu carinho fazia tudo parecer mais leve. Seus abraços e suas palavras de conforto foram marcantes em minha trajetória. Carrego comigo todos os valores que me ensinou e se hoje consolido mais essa vitória foi também graças ao seu esforço, garra e fé de uma vida inteira.

À minha mãe Edna por ser inspiração e meu porto seguro em todos os momentos. Gratidão pelas lições de amor, dedicação e perdão. À minha irmã Mônica pelo amor incondicional e por todo o suporte nesse período. À minha avó Amália por ser exemplo de serenidade, por sua preocupação e carinho. Extensivo também aos meus familiares que torceram por mim durante esses anos. Ao meu noivo João Pedro pelo impulso diário e por acreditar em mim quando nem eu mesma acreditava. À sua família que se tornou minha família, por todas as palavras de incentivo e empatia, principalmente nos momentos de dor. Aos meus amigos pela torcida, companheirismo e apoio.

Ao meu orientador Márcio Pimenta que me direcionou, encorajou e me acalmou quando necessário, seus aprendizados me engradeceram não só como profissional, mas também como ser humano. Aos professores pelas ricas contribuições, por todo conhecimento e experiências compartilhadas. Aos membros da banca examinadora Jaluza e Luiz por aceitarem participar e colaborar com a dissertação. Aos colegas que tive o privilégio de conhecer no decorrer dessa jornada. À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa concedida durante os anos de curso. Ao Presidente do Colegiado do PPGAdm UFU/FAGEN André Fagundes por ter entendido a minha ausência durante um período difícil em minha vida e por ter aceito a solicitação de prorrogação de prazo da defesa.

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana”.

Carl Jung

RESUMO

A orientação para o mercado faz parte de uma área do marketing relacionada a geração de inteligência de mercado em toda a organização, tanto em vertentes voltadas para processos quanto relacionadas a aspectos culturais, que busca a criação e satisfação dos clientes. Com isso, para que os diversos departamentos da organização atinjam objetivos em comum, a integração interfuncional se torna essencial. Porém, o atual cenário tecnológico da Indústria 4.0 pode requerer outros tipos de integração interfuncional considerando máquinas com pessoas, máquinas com máquinas, pessoas com pessoas. O objetivo deste trabalho é propor um modelo para analisar ações de gestão de pessoas que promovem a integração entre marketing e outras áreas internas contribuindo para a orientação para o mercado no contexto da indústria 4.0. Como metodologia, este trabalho caracterizou-se por ser um estudo descritivo, com abordagem quantitativa, uma vez que foram levantados dados primários por meio de questionário virtual. Empregou-se o uso de amostragem não probabilística e para a análise dos dados utilizou-se da Modelagem de Equações Estruturais para verificar a relação entre as variáveis. Concluiu-se que as ações de gestão de pessoas encarregadas de integrar áreas internas podem gerar orientação para o mercado de forma direta, e de forma indireta, por meio do apoio de tecnologias da indústria 4.0. Além destes resultados, analisou-se o nível de maturidade regional na implementação das tecnologias da Indústria 4.0 levando em consideração o crescimento da implementação de tais tecnologias na região do Triângulo Mineiro, onde foi feita parte da coleta de dados. Dessa forma, foi possível destacar os aspectos comparativos entre as ações de gestão no Triângulo Mineiro em relação as demais regiões pesquisadas.

Palavras-chave: Orientação para o mercado. Integração interfuncional. Gestão de pessoas. Indústria 4.0

ABSTRACT

Market orientation is part of a marketing subject related to market intelligence in organization generation, both in terms of organization generation for processes and cultural aspects, creation and customer planning. Therefore, cross-functional integration becomes essential. However, the current Industry 4.0 scenario may require brand new types of cross-functional integration between people with technology, machines with machines, people with people. The objective of this research is propose a model for analyze how HR initiatives of cross-functional integration between Marketing and peer functions can contribute to market orientation in the context of Industry 4.0. As a methodology, this research is a descriptive study, with a quantitative approach, since primary data were collected through a virtual questionnaire. Non-probabilitstic sampling was used and for data analysis. Structural Equation Modeling was used to verify the relationship between the variables. As conclusions, we found that the HR efforts to integrate internal areas can generate market orientation directly, and also indirectly, through the support of industry 4.0 technologies. In addition to these results, the regional maturity level in the implementation of Industry 4.0 technologies was analyzed, taking into account the growth in the implementation of such technologies in the Triângulo Mineiro region, where part of the data collection was carried out. In this way, it was possible to highlight the comparative aspects between the management actions in the Triângulo Mineiro in relation to the other regions surveyed.

Keywords: Market orientation. Cross-functional integration. People management. Industry 4.0

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1. Problematização.....	13
1.2 Objetivo	15
1.3 Justificativas.....	15
2. REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1 Orientação para o mercado	16
2.2 Orientação para o mercado e gestão de pessoas	24
2.3 Integração Interfuncional	26
2.4 Tecnologias da Indústria 4.0.....	29
2.5 Modelo e construção de hipóteses de pesquisa através dos construtos.....	31
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
3.1 Classificação da Pesquisa.....	33
3.2 Instrumento de Coleta de Dados	33
3.3 Coleta de Dados.....	37
3.4 Análise de Dados.....	38
3.4.1 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)	38
3.4.2 Modelagem de Equações Estruturais (MEE).....	39
4 RESULTADOS	40
4.1 Dados de Identificação	40
4.2 Algoritmo PLS	43
4.2.1 Validade Convergente	43
4.2.2 Validade Discriminante	47
4.3 Análise do Modelo Estrutural	48
4.3.1 Coeficiente de Determinação R^2	49
4.3.2 Validade/Relevância Preditiva	49
4.3.3 Adequação do modelo	50
4.3.4 Coeficientes de Caminho.....	50
4.4 Discussão dos Resultados	51
5 CONCLUSÕES.....	52

5.1 Implicações Teóricas	52
5.2 Implicações Gerenciais.....	53
5.3 Limitações e sugestões de futuras pesquisas	54
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	67

1 INTRODUÇÃO

A literatura pertinente à orientação para o mercado trata de seus antecedentes, revisões, refinamentos e sínteses nas suas mais variadas formas de abordagens, que permitem sua conceituação, levando em consideração diferentes vertentes de pesquisa (JAWORSKI; KOHLI, 1996; DESHPANDE; FARLEY, 1998; MORGAN; STRONG, 1998).

Jaworski e Kohli (1993) afirmam que, assim como outras áreas do marketing, há várias definições para a orientação de mercado. Estes autores a descreveram como a geração de inteligência de mercado em toda a organização referente às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência entre departamentos e capacidade de resposta de toda a organização. Em razão disso, Morgan e Strong (1998) enfatizam a necessidade das empresas entenderem claramente os clientes, concorrentes e partes da cadeia de valor.

Deshpande e Farley (1998), por sua vez, definem a orientação para o mercado como o conjunto de processos e atividades interfuncionais direcionados a criar e satisfazer clientes através da avaliação contínua de necessidades. Complementam ainda que, considerando este ponto de vista específico, a orientação não é uma “cultura”, mas sim um conjunto de "atividades", isto é, um conjunto de comportamentos e processos relacionados à avaliação e ao atendimento das necessidades do cliente.

Logo, percebe-se a semelhança entre os conceitos de Jaworski e Kohli (1993) e Deshpande e Farley (1998) referentes a orientação para o mercado. Ambos os estudos focam nos clientes, e, além do entendimento referente à sua importância para a organização, as definições compreendem que a organização deve agir para fornecer valor a estes clientes, seguindo, dessa forma, uma vertente voltada para processos (JAWORSKI; KOHLI, 1996; DESHPANDE; FARLEY, 1998; MORGAN; STRONG, 1998).

Seguindo outra vertente, dessa vez relacionada aos aspectos culturais, Slater e Narver (1994) analisaram abordagens que trazem valor para o cliente e desempenho superior no contexto da orientação para o mercado. Assim, afirmam que a aprendizagem organizacional e a aprendizagem orientada para o mercado pode ser a única base para criar valor superior. Isso pois, diferentemente de produtos e tecnologias, que pode ser óbvio para os concorrentes, esta aprendizagem se trata de um profundo processo organizacional incorporado e dificilmente imitável.

Nesse sentido, deve acontecer um efeito sinérgico com todos os membros contribuindo de acordo com um plano geral devidamente ajustado e integrado em prol da criação de valor

superior para o cliente. Ou seja, a gestão de pessoas deve ser integrada efetivamente em um esforço contínuo para tal criação de valor (SLATER; NARVER, 1994). Lings (2004) é consensual ao apoiar a necessidade de questões de gestão de pessoas em planos de marketing e práticas de marketing em planos de gestão de pessoas. Em concordância com estes autores, Mavondo, Chimhanzi e Stewaet (2005) reafirmam que as práticas de gestão de pessoas podem ser importantes transmissores dos benefícios da orientação para o mercado.

O estudo da ligação entre orientação para o mercado e integração interfuncional, que já é amplamente mencionada (JAWORSKI; KOHLI, 1993; SLATER; NARVER, 1994; MURILLO OVIEDO et al., 2021), pode ser aprofundada ao explorar o papel da integração entre gestão de pessoas e áreas relacionadas a este fenômeno. Slater e Narver (1994) afirmam que, uma integração coordenada dos recursos da empresa, entre eles, os recursos relacionados à gestão de pessoas, deve basear-se diretamente na análise do cliente e da concorrência.

Neste cenário de orientação para o mercado, Gray et al (1998) destacam que a coordenação interfuncional trata-se de informações de marketing compartilhadas entre departamentos de forma que haja envolvimento dos departamentos, integração das atividades, interação do pessoal. Pimenta, Silva e Tate (2016), ao caracterizarem os processos de integração interfuncional entre marketing e logística, destacam os fatores de integração como formais e informais. Especificamente os fatores informais são substancialmente dependentes das habilidades de cooperação e da gestão de pessoas.

Além disso, as ações de gestão de pessoas e a orientação para o mercado podem estar inseridos em um contexto marcado pela evolução das tecnologias digitais indicado por Karg et al (2016) como Indústria 4.0, que compreende entre tais tecnologias a Manufatura Inteligente (DAVIS ET AL., 2015), Big Data (WANG; WANG, 2016), Cybersegurança (RÜßMANN ET AL., 2015), Inteligência Artificial (QU ET AL., 2019), Ferramentas de Comunicação (VILA ET AL., 2017) e Fabricação em Nuvem (LIU ET AL., 2017).

1.1. Problematização

Em um panorama da literatura a respeito do tema, observa-se que a maioria dos autores destacaram a influência da orientação para o mercado com o desempenho organizacional (JAWORSKI; KOHLI, 1993; KUMAR; SUBRAMANIAN; YAUGER, 1998; BAKER; SINKULA, 1999; HULT; KETCHEN JUNIOR, 2001; HULT; KETCHEN; SLATER, 2005; SHOHAM; ROSE; KROPP, 2005; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; MASA'DEH et al., 2018; HERNÁNDEZ-LINARES; KELLERMANN; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, 2020;

POWERS; KENNEDY; CHOI, 2020; FERNANDES et al., 2020) e a relação da orientação para o mercado com a inovação (ATUAHENE-GIMA, 1996; ATUAHENE-GIMA; KO, 2001; VÁZQUEZ; SANTOS; ÁLVAREZ, 2001; BAKER; SINKULA, 2002; AGARWAL; ERRAMILI; DEV, 2003; DARROCH; MCNAUGHTON, 2003; VERHEES; MEULENBERG, 2004; KESKIN, 2006; MAHMOUD et al., 2016; ALHAKIMI; MAHMOUD, 2020).

Porém, poucos são os estudos que relacionam a dinâmica interdepartamental focada na integração de pessoas de diferentes departamentos com a orientação de mercado, que é um tema basicamente focado na área de Marketing (GRAY et al, 1998; BAKER; SINKULA, 1999; CONDUIT; MAVONDO, 2001; HELFERT; RITTER; WALTER, 2002; LINGS; 2004; LINGS; GREENLEY, 2005; MAVONDO; CHIMHANZI; STEWART, 2005; GOUNARIS; 2006; GRINSTEIN; 2008). Além disso, estes estudos não investigam o cenário e as ferramentas da indústria 4.0 como elementos moderadores para a existência de orientação para o mercado.

Por meio dos estudos destes autores, pode-se notar que as ideias e conceitos iniciais referentes a orientação para o mercado se deram na década de 1990 e foram realizadas pesquisas importantes no início dos anos 2000. A partir de então, houve uma lacuna temporal com poucas pesquisas publicadas entre 2008 até 2018, mas a partir deste último ano, houve uma tendência de aumento. (Ex. MASA'DEH et al., 2018; CLICK, 2019; FERREIRA, PIMENTA, WLAZLAK; 2019; GLIGOR; GLIGOR; MALONI; 2019; GUPTA; ATAV; DUTTA; 2019; IYER et al., 2019; PIMENTA, 2019; YU et al, 2019; ALHAKIMI; MAHMOUD, 2020; FERNANDES et al., 2020, HERNÁNDEZ-LINARES; KELLERMANNNS; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, 2020; POWERS, KENNEDY, CHOI, 2020).

Apesar de haver sido mencionada em processos relacionados, esse fato pode indicar um retorno da relevância do tema no contexto atual, talvez pelo acirramento da competitividade e da necessidade de diferenciação imposta pela crise econômica e problemas de saúde globais.

Essa análise preliminar da literatura permite identificar a necessidade de integrar áreas internas para o alcance de orientação para o mercado. Porém, existe uma lacuna no que se refere a influência da integração entre duas áreas essenciais à execução dos processos relacionados à orientação para o mercado: as áreas de Gestão de Pessoas e Marketing. A integração entre essas áreas tem sido mencionada muito timidamente em trabalhos relacionados a orientação para o mercado, em temas como a geração de valor (GRONROOS, 2011), promessas de marketing (GRONROOS, 2009) e Internal Marketing (BALLANTYNE, 2003).

No entanto, estes trabalhos não relacionam diretamente quais fatores de integração interfuncional são essenciais para coordenar as atividades de Gestão de Pessoas e Marketing

em direção ao cumprimento de processos relacionados à orientação ao mercado. Além disso, como se tratam de trabalhos com mais de dez anos, estes não abordam variáveis de contexto relacionadas às novas tecnologias digitais da chamada Indústria 4.0. Em face do exposto, o estudo foi envolvido pela seguinte questão de pesquisa: Como a integração interfuncional entre a Gestão de Pessoas e o Marketing pode contribuir para a orientação para o mercado no contexto da indústria 4.0?

1.2 Objetivo

O objetivo deste trabalho é propor um modelo no qual analisa as ações de gestão de pessoas que promovem a integração entre marketing e outras áreas internas contribuindo para a orientação para o mercado no contexto da indústria 4.0.

1.3 Justificativas

A justificativa da pesquisa fundamenta-se nas contribuições que essa proporcionará. Na contribuição teórica pode-se destacar que poucos foram os estudos que focaram na gestão de pessoas relacionada à orientação para o mercado como foi o caso do estudo de Helfert, Ritter e Walter (2002) que trouxe como avanço a argumentação de que os relacionamentos são importantes para a orientação para o mercado. Além disso, não houve investigação do cenário e ferramentas da indústria 4.0 alinhado à esses temas. Assim, terá um avanço teórico levando em consideração a carência de estudos sobre a orientação para o mercado citada por Raaij e Stoelhorst (2008).

No que se refere à contribuição prática, com a teoria e uso de questionários como instrumento de coleta de dados, é possível trazer uma visão mais gerencial para a pesquisa. Em âmbito organizacional Lings (2004) salienta que são necessárias práticas de marketing em planos de gestão de pessoas e vice-versa. Então, na prática, se torna interessante entender aspectos e características internas que fazem parte das empresas que são mais orientadas para o mercado, além de verificar a relação desses aspectos em um contexto também voltado para a indústria 4.0.

Já na contribuição regional, parte da coleta de dados foi realizada na região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, favorecendo uma análise do nível de maturidade regional relativa aos temas analisados. Esse tipo de contribuição entra em consonância com as definições

de Haesbaert (2010, p.2) que fundamenta a região não só enquanto “entidade geográfica”, isto é, “formações zonais integradas e bem delimitadas”, como também “dentro de um processo mutável de des-articulações, em rede (num jogo nem sempre coincidente entre coesões funcionais e coesões simbólicas)”, o que direciona às configurações simbólicas alimentadas pela vivência da região trazendo à tona a regionalidade que Haesbaert (2010, p.8) identifica como envolta à “criação concomitante da realidade e das representações regionais”. Dessa forma, a coleta de dados em diferentes regiões pode favorecer a identificação de traços regionais tanto advindos de restrições geográficas quanto de referenciais simbólicos típicos de determinadas regiões.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Orientação para o mercado

As abordagens iniciais relacionadas a orientação para o mercado e fundamentos que tornam uma empresa orientada para o mercado foram realizadas por meio de estudos feitos por Jaworski e Kohli (1993) e Narver e Slater (1994). As publicações destas pesquisas foram acontecimentos marcantes na história do marketing.

Existem variadas conceituações de orientação para o mercado. Porém há o consenso de que é evidente a busca por criar valor superior para o cliente e de diferenciar a organização de seus concorrentes por meio da geração e da disseminação de inteligência de mercado entre diferentes departamentos da empresa (JAWORSKI; KOHLI, 1993; NARVER; SLATER, 1994).

Para definir o conceito adotado de orientação para o mercado, Iyer et al. (2019) enumeram três formas de definição utilizadas no decorrer da história em diferentes pontos de vista. Seriam (1) como componente da cultura organizacional, (2) como um recurso com valor potencial e (3) como capacidade.

Apesar dos variados pontos de vista, a orientação para o mercado engloba originalmente três conjuntos de atividade como componente: (1) a geração de inteligência de mercado que pertence à atual e futura necessidade do cliente, (2) disseminação de inteligência entre departamentos e (3) ampla capacidade de resposta da organização (JAWORSKI; KOHLI, 1996). Como pode-se observar na figura 1.

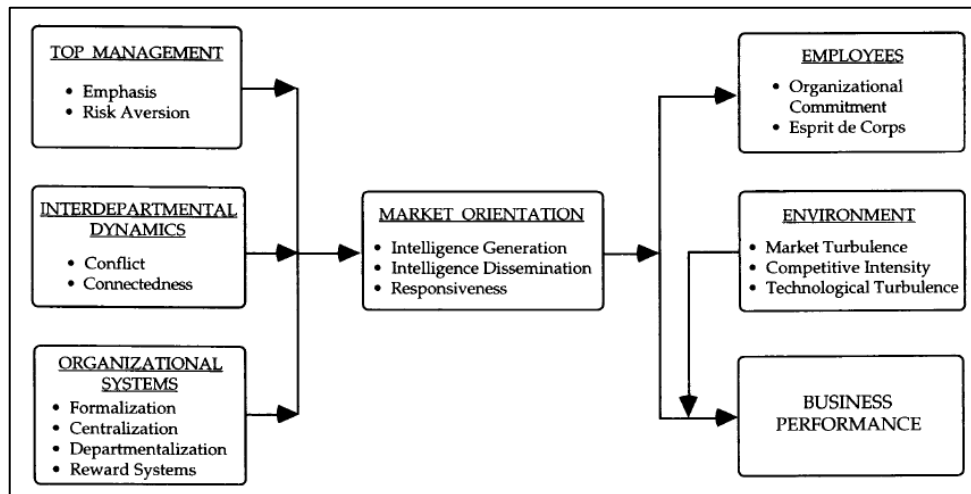


Figura 1 – Antecedentes e consequências da Orientação para o Mercado
Fonte: Jaworski e Kohli, 1996, p. 55

Os autores abordam um ponto de vista voltado para processos. A figura 1 ressalta as ramificações entre alta gerência, dinâmica interdepartamental, sistemas organizacionais, colaboradores e meio ambiente, que se relacionam com a orientação para o mercado e interferem no desempenho organizacional.

De outra perspectiva, Narver e Slater (1994) apresentam um ponto de vista mais cultural pois definem a orientação para o mercado como uma cultura organizacional que cria de maneira mais eficaz e eficiente comportamentos para a criação de valor e como consequência, desempenho superior para os negócios. Assim, elencam os três principais componentes da orientação para o mercado como (1) orientação para o cliente, (2) foco no concorrente, e (3) coordenação interfuncional, que, por sua vez, são de longo prazo com visão e fins lucrativos.

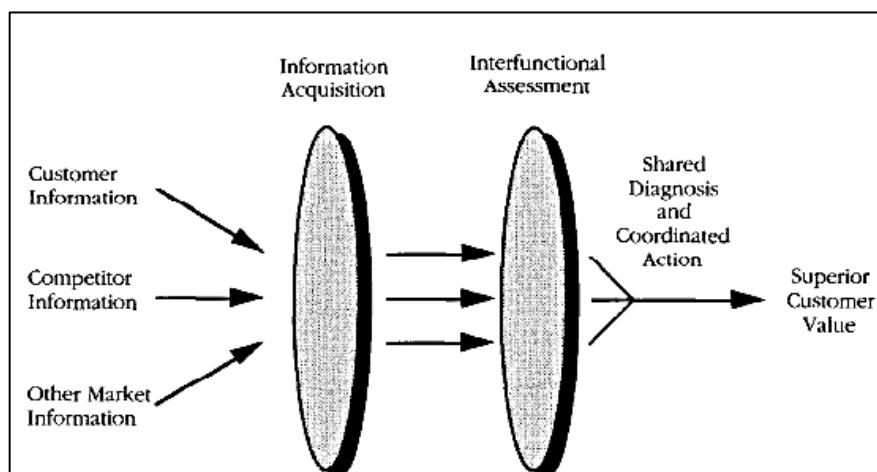


Figura 2 – Orientação para o Mercado
Fonte: Narver e Slater, 1994, p. 22

Na Figura 2 observa-se que um negócio orientado para o mercado desenvolve uma compreensão abrangente relacionada a clientes por meio do entendimento da cadeia de valor do comprador, aos concorrentes por meio da identificação dos pontos fortes e fracos destes, e referente a integração interfuncional já que os colaboradores podem contribuir potencialmente para a criação de valor.

Inicialmente observou-se que a orientação para o mercado pode ser explorada de diferentes formas, como uma cultura corporativa ou como um conjunto de comportamentos no nível da empresa etc. Independentemente de como a orientação do mercado é investigada, se trata de uma construção multidimensional como exibido na Figura 3 (CRICK, 2019).

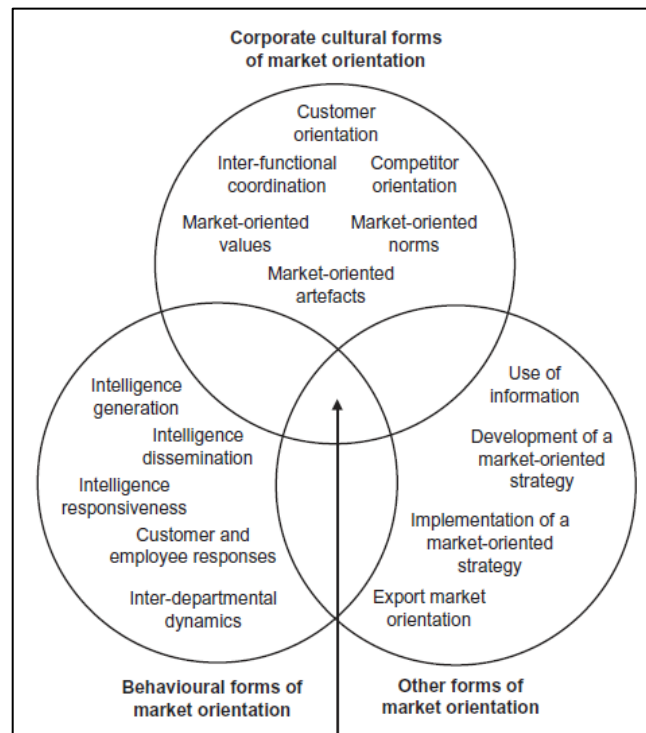


Figura 3 – As múltiplas formas do construto Orientação para o Mercado
Fonte: Crick, 2019, p. 15

Dessa forma, de acordo com Crick (2019), há um fator que liga as várias formas de orientação para o mercado que é o conjunto de processamento de informações para que haja implementação do conceito de marketing e criação de valor.

A orientação para o mercado pode ser subdividida em dois tipos, responsiva e proativa. A orientação responsiva é aquela voltada para satisfazer as necessidades expressas de clientes, que por sua vez, não é suficiente; já a orientação proativa, na qual uma empresa tenta descobrir

e satisfazer as necessidades latentes de clientes, é relevante (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Logo, enquanto a orientação responsiva gera dados exploratórios de aprendizagem enfatizando a melhoria dos recursos existentes, a orientação proativa foca nas necessidades tácitas, ou seja, subentendidas e ocultas dos clientes, de forma a descobrir e detectar novas oportunidades futuras de mercado (IYER et al., 2019).

No que se refere ao desempenho organizacional, Jaworski e Kohli (1993) afirmam que em contextos ambientais caracterizados por variações de turbulência do mercado, tecnológica e por intensidade competitiva, a ligação entre a orientação de mercado e o desempenho aparenta ser robusta. Assim, Kumar, Subramanian e Yauger (1998) também fazem essa correlação ao declararem que a turbulência no mercado, hostilidade competitiva e poder de fornecedores controlam a relação orientação-desempenho de mercado.

A orientação para o mercado pode aumentar o desempenho, embora dentro do contexto de outros fenômenos importantes (HULT; KETCHEN JUNIOR, 2001). Logo, a orientação para o mercado, ajuda a explicar o desempenho, porém, como destaca Hult, Ketchen e Slater (2005), seus efeitos são mediados pela capacidade de resposta organizacional.

Shoham, Rose e Kropp (2005) também apoiam a noção de que orientação para o mercado melhora o desempenho organizacional. Porém, estes autores destacam que, para que isso aconteça, é necessário dar atenção à dinâmica interdepartamental, incluindo conflitos e conexão. Dessa forma, conflitos podem prejudicar a orientação para o mercado, reduzindo fluxos de comunicação, limitando a coordenação e a responsividade de toda a empresa por meio de informações coletadas e disseminadas. Por outro lado, a conexão interdepartamental construtiva pode facilitar a disseminação dessas informações.

Masa'deh et al. (2018), exploraram a orientação para o mercado, a orientação tecnológica e a orientação empreendedora, relacionando-as ao desempenho organizacional. Estes autores acreditam que a orientação para o mercado contribui de forma primordial para o aprimoramento do desenvolvimento organizacional. Além disso, também contribui, de forma secundária, para a orientação tecnológica e a orientação para o empreendedorismo. Dessa forma, depende-se a importância de empregar orientações estratégicas múltiplas, a fim de melhorar o desempenho organizacional.

Levando isso em consideração, Powers, Kennedy e Choi (2020) reiteram que há uma relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho percebido tanto do ponto de vista dos gerentes e vendedores quanto dos clientes. Assim, estabelecer uma cultura organizacional que facilite a troca de informações entre diferentes departamentos ou níveis da empresa, pode ajudar a fortalecer a capacidade de integração, e dessa maneira, promover maior

desempenho organizacional (HERNÁNDEZ-LINARES; KELLERMANNNS; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, 2020).

Em uma visão mais ampla e atual voltada para o desempenho internacional, Fernandes et al (2020) consideram que há um efeito positivo da orientação para o mercado tanto nos processos de internacionalização quanto no desempenho internacional.

Já no que se refere à relação entre orientação para o mercado e inovação, Atuahene-gima (1996) sugere que a orientação para o mercado é um fator significativo na eficácia dos processos e atividades organizacionais e que através da adoção da orientação para o mercado, a administração pode influenciar a eficácia das atividades de inovação. De forma complementar, é importante que haja um alinhamento entre orientação para o mercado e para o desempenho de novos produtos, qualidade do produto e apoio de gestão à inovação já que a inovação do produto é reconhecida como uma atividade estratégica importante (ATUAHENE-GIMA; KO, 2001).

Seguindo essa linha de raciocínio, as empresas mais orientadas para o mercado tem uma maior tendência para inovar e, portanto, comercializar um número maior de inovações do que seus concorrentes (VÁZQUEZ; SANTOS; ÁLVAREZ, 2001). Baker e Sinkula (2002) acrescentam que por meio da sinergia entre orientação para o mercado e orientação à aprendizagem, as organizações podem melhorar profundamente sua capacidade de transformar proativamente, se envolver em inovações radicais, e alcançar vantagem competitiva.

Agarwal, Erramilli e Dev (2003) reconhecem que o impacto imediato da orientação para o mercado é estimular a inovação, que, por sua vez, melhora o desempenho. De forma mais detalhada, uma orientação para o mercado seria um subconjunto de uma orientação de gerenciamento de conhecimento. Ou seja, o conhecimento é cada vez mais reconhecido na gestão de marketing como um recurso crítico que pode ser gerenciado para melhorar as vantagens competitivas da empresa, como a inovação. Então, o conhecimento deve se aliar as dimensões de uma orientação para o mercado que, por sua vez, está pautada em adquirir conhecimento sobre clientes e concorrentes e compartilhar essas informações entre áreas funcionais dentro de uma empresa (DARROCH; MCNAUGHTON, 2003).

Verhees e Meulenber (2004) acrescentam ainda, que, a capacidade de inovação do proprietário tem uma influência positiva na orientação, inovação e desempenho do mercado. Keskin (2006) concorda com essa ideia de que a inovação da empresa afeta positivamente seu desempenho e acrescenta que a orientação para o mercado afeta positivamente e impacta a orientação de aprendizagem; orientação de aprendizagem media a relação entre empresa e

orientação para o mercado e inovação da empresa; e a orientação para o mercado afeta indiretamente o desempenho via inovação e aprendizado.

De maneira similar, Mahmoud et al. (2016) afirmam que inovação media a relação entre orientação de mercado e desempenho dos negócios. Deste modo, a orientação para o mercado, como um todo, tem um impacto significativo na inovação (ALHAKIMI; MAHMOUD, 2020).

A orientação de mercado está relacionada ao desempenho geral dos negócios, compromisso organizacional e espírito individual (JAWORSKI; KOHLI, 1993). Com isso, dentre as abordagens existentes para se criar uma orientação de mercado, Narver, Slater e Tietje (1998) afirmam que tanto a abordagem “programática”, que é aquela em que uma empresa utiliza programas educacionais e mudanças organizacionais para tentar implantar a norma desejada de criação contínua de valor superior para os clientes, quanto a abordagem de “retorno de mercado” que é aquela na qual a empresa continuamente aprende com seus esforços diários para criar e manter um valor superior para seus clientes; contribuem para aumentar a orientação do mercado. Sendo necessário então, que tais práticas sejam gerenciadas como uma estratégia conjunta coordenada para sua criação.

A orientação de mercado e os recursos de marketing são ativos complementares que contribuem para o desempenho superior da empresa (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009). Além disso, uma orientação proativa de mercado desempenha um papel positivo muito importante para qualquer empresa criar e sustentar o sucesso de novos produtos (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

Nessa linha de raciocínio, Gray et al. (1998), ao buscar o desenvolvimento de escalas gerencialmente úteis para medir a orientação do mercado, apontam que, a criação de uma orientação para o mercado tem íntima ligação com a orientação para o cliente, de forma que, inclui o incentivo ativo do cliente por meio de comentários e reclamações, ênfase no serviço pós-venda, avaliação regular de maneiras de criar valor superior ao produto/serviço e a medição regular dos níveis de satisfação do cliente.

Para melhor entendimento, operacionalização e avaliação de abordagens alternativas ao marketing, Urde, Baumgarth e Merrilees (2013) afirmam que a orientação para o mercado e a orientação da marca podem formar combinações sinérgicas. Salientam que a orientação para o mercado é uma abordagem orientada de fora para dentro enquanto a orientação da marca é uma abordagem de dentro para fora, sugerindo, assim, um novo tipo de orientação que seria um híbrido entre orientação de mercado e de marca.

Ainda no tocante ao desenvolvimento de uma orientação para o mercado, Ruekert (1992), envolto por uma perspectiva da estratégia organizacional, sugere que a orientação para o mercado seja relacionada ao grau de orientação da participação do mercado nos processos de suporte organizacional como o recrutamento de pessoal, o fornecimento de treinamento e a maneira pela qual os funcionários são recompensados. Assim, oferece um dos primeiros pilares de estudos para se compreender a relação da gestão de pessoas com a orientação para o mercado.

Assim, ao desenvolver uma orientação para o mercado, as informações dentro da organização são de grande importância. Aprendizagem organizacional, inovação e informações de mercado se aprofundam nessa construção e fornecem uma visão mais rica do que significa ser orientado para o mercado (LAFFERTY; HULT, 2001).

Apesar dos avanços significativos no desenvolvimento da teoria de orientação para o mercado, ainda há um vazio na literatura com relação à implementação desta orientação. A literatura referente a este assunto é a ideia mais próxima que a disciplina de marketing tem de uma teoria da empresa que pode explicar por que algumas empresas superam outras (RAAIJ; STOELHORST, 2008).

Levando em consideração a carência de estudos sobre a implementação da orientação para o mercado citada por Raaij e Stoelhorst (2008), houve uma lacuna temporal de pesquisas publicadas entre o ano de 2008 e 2018. Apenas nos últimos três anos houve uma tendência de aumento. Essa propensão pode evidenciar a necessidade de diferenciação em um contexto com acirramento da competitividade, crise econômica e problemas de saúde globais.

Já que como cita Tajeddini e Ratten (2017), com a orientação para o mercado, as empresas podem monitorar as preferências dos clientes de perto e constantemente e, em seguida, apresentar ofertas que atendam às preferências dos clientes em tempo hábil. Assim, as empresas precisam atualizar seu mix de portfólio de forma consistente para melhorar suas capacidades relacionais e competências de rede para atender às novas necessidades e seus segmentos de mercado-alvo, a fim de obter vantagens competitivas sustentáveis.

Dessa forma, é importante que se observe não só a relação da orientação para o mercado ao seu próprio desempenho, como também explorar o impacto da orientação de mercado no desempenho de outros membros da cadeia de suprimentos. Os gerentes devem, portanto, estabelecer sinais claros de sua própria orientação de mercado em sua cadeia de suprimentos, assim como avaliar e ajudar a corrigir as orientações de mercado dos fornecedores, conforme necessário. Isso pois a orientação de mercado do fornecedor tem um impacto direto e positivo no retorno sobre os ativos da empresa (GLIGOR; GLIGOR; MALONI, 2019).

Gupta, Atav e Dutta (2019) afirmam que a eficácia de comportamentos e perspectivas culturais para orientação para o mercado tem recebido pouca atenção na literatura. Como consequência, ainda não foram abordadas questões como os motivos pelos quais as perspectivas comportamentais e culturais estão sendo associadas a impactos diferentes na orientação para o mercado nas empresas.

Assim, essa afirmação sugere que a orientação para o mercado não é apenas uma variável relacionada ao desempenho superior, mas também pode ser relacionada a aspectos ligados ao funcionamento de uma empresa, que abre caminho para a presente pesquisa. A figura 4 demonstra os fatores ligados à gestão de pessoas que podem auxiliar a geração da orientação para o mercado.

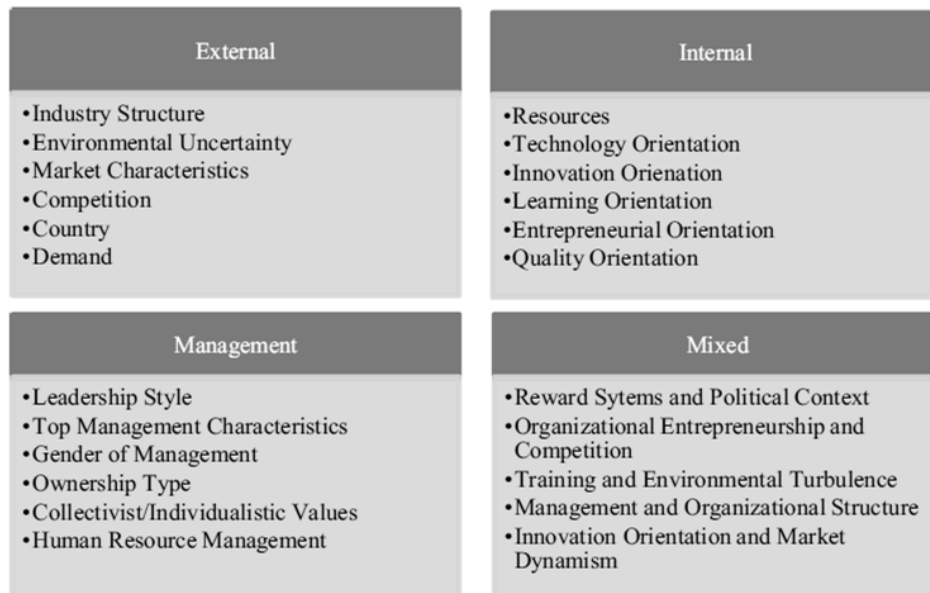


Figura 4 – Antecedentes da Orientação para o Mercado
Fonte: Gupta, Atav e Dutta, 2019, p. 09

Levando em consideração tais aspectos relacionados à gestão de pessoas, pode haver melhora no desempenho organizacional por meio da orientação para o mercado interno e comprometimento dos funcionários. Isso pois, há um efeito precedente da orientação para o mercado interno no desempenho corporativo através de comprometimento e retenção organizacional dos funcionários. A relação e comunicação interdepartamental são identificadas como possíveis variáveis moderadoras, que podem variar o quadro de eficácia da orientação para o mercado interno (YU et al., 2019).

Assim, verifica-se a proximidade que pode-se estabelecer entre ações de gestão de pessoas que promovem a integração entre diferentes funções, como marketing e outras áreas internas. À medida que a orientação para o mercado foi estudada, alguns termos foram destacados como conjuntos de atividades que definem tal orientação. Assim, o Quadro 1 mostra estes termos de forma que Jaworski e Kohli (1993) apresentam uma vertente voltada para processos e Narver e Slater (1994) para aspectos culturais.

Quadro 1. Conjuntos de atividade componentes da orientação para o mercado

Componentes da orientação para o mercado	Explicação	Referências
Geração de Inteligência	Geração de inteligência de mercado para toda a empresa, relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes.	Jaworski e Kohli (1993)
Disseminação de Inteligência	Disseminação de inteligência relativa à distribuição e análise das informações de mercado onde há a participação de todos os departamentos.	
Capacidade de Resposta	Ampla capacidade de resposta da organização baseada na inteligência gerada e disseminada referindo-se à todos os departamentos.	
Orientação para o cliente	Busca contínua de criar valor superior para o cliente de forma que vendedores compreendam toda a cadeia de valor do comprador.	Narver e Slater (1994)
Foco no concorrente	Entendimento relativo a concorrentes e tecnologias e se os clientes-alvo os percebem como alternativas satisfatórias.	
Coordenação Interfuncional	Oportunidade para criar valor para o cliente através de pontos na cadeia de valor, de forma que todas as funções contribuam para isso.	

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Pesquisas recentes afirmam que o contexto ambiental de uma organização, incluindo a presença de tecnologias, pode ser importante para os efeitos da orientação para o mercado (SCHULZE; TOWNSEND; TALAY, 2022) e, além disso, empresas orientadas para o mercado oferecem um melhor desempenho de novos produtos em ambientes incertos (TAGHVAEE; TALEBI, 2022). Com isso, o contexto da indústria 4.0 será um aspecto importante nesse estudo.

2.2 Orientação para o mercado e gestão de pessoas

Na busca de identificar os processos organizacionais que aproveitam ao máximo uma cultura orientada para o mercado, Slater e Narver (2000) afirmam que os valores empresariais influenciam na eficácia dos negócios e a natureza de seus relacionamentos tem relação com a orientação de mercado.

Considerando que Baker e Sinkula (1999) avaliaram a relação entre a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem e mediram o grau em que essas orientações influenciam no desempenho organizacional. Com isso, afirmaram que a orientação de aprendizagem é potencialmente preeminente sobre a orientação de mercado, e, assim, informações sobre o tipo de cultura organizacional são associados a altos níveis de desempenho. Logo, Grinstein (2008) reitera que a orientação do mercado está fortemente correlacionada com a aprendizagem, orientações empresariais e de funcionários.

Dessa forma, encontros entre clientes e funcionários são críticos para a satisfação do cliente. Supõe-se assim, que, uma linha de frente composta por funcionários felizes e motivados é essencial na prestação de um bom serviço aos clientes. Para que isso aconteça, um comportamento de gestão atencioso promove identificação dos funcionários com a organização e reduz comportamentos disfuncionais destes funcionários, já que os gerentes são a ligação principal entre funcionários e empresa. Como consequência, é mais provável que os funcionários adotem e cumpram estratégias organizacionais destinadas a satisfação do cliente (LINGS; GREENLEY, 2005)

Helfert, Ritter e Walter (2002) redefinem a orientação de mercado por meio de uma perspectiva de relacionamento, ou seja, seu foco particular se baseia nas relações organizacionais. Afirmam, portanto, que relacionamentos são importantes e que a orientação geral de mercado das empresas precisa ser traduzida para um nível de relacionamento para ser eficaz.

Nesse seguimento, é válido destacar que a coordenação interfuncional refere-se à qualidade das informações de marketing, compartilhados entre departamentos, o envolvimento de todos os departamentos na elaboração de planos e estratégias de negócios, integração das atividades entre departamentos, a interação do pessoal de marketing com outros departamentos e reuniões interdepartamentais regulares para discutir tendências de mercado, desenvolvimentos e necessidades do cliente (GRAY et al., 1998). Assim sendo, a integração entre departamentos, a disseminação da inteligência de mercado e o suporte gerencial para uma orientação de mercado são importantes para seu desenvolvimento (CONDUIT; MAVONDO, 2001).

Além disso, as práticas de gestão de pessoas são mecanismos importantes para transmitir os benefícios da orientação para aprendizagem e orientação para o mercado, de forma que as práticas de gestão de pessoas sejam vistas como questões de exploração e implementação (MAVONDO; CHIMHANZI; STEWART, 2005).

É evidente, então, a necessidade de ferramentas para gerentes de marketing incorporarem questões de gestão de pessoas em um plano de marketing e para os gestores de pessoas incorporar práticas de marketing em um plano de gestão de pessoas. Logo, ver o marketing em um foco externo exclusivo, com o cliente como o mais importante, pode ser um paradigma ultrapassado nos mercados modernos onde os clientes esperam que os serviços acompanhem os produtos que eles compram e, conseqüentemente, o comportamento dos funcionários é tão importante quanto a qualidade do produto (LINGS, 2004).

Essa noção de orientação para o mercado interno, é, portanto, compreensível. Isso pois, uma vez desenvolvida, pode aumentar a eficácia da resposta da empresa orientada para o mercado às condições externas do mercado, de forma que a administração da empresa possa alinhar melhor os objetivos do mercado (externo) aos recursos internos (GOUNARIS, 2006).

2.3 Integração Interfuncional

Em um contexto cada vez mais complexo, práticas de negócios voltadas para equipes multifuncionais integradas podem favorecer o cenário de melhorias funcionais e desempenho organizacional. Assim, ao considerar a formalidade cultural e a informalidade, melhor se compreende o processo de integração, os papéis e impactos da integração dentro das organizações. Como consequência de uma melhor identificação dos processos de integração interfuncional nas organizações pode-se observar a ajuda aos gerentes e facilitação de esforços de integração entre marketing e logística por exemplo, reduzindo conflitos (PIMENTA; SILVA; TATE, 2016).

O termo integração é definido por Lawrence e Lorsch (1967, p.11) como “qualidade do estado de colaboração, que existe entre departamentos, que é necessária para trabalhar em conjunto de modo a atender às exigências do ambiente”. Assim, Frankel e Mollenkopf (2015) complementam que o processo de integração interdepartamental se refere a múltiplas funções trabalhando juntas de maneira positiva para chegar a resultados mutuamente aceitáveis para sua organização. No entanto, é importante ressaltar que segundo Gimenez e Ventura (2005), o impacto no desempenho da integração interna depende das áreas funcionais que estão sendo integradas e o nível de integração externa. Ou seja, integração interna e externa influenciam uma à outra.

Kahn (1996) subdivide a integração interdepartamental em duas formas, interação e cooperação. A primeira é voltada para ferramentas organizacionais formais como formulários padrões, telefonemas e encontros impostos pelo gerente. Já a segunda é voltada para uma

disposição voluntária das pessoas de cooperação entre elas como atividades informais, recursos compartilhados e visões em comum. Embora seja necessário um certo nível de interação durante o desenvolvimento de algum produto, não é a interação que leva ao sucesso, a colaboração que faz a diferença entre o sucesso e o fracasso. Assim, as empresas precisam incentivar a colaboração entre departamentos ao invés de focar apenas em informações documentadas e reuniões formais.

Para maior compreensão da caracterização da integração interfuncional, os cinco elementos básicos que podem defini-lo são: atividades de abrangência de fronteiras, fatores de integração, nível de integração, formalidade/informalidade e impactos da integração. Assim, as atividades de abrangência de fronteiras levam em consideração a participação de várias funções para que se desenvolva uma compreensão das prioridades um dos outros e direcionados aos objetivos organizacionais. Já os fatores de integração são ferramentas implantadas para promover integração e colaboração. A forma como ocorre a integração faz com que se compreenda a subdivisão em integração formal que ocorre através de meios impostos e informal que ocorre através de meios voluntários (PIMENTA; SILVA; TATE, 2016).

No decorrer dos anos, estudos referentes a Integração Interfuncional proporcionaram uma evidenciação de fatores de integração que, conforme Pimenta et al (2016) abordam, se tratam de ferramentas de gestão implementadas na fronteira entre as funções para promover interação e colaboração. Dessa forma, os fatores de integração podem ser praticados por meio de ações de gestão de pessoas que promovem a integração interna entre áreas da organização.

O Quadro 2 demonstra algumas ações de gestão de pessoas com seus respectivos significados e referências que podem promover a integração entre marketing e outras áreas internas. Entende-se como ações de gestão de pessoas: 1) o departamento de gestão de pessoas em si, 2) ações de gestão de pessoas feitos internamente dentro de cada departamento e 3) ações da diretoria de gestão de pessoas (quando houver essa estrutura).

Quadro 2. Fatores de Integração

Fatores de Integração (estimulados por ações de gestão de pessoas)	Explicação	Referências
Planejamento conjunto	Criação conjunta de planos em busca de um consenso entre as estratégias de cada função.	Pagell (2004), Ellinger, Keller e Hansen (2006), Meunier-FitzHugh e Piercy (2007), Chernatony e Cottam (2009)
Longevidade dos relacionamentos	Pessoas se conhecem há bastante tempo, auxiliando o entendimento de atitudes e valores individuais.	Maltz and Kohli (1996), Ellinger, Keller e Hansen (2006)

Fatores de Integração (estimulados por ações de gestão de pessoas)	Explicação	Referências
Reuniões interfuncionais	Reuniões periódicas entre as funções, isto é, com representantes de vários departamentos.	Rho et al (1994), Krohmer, Homburg e Workman (2002), Chernatony e Cottam (2009), Flynn, Huo e Zhao (2010)
Compartilhamento de informações	Facilidade de acesso de informações de um departamento para outro em tempo real.	Murphy e Poist (1994), Rho et al (1994), Krohmer, Homburg e Workman (2002), Meunier-FitzHugh e Piercy (2007)
Sistema de avaliação de recompensas mútuas	Critérios comuns de avaliação de desempenho entre departamentos que promovam integração e benefício mútuo.	Lambert e Cook (1990), Ellinger, Daugherty e Keller (2000), Meunier-Fitzhugh e Piercy (2007), Chernatony e Cottam (2009)
Troca de funções	Mudança de membros da equipe para outra função de maneira temporária ou permanente (Job-rotation).	Murphy e Poist (1996), Pagell (2004)
Objetivos não conflitantes entre as funções	Delineamento de objetivos em comum entre as funções e para que a busca de resultados particulares não sejam conflitantes.	Rho et al. (1994), Kahn (1996), Stank; Daugherty; Ellinger (1999), Ellinger, Daugherty e Keller (2000), Mollenkopf, Gibson e Ozanne (2000)
Educação e treinamento interfuncional	Processos educativos que disseminam princípios entre funções em prol do trabalho conjunto.	Rho et al. (1994), Murphy e Poist (1996), Mollenkopf, Gibson e Ozanne (2000), Swink e Song (2007)
Comunicação adequada	Qualidade na comunicação formal (facilitada pela gerência através de documentos, e-mail, telefone...) e informal (comunicação interpessoal independente de exigência formal).	Pagell (2004), Feger (2014); Juan Ding et al. (2014), Pimenta, Silva e Tate (2016), Ferreira, Pimenta e Wlazak (2019)
Equipes interfuncionais	Promoção da integração interfuncional, isto é, com membros de cada função integrada de forma que o comportamento colaborativo seja recompensado.	Rho et al. (1994), Ellinger, Daugherty e Keller (2000), Flint, Larsson e Gammelgaard (2008)

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os estudos de integração interfuncional mostram evidentemente a cooperação entre pessoas. No entanto, o atual cenário tecnológico da Indústria 4.0 requer outros tipos de integração interfuncional, como pessoas com pessoas, máquinas com máquinas, máquinas com pessoas, pessoas com análise de big data/computação em nuvem/Internet das Coisas. (PIMENTA, 2019).

A integração interna é importante pois ela é a base para desenvolvimento da integração de fornecedores e clientes. Para isso, há mecanismos impessoais de integração que se referem a regras e regulamentos organizacionais e também mecanismos pessoais de integração que se referem a equipes por exemplo (TURKULAINEN et al., 2017). Assim, há

mecanismos de gestão formais, como também há estados informais de cooperação envolvendo diferentes departamentos de uma organização como fatores de integração presentes no processo de desenvolvimento de um produto (PIMENTA,SILVA, TATE, 2016).

Dessa forma, o nível de integração interfuncional pode ser definido como a intensidade da relação entre funções internas, que por sua vez, pode ser medida pela existência mútua de fatores formais e informais e pela ausência de conflitos manifestados (FERREIRA; PIMENTA; WLAZLAK, 2019).

2.4 Tecnologias da Indústria 4.0

A primeira revolução industrial se caracterizou pela inserção de instalações mecânicas de produção a vapor. A segunda revolução incorporou tecnologias de produção em escala por meio de linhas de montagem com divisão de tarefas e máquinas funcionando eletricamente. Já a terceira introduziu a tecnologia da informação (TI) para sustentar a automação da produção abrangendo por exemplo, a robótica e internet (LIAO et al., 2017).

Seguindo essa linha do tempo, existiram mudanças revolucionárias relacionadas com a evolução das tecnologias digitais desde o final do século XX (KANG et al., 2016). Tais transformações são indicadas como a quarta revolução industrial ou Indústria 4.0 (KAGERMANN; HELBIG; HELLINGER; WAHLSTER, 2013) mostrado no Quadro 3.

Quadro 3. Revoluções Industriais

1ª Revolução Industrial	2ª Revolução Industrial	3ª Revolução Industrial	4ª Revolução Industrial
* Água e energia a vapor para mecanizar a produção.	* Energia elétrica para criar a produção em massa.	* Eletrônicos e tecnologia da informação para automatizar a produção.	*Fusão de tecnologias que está confundindo as linhas entre o físico, esferas digitais e biológicas.

Fonte: Adaptado de Schwab (2017).

Tendo em mente as especificidades de cada revolução, quando comparada com as anteriores, a quarta revolução industrial está perturbando quase todos os setores de todos os países. Com isso, a amplitude e profundidade de tais mudanças anunciam transformações de sistemas inteiros de produção, gestão e governança. (SCHWAB, 2017). Levando isso em consideração, ao longo do tempo, estudos relativos a Indústria 4.0 definiram suas principais tecnologias, sendo, dessa forma, destacadas na literatura e reunidas no Quadro 4.

Quadro 4. Tecnologias da Indústria 4.0

Tecnologias da Indústria 4.0	Explicação	Referências
Manufatura inteligente (<i>Smart Manufacturing</i>)	Fábricas inteligentes onde as máquinas se comunicam entre si (através de sensores controlados por software e conectados à Internet) impulsionando a produção cooperativamente.	Davis et al. (2015)
Big data/Internet das coisas (<i>Internet of Things</i>) - IoT	Permite a análise e verificação de um grande volume de dados. Big data é um sistema para o processamento de dados oriundos de sensores, dispositivos eletrônicos e equipamentos. IoT são sistemas conectados entre todos os subsistemas que se comunicam e cooperam entre si.	Wang & Wang (2016); Liu & Xu (2017); Kang et al. (2016)
Cybersegurança	Comunicações seguras e alta conectividade entre as ligações da cadeia de valor para proteção dos sistemas industriais e linhas de produção.	Rüßmann et al. (2015)
Inteligência Artificial/Robôs autônomos/Veículos autoguiados (<i>Automated Guided Vehicles</i>) – AGVs	Capacidade da própria máquina de aprender e gerar soluções de problemas por meio de sistemas autônomos de fabricação inteligente. Os robôs autônomos são capazes de executar tarefas sem controle explícito, os veículos autoguiados se movimentam de forma autônoma para realizar transporte e fluxo de material.	Qu et al. (2019), Albertin, Elienesio, Aires, Pontes & Aragão Junior, (2017), Stock & Seliger (2016)
Ferramentas de comunicação (<i>instant messaging</i>)	Funcionalidades que lidam com a comunicação entre membros e departamentos (mensagens instantâneas, e-mail, notificações, grupos de notícias, comunidades virtuais, etc.).	Vila et al. (2017)
Fabricação em nuvem (<i>Cloud Manufacturing</i>)	Tecnologia utilizada para aumentar o compartilhamento de dados dentro e fora dos limites da empresa com ganho em agilidade e flexibilidade.	Liu et al. (2017)

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Atentando-se às tecnologias citadas e seus respectivos significados depreende-se que tais transformações não só têm implicações tecnológicas como também organizacionais. Isso pois a indústria 4.0 abrange conhecimentos multidisciplinares nas mais variadas áreas como administração, sistemas de informação, ciência da computação, engenharia elétrica e mecânica. (LASI et al; 2014),

Com o uso integrado das tecnologias da indústria 4.0 os processos de produção se tornam intensivos em processamento de dados, comunicação, automação e armazenamento, favorecendo às empresas maior sustentabilidade na produção, economia e flexibilidade (WANG; WANG, 2016). Com isso, deve existir preocupação com o desenvolvimento de competências e habilidades nas pessoas para o ambiente da Indústria 4.0 por meio de aplicação de mecanismos sobre desenvolvimento e avaliação de competências (Hecklau et al., 2016).

O ser humano é considerado por Liboni et al. (2019) como parte fundamental da implementação de novas tecnologias já que pessoas mais preparadas podem trazer impactos positivos para as empresas dentro deste contexto da Indústria 4.0. Com a implementação destas tecnologias e decorrente automação de processos mais simples, Li, Fast-Berglund e Paulin (2019) afirmam que o grau de complexidade de algumas áreas aumentarão, trazendo a necessidade de promover iniciativas de capacitação/educação das equipes de trabalho.

2.5 Modelo e construção de hipóteses de pesquisa através dos construtos

Os construtos do modelo construído nesta pesquisa se embasam em quatro principais pilares: fatores de integração estimulados por ações de gestão de pessoas, tecnologias da indústria 4.0, orientação para o mercado e seus impactos em marketing e gestão de pessoas. A figura 1 apresenta o modelo de estudo que direciona as hipóteses criadas, que, por sua vez, foram expostas em seguida.

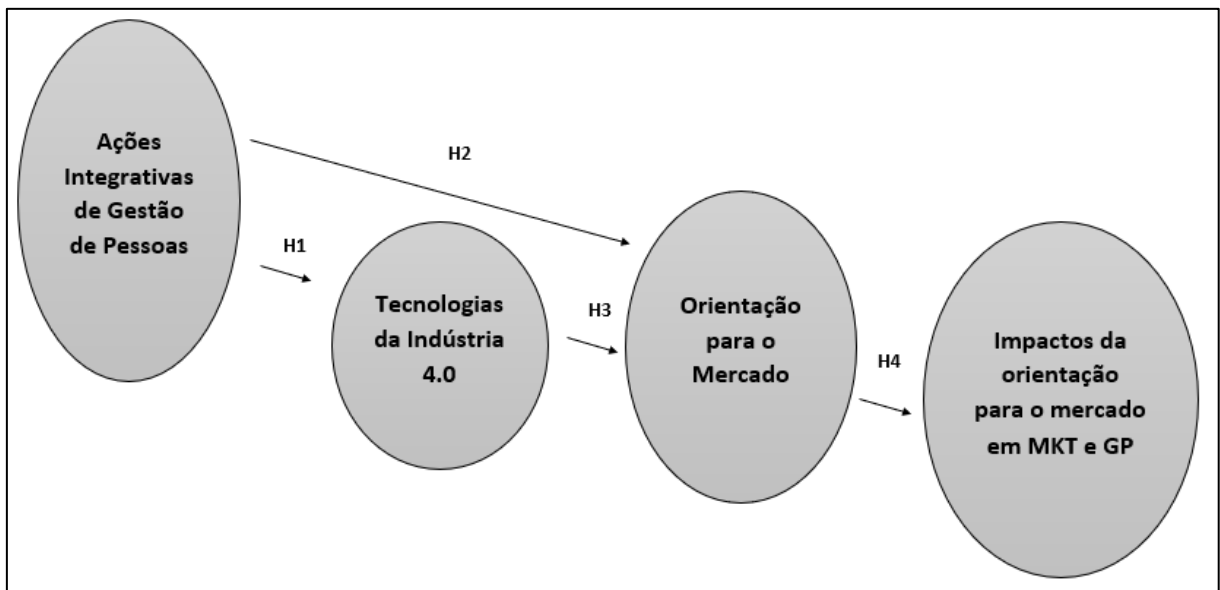


Figura 5 – Modelo e hipóteses de estudo
Fonte: Elaborado pela autora

Neste modelo, focado nas ações integrativas de gestão de pessoas com marketing e outras áreas internas, as tecnologias da indústria 4.0 seriam aspectos importantes a se considerar. Isso pois, como cita Liboni et al (2019), o ser humano é parte fundamental da implementação de novas tecnologias de forma que pessoas mais preparadas podem trazer impactos positivos para as empresas.

Fora do contexto da indústria 4.0, Deshpande e Farley (1998) acreditam que a orientação para o mercado é um conjunto de processos e atividades interfuncionais que, por sua vez, são direcionadas à satisfação dos clientes. Seguindo essa linha de raciocínio, Turkulainen et al. (2017) afirmam que a integração interna é importante pois ela é a base para desenvolvimento da integração de fornecedores e clientes. Com isso, surgem hipóteses que buscam identificar a relação das ações integrativas de gestão de pessoas entre marketing e outras áreas internas com a orientação para o mercado.

No modelo proposto estes fatores de integração serão testados de duas formas: 1) Os fatores de integração se apoiam em tecnologias da indústria 4.0 para gerar orientação para o mercado; 2) Os fatores de integração geram orientação para o mercado de forma direta. Levando em consideração a relação entre ações integrativas de gestão de pessoas e áreas internas e tecnologias da indústria 4.0, as seguintes hipóteses são propostas.

H1 – A relação entre ações integrativas de gestão de pessoas com a orientação para o mercado é moderada pela existência de tecnologias da indústria 4.0.

H2 – As ações integrativas de gestão de pessoas entre marketing e outras áreas internas afeta positivamente a orientação para o mercado.

Por outro lado, dentro do contexto da indústria 4.0, várias tecnologias se tornaram úteis no meio organizacional como a inteligência artificial (QU et al., 2019), ferramentas de comunicação (VILA et al., 2017), Cybersegurança (RÜßMANN et al., 2015) entre outras. Com isso, é proposta uma hipótese que relaciona o uso de tecnologias da indústria 4.0 com a orientação para o mercado.

H3 – O uso de tecnologias da indústria 4.0 afeta positivamente a orientação para o mercado.

Finalmente, como a presente pesquisa pretende propor um modelo no qual analisa as ações de gestão de pessoas que promovem a integração entre marketing e outras áreas internas contribuindo para a orientação para o mercado no contexto da indústria 4.0, segue hipótese que relaciona o nível de orientação para o mercado com os impactos da orientação para o mercado em marketing (AMBLER, 2000) e gestão de pessoas (LAWLER; LEVERSON; BOUDREAU, 2004; BEATTY; HUSELID; SCHNEIER, 2003).

H4 – O nível mais alto de orientação para o mercado impacta positivamente o marketing e a gestão de pessoas.

Levando em consideração o modelo e as quatro hipóteses criadas, para que a análise e possível aceite tenha confiabilidade, foram seguidos procedimentos metodológicos os quais são destacados a seguir.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir serão apresentados embasamentos quanto à classificação da pesquisa, instrumento de coleta de dados, procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Classificação da Pesquisa

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, já que, segundo Nassaji (2015), busca descrever um fenômeno e suas características. Ainda acrescenta que nessa pesquisa muitas vezes os dados são analisados quantitativamente por meio de análises estatísticas. No que se refere à abordagem do problema de pesquisa, o estudo é quantitativo. Segundo Silva Júnior e Costa (2014), estudos quantitativos somente são viáveis levando em consideração os avanços na teoria e práticas de mensuração.

3.2 Instrumento de Coleta de Dados

Severino (2007, p. 124) considera que as técnicas de pesquisa “são procedimentos operacionais que servem de medição prática para a realização das pesquisas”. Neste viés, dentre os vários instrumentos de pesquisa que são usados para coletar os dados, que variam de acordo com o tipo de investigação ou circunstâncias, o questionário está entre as técnicas de pesquisa que podem ser adotadas (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Dessa forma, foi elaborado um questionário com 5 seções. Na seção 1 foram realizadas 7 perguntas aleatórias referente e-mail, cidade, estado, ramo da empresa, porte organizacional, setor de atuação do colaborador na empresa e cargo do respondente. Já de maneira opcional questionou-se o nome da empresa para o respondente livremente decidir por identificar ou não a empresa a qual ele trabalha.

A partir da Seção 2 do questionário, inicia-se uma escala *likert* de 5 pontos onde o número 1 corresponde à “discordo totalmente” e o número 5 à “concordo plenamente”. Essa escala foi utilizada para identificar a presença ou ausência de cada construto. A Seção 2 (10 perguntas) refere-se às ações de gestão de pessoas que promovem integração interna entre áreas da organização, a Seção 3 (6 perguntas) considera as tecnologias da indústria 4.0, a seção 4 (11 perguntas) relaciona-se às ações de orientação para o mercado e a seção 5 (6 perguntas) considera os impactos da orientação para o mercado em marketing e gestão de pessoas

(conforme Quadro 5). Silva Júnior e Costa (2014, p. 5) afirmam que a escala desenvolvida por Rensis Likert “consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância”.

Assim sendo, no total foram realizadas 7 perguntas introdutórias de identificação e 33 perguntas utilizando-se a escala likert de 5 pontos. O quadro 5 contempla os códigos, nomes e autores que tratam das variáveis do modelo e as respectivas questões que levaram em consideração a escala likert mencionada.

Quadro 5. Variáveis do modelo

Código	Nome da variável	Autores	Questão
OM1	Geração de Inteligência (realização de pesquisas)	Jaworski e Kohli (1993)	A empresa realiza pesquisas de mercado e pesquisas com consumidores finais para avaliação dos produtos/serviços.
OM2	Geração de Inteligência (interação com os clientes)	Jaworski e Kohli (1993)	A empresa interage com os clientes para saber como atendê-los melhor e para identificar quais produtos/serviços serão necessários no futuro.
OM3	Disseminação de Inteligência (reuniões interdepartamentais)	Jaworski e Kohli (1993)	A empresa tem reuniões interdepartamentais para discutir tendências de mercado, divulgações de dados sobre satisfação dos clientes.
OM4	Disseminação de Inteligência (conversas informais)	Jaworski e Kohli (1993)	Na empresa há frequentes conversas informais sobre as estratégias dos concorrentes.
OM5	Capacidade de Resposta (alinhamento periódico)	Jaworski e Kohli (1993)	A empresa busca alinhar periodicamente o processo de desenvolvimento de produtos de acordo com os desejos dos clientes.
OM6	Capacidade de Resposta (medidas imediatas)	Jaworski e Kohli (1993)	A empresa toma medidas imediatas quando os clientes estão descontentes com a qualidade do produto/serviço.
OM7	Orientação para o Cliente (compromisso com o cliente)	Narver e Slater (1994)	A empresa monitora continuamente o compromisso com o cliente, tornando a satisfação do cliente um objetivo contínuo.
OM8	Orientação para o Cliente (recrutamento e retenção)	Narver e Slater (1994)	A empresa toma muito cuidado para recrutar e reter as melhores pessoas disponíveis e fornece treinamento regular pois entende a importância de seus funcionários para a satisfação do cliente.
OM9	Foco no Concorrente (pontos fortes e fracos)	Narver e Slater (1994)	A empresa identifica e compreende os principais pontos fortes e fracos de curto prazo dos concorrentes e as capacidades e estratégias a longo prazo.
OM10	Foco no Concorrente (ameaças competitivas)	Narver e Slater (1994)	A empresa examina continuamente as ameaças competitivas de seus potenciais concorrentes.
OM11	Coordenação Interfuncional	Narver e Slater (1994)	A empresa coordena projetos por meio de equipes interfuncionais onde todas as funções contribuem para criação de valor para o cliente. Ex.: Pessoal de produção se envolve durante o design do produto para garantir que possa ser fabricado com um custo razoável.

Código	Nome da variável	Autores	Questão
F1	Planejamento conjunto	Pagell (2004), Ellinger, Keller e Hansen (2006), Meunier-FitzHugh e Piercy (2007), Chernatony e Cottam (2009)	Ações de gestão de pessoas promovem a elaboração de planos em conjunto entre Marketing e outras funções internas, com consenso entre as estratégias de cada função.
F2	Longevidade dos relacionamentos	Maltz and Kohli (1996), Ellinger, Keller e Hansen (2006)	Ações de gestão de pessoas propiciam que as pessoas se conheçam há bastante tempo, em razão de um baixo turnover, auxiliando o entendimento de atitudes e valores individuais.
F3	Reuniões interfuncionais	Rho et al (1994), Krohmer, Homburg e Workman (2002), Chernatony e Cottam (2009), Flynn, Huo e Zhao (2010)	Ações de gestão de pessoas viabilizam reuniões entre o pessoal de marketing e outras funções internas. Por exemplo, nas reuniões de decisões de marketing também há representantes de outros departamentos.
F4	Compartilhamento de informações	Murphy e Poist (1994), Rho et al (1994), Krohmer, Homburg e Workman (2002), Meunier-FitzHugh e Piercy (2007)	Ações de gestão de pessoas facilitam o acesso a informações de um departamento para outro em tempo real promovendo a integração entre marketing e outras áreas internas.
F5	Sistema de avaliação de recompensas mútuas	Lambert e Cook (1990), Ellinger, Daugherty e Keller (2000), Meunier-Fitzhugh e Piercy (2007), Chernatony e Cottam (2009)	Ações de gestão de pessoas proporcionam critérios comuns de avaliação de desempenho (que NÃO gerem conflitos entre diferentes departamentos) que promovam integração e benefício mútuo
F6	Troca de funções	Murphy e Poist (1996), Pagell (2004)	Ações de gestão de pessoas permitem mudança de membros de uma equipe para outra função de maneira temporária ou permanente (Job-rotation).
F7	Objetivos não conflitantes entre as funções	Rho et al. (1994), Kahn (1996), Stank; Daugherty; Ellinger (1999), Ellinger, Daugherty e Keller (2000), Mollenkopf, Gibson e Ozanne (2000)	Ações de gestão de pessoas viabilizam que as funções internas possuam objetivos comuns e não conflitantes entre elas.
F8	Educação e treinamento interfuncional	Rho et al. (1994), Murphy e Poist (1996), Mollenkopf, Gibson e Ozanne (2000), Swink e Song (2007)	Ações de gestão de pessoas incentivam processos educativos que disseminem os princípios de uma função para outra função para que possam entender as necessidades umas das outras e trabalhar em conjunto.
F9	Comunicação adequada	Pagell (2004), Feger (2014); Juan Ding et al. (2014), Pimenta, Silva e Tate (2016), Ferreira, Pimenta e Wlazak (2019)	Ações de gestão de pessoas oportunizam a qualidade na comunicação formal (facilitada pela gerência através de documentos, e-mail, telefone...) e informal (comunicação interpessoal independente de exigência formal).
F10	Equipes Interfuncionais	Rho et al. (1994), Ellinger, Daugherty e Keller (2000), Flint, Larsson e Gammelgaard (2008)	Ações de gestão de pessoas propiciam a formação de grupos compostos por pessoas de Marketing e de outras áreas internas, para solução de problemas ou tomadas de decisões em conjunto. (Ex. equipes de gestão de demanda, S&OP, Desenvolvimento de produtos, etc.).

Código	Nome da variável	Autores	Questão
T1	Manufatura inteligente (<i>Smart Manufacturing</i>)	Davis et al. (2015)	Fábricas inteligentes onde as máquinas se comunicam entre si (através de sensores controlados por software e conectados à Internet) impulsionando a produção cooperativamente.
T2	Big data/Internet das coisas (<i>Internet of Things</i>) - IoT	Wang & Wang (2016); Liu & Xu (2017); Kang et al. (2016)	Big data é um sistema para o processamento de dados oriundos de sensores, dispositivos eletrônicos e equipamentos. IoT são sistemas conectados entre todos os subsistemas que se comunicam e cooperam entre si
T3	Cybersegurança	Rüßmann et al. (2015)	Comunicações seguras e alta conectividade entre as ligações da cadeia de valor para proteção dos sistemas industriais e linhas de produção.
T4	Inteligência Artificial/Robôs autônomos/Veículos autoguiados (<i>Automated Guided Vehicles</i>) – AGVs)	Qu et al. (2019), Albertin, Elienesio, Aires, Pontes & Aragão Junior, (2017), Stock & Seliger (2016)	Capacidade da própria máquina de aprender e gerar soluções de problemas por meio de sistemas autônomos de fabricação inteligente. Os robôs autônomos são capazes de executar tarefas sem controle explícito, os veículos autoguiados se movimentam de forma autônoma para realizar transporte e fluxo de material
T5	Ferramentas de comunicação (<i>instant messaging</i>)	Vila et al. (2017)	Funcionalidades que lidam com a comunicação entre membros e departamentos (mensagens instantâneas, e-mail, notificações, grupos de notícias, comunidades virtuais etc.).
T6	Fabricação em nuvem (<i>Cloud Manufacturing</i>)	Liu et al. (2017)	Tecnologia utilizada para aumentar o compartilhamento de dados dentro e fora dos limites da empresa com ganho em agilidade e flexibilidade.
I1	Aumento de vantagem competitiva na empresa	Ferreira, Pimenta e Wlzlak (2019)	A empresa obteve ganho de competitividade em relação a seus concorrentes nos últimos cinco anos.
I2	Aumento do market share na empresa	Ambler, (2000)	A empresa obteve ganho de market share nos últimos cinco anos.
I3	Aumento do lançamento de novos produtos no mercado	Araújo et al., (2021)	A empresa aumentou de forma expressiva a quantidade lançamento de novos produtos/serviços no mercado nos últimos cinco anos.
I4	Aumento da satisfação dos colaboradores na empresa	Lawler; Levenson; Boudreau, (2004); Beatty; Huselid; Schneier, (2003)	A empresa melhorou a satisfação de seus funcionários nos últimos cinco anos.
I5	Redução no turnover	Lawler; Levenson; Boudreau, (2004); Beatty; Huselid; Schneier, (2003)	A empresa reduziu o turnover (rotatividade) de pessoas nos últimos cinco anos.
I6	Aumento do engajamento dos colaboradores no atendimento de objetivos de mercado	Lawler; Levenson; Boudreau, (2004); Beatty; Huselid; Schneier, (2003)	A empresa melhorou o engajamento dos colaboradores no atendimento de objetivos de mercado nos últimos cinco anos.

Fonte: Elaborado pela autora

O questionário foi submetido a um pré-teste em algumas empresas para possível adequação ao público-alvo. Pretendeu-se com essa ação o levantamento de sugestões para melhorias sendo consensuais às afirmações de Severino (2007) e Marconi e Lakatos (2017) que o questionário deve ser previamente testado antes de sua aplicação definitiva a totalidade de

sujeitos a que se pretende analisar. Dessa forma, é de suma importância a realização do pré-teste para avaliação, revisão e validação.

Aplicando o pré-teste aos respondentes que ocupam cargos como, por exemplo, consultor de processos, analista de logística, além de pesquisadores da área de orientação para o mercado, foram realizados ajustes como a melhoria do termo “Fatores de Integração” para “Fatores de Integração estimulados por Ações de Gestão de Pessoas”. Isso pois foi identificado que a “Gestão de Pessoas”, melhor nomeada nesse estudo como “Ações de Gestão de Pessoas” é entendida não somente como um departamento isolado em si mas também como ações de gestão de pessoas feitas internamente dentro de cada departamento bem como ações da diretoria de gestão de pessoas (quando houver essa estrutura).

Dessa forma, os Fatores de Integração foram cuidadosamente selecionados de forma a se relacionar às Ações de Gestão de Pessoas que promovam a Integração entre Marketing e outras Áreas Internas. Além disso, explicações referentes a alguns termos foram aprimoradas visando o melhor entendimento do respondente. Entre eles Integração Interna (ou Interfuncional) que é entendida como ferramentas gerenciais ou estados de colaboração interpessoal que estimulam a cooperação entre áreas internas, isto é, entre áreas/departamentos internos.

Além disso, dentro da seção de Tecnologias da Indústria 4.0 bem como da seção de Orientação para o Mercado foram direcionadas frases introdutórias para que o pesquisado entenda que a escala se refere à adoção de tais tecnologias e também às ações para orientar sua estratégia e atendimento do mercado respectivamente.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada entre 07/02/2022 e 12/04/2022, totalizando 157 questionários respondidos. Nos dados obrigatórios, apenas um dos 157 respondentes preencheu caracteres aleatórios nos campos “E-mail”, “Cidade e Estado” e “Cargo do respondente”, não sendo possível a identificação dessas respostas para este respondente. Apesar disso, este participante preencheu os demais campos obrigatórios, impossibilitando a análise apenas das respostas dos campos anteriormente citados.

Para conseguir esse número de respondentes, tal questionário foi direcionado para aproximadamente 860 pessoas, as quais foram instruídas através de redes sociais profissionais (LinkedIn®) a participarem da pesquisa respondendo o formulário digital e divulgarem o link

gerado através do Google Forms®. O questionário foi conduzido aos trabalhadores dos ramos de indústria, comércio e serviços com porte de microempresa, empresa de pequeno, médio e grande porte após realização de uma filtragem por palavras-chaves como “indústria 4.0”, “marketing” e “gestão de pessoas” que são focos do presente estudo.

Os questionários foram aplicados por meio de um formulário digital e o Google Forms foi utilizado para a obtenção das respostas. Assim, foi garantido que as respostas sejam finalizadas somente quando todas as perguntas estejam respondidas garantindo a conclusão do questionário. Foi utilizado o tipo de amostragem não probabilística que, por sua vez, se refere a uma seleção que não necessariamente tem o objetivo de representar estatisticamente uma determinada população fazendo com que não seja possível generalizar os resultados encontrados para a população-alvo (HAIR et al., 2013).

Dessa forma, foi utilizada uma amostragem por conveniência para identificar a variedade de elementos que existem na população-alvo (HAIR et al., 2013). O contato dos participantes foi feito por meio de redes sociais profissionais filtrando primordialmente cargos relacionados a gestão de pessoas, marketing e indústria 4.0 como também áreas afins por meio de contatos com empresas já conhecidas pelos pesquisadores.

3.4 Análise de Dados

A análise da escala *likert* iniciou-se pela fatorial confirmatória através do Algoritmo PLS. É importante salientar que não foi realizada a análise fatorial exploratória para verificar algum ajuste ou variável que pudesse compor algum constructo, já que na literatura as variáveis já estão ajustadas dentro de cada constructo. A fatorial confirmatória já analisa as variáveis que estão de acordo e direciona aquelas que tem menor carga fatorial para exclusão e oferecimento de maior força para o modelo (Hair et al., 2013). Assim, foi realizado o *Bootstrapping* para validade do modelo e testes de hipóteses que, segundo Ringle, Silva e Bido (2014) se trata de uma técnica de reamostragem.

3.4.1 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Léon (2011, p.6) define a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) como um “procedimento que forma parte dos modelos de equações estruturais (...), cujo propósito se

centra no estudo de modelos para instrumentos de medida, ou seja, em analisar as relações entre um conjunto de indicadores ou variáveis observadas”.

No decorrer da história da modelagem de equações estruturais conforme De Souza Bido (2010) cita, Wold apresenta o Algoritmo PLS em 1977. No programa SmartPLS é possível executar a análise através do Algoritmo PLS que, por sua vez, é utilizado para rodar a Modelagem das Equações Estruturais principal. A Análise Fatorial Confirmatória apresenta a validade convergente e discriminante. De forma que os parâmetros para análise estão demonstrados no Quadro 6.

Quadro 6. Validade Convergente e Discriminante

Validade Convergente	Cargas Fatoriais, Confiabilidade composta; AVE – Variância Média Extraída (<i>Average Variance Extracted</i>)
Validade Discriminante	Correlação das variáveis latentes; critério de Fornell e Larcker.

Fonte: Elaborado pela autora

Ringle, Silva e Bido (2014) indicam a importância de se observar as Validades Convergentes obtidas pela análise das Variâncias Médias Extraídas. Para isso considera-se como valor referencial a Variância Média Extraída maior que 0,50 ($AVE > 0,50$) (HENSELER; RINGLE e SINKOVICS (2009).

Já na Validade Discriminante, Ringle, Silva e Bido (2014 p.72) sinaliza o critério de Fornell e Larcker de forma a comparar as “raízes quadradas dos valores das AVE de cada constructo com as correlações (de Pearson) entre os constructos (ou variáveis latentes)”. De forma que as raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações dos constructos.

3.4.2 Modelagem de Equações Estruturais (MEE)

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) é definida por Malhotra (2012) como uma técnica de modelagem estatística multivariada de caráter geral. Dessa forma, o Quadro 7 mostra as considerações de análise da Modelagem de Equações Estruturais.

Quadro 7. Considerações de Análise da MEE.

Modelagem das Equações Estruturais (MEE)	Coefficiente de Determinação R^2
	Validade ou Relevância Preditiva
	Adequação do Modelo SRMR
	Coefficiente de Caminho

Fonte: Elaborado pela autora

Levando em consideração os procedimentos metodológicos utilizados, os resultados são apresentados a seguir.

4 RESULTADOS

Essa seção apresenta os resultados advindos através da aplicação do questionário e posterior análise dos dados separados por etapas, iniciando pelos dados de identificação, algoritmo PLS, análise do modelo estrutural e finalmente a discussão dos resultados levando em consideração a literatura estudada.

4.1 Dados de Identificação

Inicialmente, através da identificação da localidade por meio da pergunta “Cidade e Estado” do respondente, foi possível identificar a porcentagem de pesquisados pertencente a cada Estado, e, conseqüentemente, a cada Região do Brasil, conforme Figura 6:

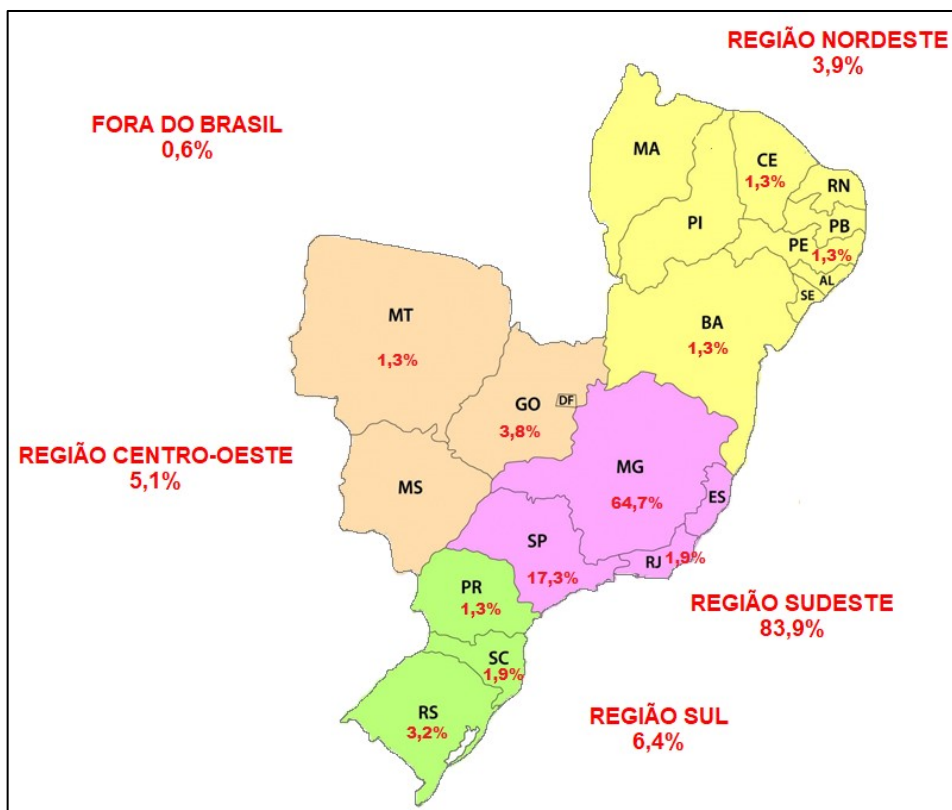


Figura 6: Estados e Regiões Brasileiras dos respondentes
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

A Figura 6 mostra a porcentagem referente a cada Estado e, dessa forma, a cada Região dos respondentes. A Região Norte não englobou nenhum respondente na presente pesquisa, por esse motivo não foi representada no mapa da figura. A Região Nordeste fez parte de 3,9% dos respondentes, entre eles 1,3% pertencente ao Ceará, 1,3% ao Pernambuco, e 1,3% à Bahia. Já a Região Sudeste pertence à 83,9% dos participantes, sendo 64,7% de Minas Gerais, 1,9% do Rio de Janeiro e 17,3% de São Paulo.

A Região Sul é realidade de 6,4% dos questionados, englobando 1,3% do Paraná, 1,9% Santa Catarina e 3,2% Rio Grande do Sul. Já a Região Centro-Oeste pertenceu à 5,1% dos interrogados entre eles 1,3% pertencentes ao Estado de Mato Grosso e 3,8% Goiás. Além disso, 0,6% dos pesquisados não trabalham no Brasil.

Levando em consideração as porcentagens pertencentes à cada Região Brasileira, pode-se observar que a Região Sudeste apresenta a maior quantidade de respondentes, atingindo aproximadamente 84%. Em especial, destaca-se o Estado de Minas Gerais que contempla 64,7% dos participantes. Dessa forma, foi feita uma breve análise deste Estado tendo em vista suas regiões conforme Figura 7.

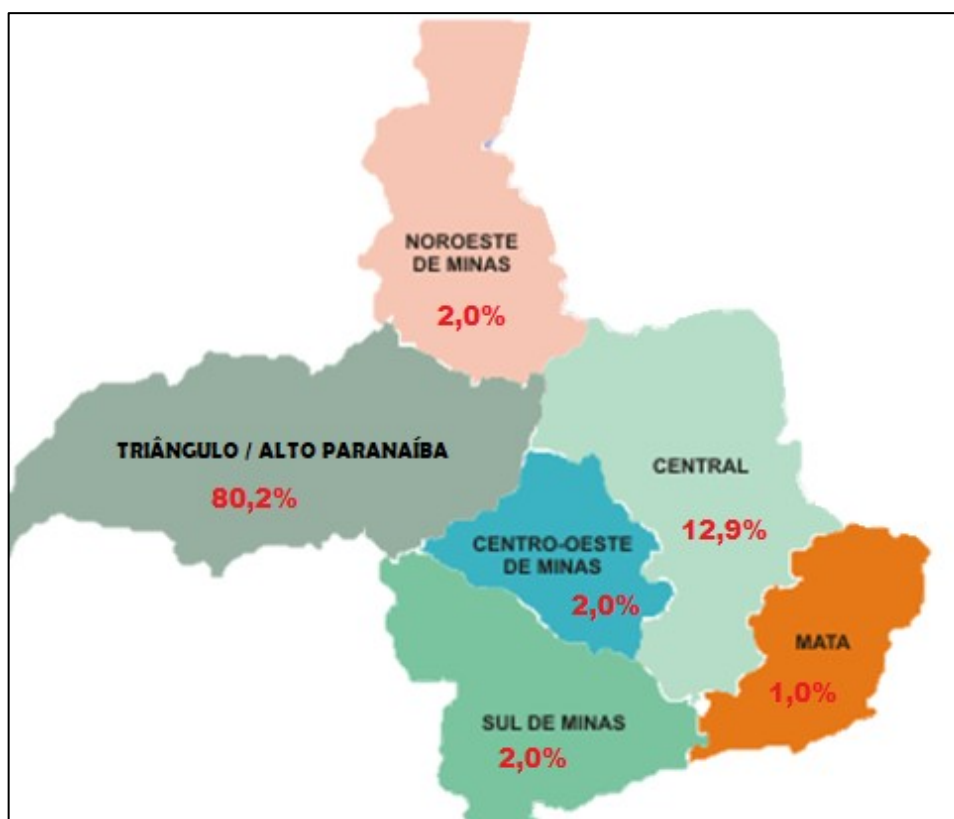


Figura 7: Regiões Mineiras dos respondentes
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

A quantidade de respondentes válidos que identificaram Estado e Cidade a qual trabalham corresponde a 156 respostas, como 64,74% destes respondentes pertencem ao Estado de Minas Gerais, tal porcentagem equivale ao total de 101 participantes da pesquisa. Destes, 2% estão localizados no Noroeste de Minas, 12,9% na Região Central, 1,0% na Zona da Mata, 2,0% no Sul de Minas, 2,0% no Centro-Oeste de Minas e 80,2% no Triângulo/Alto Paranaíba. As demais regiões mineiras não foram estampadas na figura pois não obtiveram respondentes.

Dessa forma, a Região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba se destacou com a maior porcentagem de participantes do Estado de Minas Gerais, alcançando 80,2%, equivalente a 81 respondentes. Essa localidade corresponde à região a qual o Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) está inserido, sendo importante para a análise e consequentes contribuições referentes à esse aspecto de regionalidade.

Além disso, foi solicitado que os participantes da pesquisa marcassem o ramo que mais corresponde à empresa para identificação da prevalência referente ao Comércio, Indústria ou Serviços, como observado na Figura 8.

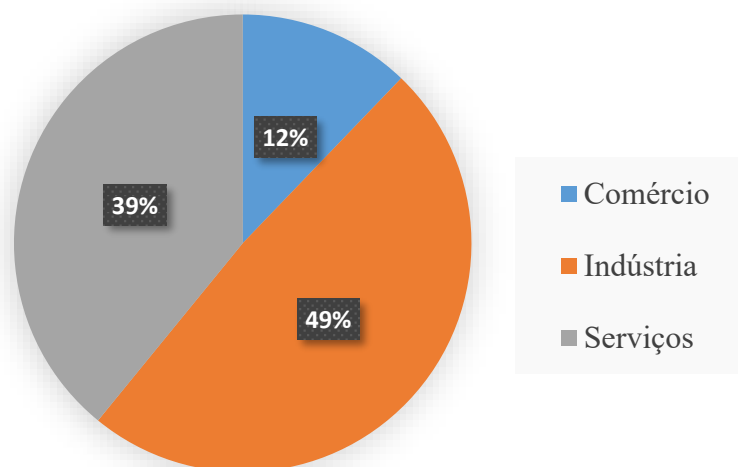


Figura 8: Ramo Empresarial
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Pode ser observado na Figura 8 que a maioria das empresas analisadas corresponde preponderantemente ao Ramo da Indústria (49%), seguido de Serviços (39%) e finalmente Comércio (12%).

Já no que se refere ao Porte Empresarial destaca-se o Figura 9.

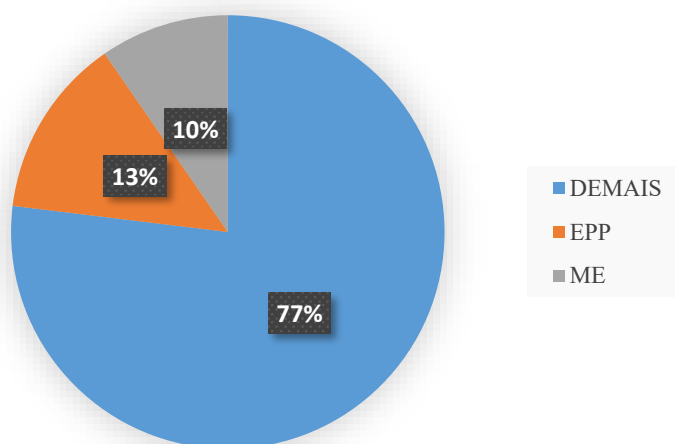


Figura 9: Porte Empresarial
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Nota-se que a maioria corresponde às empresas de Médio e Grande Porte (DEMAIS) totalizando 77%, logo em seguida estão as Empresas de Pequeno Porte (EPP) que totalizam 13% e finalmente as Microempresas (ME) que somam 10%.

Conforme já mencionado, a escala *Likert* é utilizada a partir da Seção 2 do questionário. Assim, para a apresentação dos resultados a partir dessa seção, utilizou-se o passo a passo apresentado a seguir.

4.2 Algoritmo PLS

Destaca-se que o Algoritmo PLS considera o peso inicial igual a 1 e interações máximas iguais a 300. Levando em consideração que antes da realização dos testes de hipóteses, o modelo deve estar validado, foi realizada a validade convergente e discriminante.

4.2.1 Validade Convergente

A Validade Convergente faz a avaliação do grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas. Para avaliar a validade convergente conforme sugerido por Hair et al (2013), foram calculadas cargas fatoriais das variáveis observadas. A avaliação da Validade Convergente foi considerada através de carga fatorial maior que 0,70, Variância Média Extraída (AVE) maior que 0,50 e Confiabilidade Composta maior que 0,70, conforme Quadro 8.

Quadro 8. Cargas Fatoriais, AVE e Confiabilidade Composta (1).

Carga Fatorial > 0,70	F2 (0,629), F4 (0,699), F5 (0,668), F6 (0,535) , F7 (0,623), F9 (0,579) , I1 (0,686), I3 (0,544) , I5 (0,459) , OM1 (0,675), OM6 (0,690), OM7 (0,533), OM8 (0,676), OM10 (0,661), OM11 (0,568) , T5 (0,517) , T6 (0,680).	Carga Fatorial mais baixa: I5 (0,459) .
Variância Média Extraída > 0,50	Fatores de Integração (0,460), Impactos (0,447), Orientação para Mercado (0,467), Tecnologias da Indústria 4.0 (0,531).	Tecnologias da Indústria 4.0 (0,531) OK .
Confiabilidade Composta > 0,70	Confiabilidade Composta maior que 0,8.	Confiabilidade Composta OK .
Procedimento: excluir a variável I5.		

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Sabe-se que as Cargas Fatoriais muito baixas podem ser excluídas para melhorar a validade do construto como um todo. Logo, para garantir tal validade foram sendo excluídos alguns itens. Inicialmente foi excluído o I5 com carga fatorial 0,459.

Após essa exclusão o processo foi calculado novamente para identificar os fatores que se modificam pois alguns vão subindo as cargas fatoriais. Com isso, a análise é realizada novamente para identificação do próximo item que será excluído conforme Quadro 9.

Quadro 9. Cargas Fatoriais, AVE e Confiabilidade Composta (2).

Carga Fatorial > 0,70	F2 (0,629), F4 (0,699), F5 (0,668), F6 (0,535) , F7 (0,623), F9 (0,579) , I1 (0,686), I3 (0,577) , OM1 (0,677), OM6 (0,688), OM7 (0,532) , OM8 (0,673), OM10 (0,663), OM11 (0,567) , T5 (0,517) , T6 (0,680)	Carga Fatorial mais baixa: OM7 (0,532) .
Variância Média Extraída > 0,50	Fatores de integração (0,460), Impactos (0,505), Orientação para mercado (0,467), Tecnologias da indústria 4.0 (0,531).	Impactos e Tecnologias da Indústria 4.0 OK .
Confiabilidade Composta > 0,70	Confiabilidade composta maior que 0,8.	Confiabilidade Composta OK .
Procedimento: excluir a variável OM7		

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Nota-se que o item T5 referente às Tecnologias da Indústria 4.0 apresenta uma carga muito baixa mas o construto como um todo não apresenta problemas de validade por meio da Variância e da Confiabilidade. Assim, foi decidido não excluí-lo levando essa justificativa em consideração, já que as variáveis que fazem parte deste construto possuem cargas fatoriais satisfatórias e a variável T5 que está abaixo de 0,7 não influencia o construto como um todo. Então, por esse motivo, foi mantida essa variável e foram sendo excluídas outras variáveis que estavam em construtos com menor validade referente à Variância e Confiabilidade.

Pela terceira vez, após a exclusão da variável OM7, o mesmo processo foi realizado em busca da identificação do próximo item que será excluído conforme Quadro 10.

Quadro 10. Cargas Fatoriais, AVE e Confiabilidade Composta (3).

Carga Fatorial > 0,70	F2 (0,627), F4 (0,699), F5 (0,669), F6 (0,535) , F7 (0,624), F9 (0,578) , I1 (0,713), I3 (0,575) , OM1 (0,683), OM6 (0,680), OM8 (0,665), OM10 (0,671), OM11 (0,571) , T5 (0,514) , T6 (0,678).	Carga Fatorial mais baixa:), F6 (0,535) .
Variância Média Extraída > 0,50	Fatores de integração (0,460), Impactos (0,505), Orientação para mercado (0,489), Tecnologias da indústria 4.0 (0,531).	Impactos e Tecnologias da indústria 4.0 OK .
Confiabilidade Composta > 0,70	Confiabilidade Composta maior que 0,8.	Confiabilidade Composta OK .
Procedimento: excluir a variável F6.		

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Pela quarta vez, após a exclusão da variável F6, o mesmo processo foi realizado em busca da identificação do próximo item que será excluído conforme Quadro 11.

Quadro 11. Cargas Fatoriais, AVE e Confiabilidade Composta (4).

Carga Fatorial > 0,70	F2 (0,625), F4 (0,718), F5 (0,681), F7 (0,614), <u>F9 (0,590)</u> , I1 (0,713), <u>I3 (0,576)</u> , OM1 (0,683), OM6 (0,680), OM8 (0,664), OM10 (0,677), OM11 (0,571) , <u>T5 (0,513)</u> , T6 (0,680).	Carga Fatorial mais baixa: OM11 (0,571) ,
Variância Média Extraída > 0,50	Fatores de integração (0,488), Impactos (0,505), Orientação para mercado (0,489), Tecnologias da indústria 4.0 (0,531).	Impactos e Tecnologias da indústria 4.0 OK .
Confiabilidade Composta > 0,70	Confiabilidade Composta maior que 0,8.	Confiabilidade Composta OK .
Procedimento: excluir a variável OM11.		

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Pela quinta vez, após a exclusão da variável OM11, o mesmo processo foi realizado em busca da identificação do próximo item que será excluído conforme Quadro 12.

Quadro 12. Cargas Fatoriais, AVE e Confiabilidade Composta (5).

Carga Fatorial > 0,70	F2 (0,627), F4 (0,717), F5 (0,681), F7 (0,615), <u>F9 (0,591)</u> , I1 (0,718), <u>I3 (0,577)</u> , OM1 (0,690), OM6 (0,678), OM8 (0,663), OM10 (0,673), <u>T5 (0,515)</u> , T6 (0,681).	Carga Fatorial mais baixa: F9 (0,591)
Variância Média Extraída > 0,50	Fatores de integração (0,488), Impactos (0,505), Orientação para mercado (0,514), Tecnologias da indústria 4.0 (0,531).	Impactos, Orientação para mercado e Tecnologias da indústria 4. OK .
Confiabilidade Composta > 0,70	Confiabilidade Composta maior que 0,8.	Confiabilidade Composta OK .
Procedimento: excluir a variável F9.		

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Pela sexta vez, após a exclusão da variável F9, o mesmo processo foi realizado em busca da identificação do próximo item que será excluído conforme Quadro 13.

Quadro 13. Cargas Fatoriais, AVE e Confiabilidade Composta (6).

Carga Fatorial > 0,70	F2 (0,613), F4 (0,717), F5 (0,687), F7 (0,618), I1 (0,719), <u>I3 (0,577)</u> , OM1 (0,690), OM6 (0,678), OM8 (0,662), OM10 (0,674), <u>T5 (0,515)</u> , T6 (0,681).	Carga Fatorial mais baixa: T5 (0,515) .
Variância Média Extraída > 0,50	Fatores de integração (0,512), Impactos (0,505), Orientação para mercado (0,514), Tecnologias da indústria (0,531).	Todos OK .
Confiabilidade Composta > 0,70	Confiabilidade Composta Maior que 0,835. Fatores de integração (0,893), Impactos (0,835), Orientação para mercado (0,905), Tecnologias da indústria 4.0 (0,870).	Todos OK .
Constatação de que o modelo tem validade Convergente (AVE e Confiabilidade Composta dentro do limite)		

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Após a exclusão das variáveis I5, OM7, F6, OM11 e F9 todos os constructos apresentaram Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída satisfatórias conforme mostra a Figura 10:

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidade composta	Variância Média Extraída (AVE)
Fatores de Integração	0.863	0.871	0.893	0.512
Impactos	0.757	0.773	0.835	0.505
Orientação para o mercado	0.881	0.883	0.905	0.514
Tecnologias	0.818	0.833	0.870	0.531

Figura 10: Confiabilidade Composta e AVE com SmartPLS

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Com os valores de AVE e Confiabilidade Composta dentro do limite significa que o modelo tem validade convergente. Assim, pode-se partir para a validade discriminante.

4.2.2 Validade Discriminante

A Validade Discriminante faz a verificação do grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais conforme Figura 11:

	Fatores de Inte...	Impactos	Orientação par...	Tecnologias da...
Fatores de Inte...	0.716			
Impactos	0.458	0.711		
Orientação par...	0.454	0.626	0.717	
Tecnologias da ...	0.517	0.487	0.562	0.729

Figura 11: Valores da Correlação com SmartPLS
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Levando em consideração valores da correlação abaixo de 0,90 (valores da diagonal) e o critério de Fornell e Larcker, os valores abaixo da diagonal não ultrapassaram o padrão (<0,90) e não estão maiores que as correlações da diagonal.

A Figura 12 mostra os principais valores gerados a partir do cálculo da Modelagem das Equações Estruturais utilizando o *software* SmartPLS.

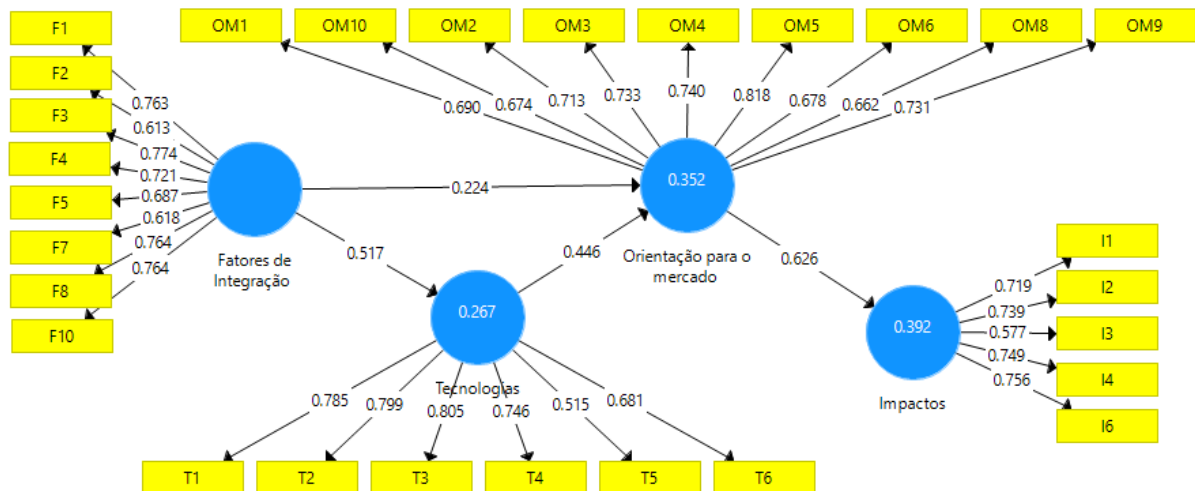


Figura 12: Cálculo da MEE com SmartPLS
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Após a análise da Validade Convergente e Discriminante seguindo o Algoritmo PLS, é necessário analisar o Modelo Estrutural.

4.3 Análise do Modelo Estrutural

O Análise do Modelo Estrutural compreende o Coeficiente de Determinação R^2 (1), a Validade/Relevância Preditiva (2), a Adequação do Modelo (3) e Coeficientes de Caminho (4).

No que se refere à validade do modelo e testes de hipóteses foi realizado a técnica de reamostragem *Bootstrapping*.

4.3.1 Coeficiente de Determinação R^2

Para se analisar o Coeficiente de Determinação R^2 será considerado: $R^2 = 2\%$ efeito pequeno; $R^2 = 13\%$ efeito médio; $R^2 = 26\%$ efeito grande (COHEN, 1988). Dado isso, a Figura 13 mostra os valores relativos aos Impactos da Orientação para o Mercado em Marketing e Gestão de Pessoas, Orientação para o Mercado e Tecnologias da Indústria 4.0 levando em consideração que os Fatores de Integração direcionados às ações integrativas de Gestão de Pessoas antecede os outros construtos.

	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Estatística T (O/STDEV)	Valores de P
Impactos	0.392	0.414	0.059	6.615	0.000
Orientação par...	0.352	0.372	0.080	4.417	0.000
Tecnologias	0.267	0.284	0.070	3.807	0.000

Figura 13: Coeficiente de Determinação R^2 com SmartPLS

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Observando essa análise, todos os valores são maiores que 0,26 (26%). Logo, o modelo apresenta qualidade. Há Fatores de Integração não valor para R^2 porque, conforme mencionado, ele antecede os outros construtos.

4.3.2 Validade/Relevância Preditiva

Para se analisar a Validade/Relevância Preditiva considera-se $Q^2 > 0$. Conforme orienta Hair et al. (2013), o propósito da Validade Preditiva ou indicador de Stone-Geisser é avaliar a acurácia do modelo, ou seja, o quanto o modelo está próximo do que se espera dele. Assim, a Figura 14 mostra tais valores para os construtos Impactos, Orientação para o Mercado e Tecnologias.

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Fatores de Integração	1248.000	795.553	0.363
Impactos	780.000	571.686	0.267
Orientação para o mercado	1404.000	874.954	0.377
Tecnologias	936.000	610.811	0.347

Figura 14: Validade/Relevância Preditiva com SmartPLS
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Observa-se que todos os construtos apresentam valores maiores que zero. Portanto, o modelo apresenta acurácia preditiva.

4.3.3 Adequação do modelo

Na Adequação do Modelo, a SRMR (*Standardized root mean square residuals*) é uma medida de ajuste usada na Análise Fatorial Confirmatória que traz a média padronizada dos resíduos, ou seja, discrepâncias entre a matriz observada e modelada conforme pode ser notado na Figura 15.

	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	95%	99%
Modelo saturado	0.086	0.064	0.073	0.078
Modelo estimado	0.091	0.066	0.076	0.082

Figura 15: Adequação do Modelo com SmartPLS
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Para essa análise, Hair et al. (2013) afirma que os índices menor que 0,10 indicam bom ajuste. Dessa forma, os valores indicam que o modelo é adequado.

4.3.4 Coeficientes de Caminho

Ao se analisar a qualidade de ajuste do modelo, é necessária a interpretação dos Coeficientes de Caminho conforme mostra a Figura 16.

	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Estatística T (O/STDEV)	Valores de P
Fatores de Integração -> Orientação para o mercado	0.224	0.235	0.096	2.319	0.021
Fatores de Integração -> Tecnologias	0.517	0.528	0.068	7.622	0.000
Orientação para o mercado -> Impactos	0.626	0.642	0.047	13.456	0.000
Tecnologias -> Orientação para o mercado	0.446	0.441	0.086	5.203	0.000

Figura 16: Coeficientes de Caminho com SmartPLS

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Os valores acima de 1,96 correspondem a p-valores 0,05 (entre - 1,96 e + 1,96, correspondendo à confiabilidade de 95% e 5% fora deste intervalo, para uma distribuição normal). Assim, os coeficientes de caminhos são significativos, com valores de P menores que 0,05. Logo, as hipóteses não podem ser rejeitadas, ou seja, são aceitas, confirmadas. Assim, o estudo utilizou-se o *software* SmartPLS para calcular a relação entre os construtos do modelo resultando na confirmação de todas as hipóteses.

4.4 Discussão dos Resultados

Tomando como base o modelo apresentado na Figura 5 e na análise das hipóteses, é possível discutir os resultados como forma de contribuição referente ao tema. H1 (a relação entre ações integrativas de gestão de pessoas com a orientação para o mercado é moderada pela existência de tecnologias da indústria 4.0) foi aceita. Assim, foi confirmada a hipótese de que as ações integrativas de gestão de pessoas se apoiam em tecnologias da indústria 4.0 para gerar orientação para o mercado.

Ao não considerar as tecnologias da indústria 4.0, ou seja, analisar os fatores de integração como geradores de orientação para o mercado de forma direta, H2 (as ações integrativas de gestão de pessoas entre marketing e outras áreas internas afeta positivamente a orientação para o mercado) também foi aceita.

Voltando a considerar as tecnologias da indústria 4.0 e levando em consideração sua utilidade no meio organizacional conforme Rüßmann et al., (2015), Vila et al. (2017), e Qu et al. (2019) destacam, H3 (o uso de tecnologias da indústria 4.0 afeta positivamente a orientação para o mercado) foi aceita. Isso pois foi confirmado que a orientação para o mercado é afetada positivamente pelo uso de tecnologias da indústria 4.0.

Por fim, H4 (o nível mais alto de orientação para o mercado impacta positivamente o marketing e a gestão de pessoas) também foi aceita. Logo, o marketing e a gestão de pessoas são impactados positivamente pelo nível mais alto de orientação para o mercado.

Tais hipóteses criadas e confirmadas entram em consonância com a literatura estudada a respeito de Orientação para o Mercado (JAWOSKI e KOHLI; 1993, NARVER e SLATER; 1994), Fatores de Integração através de Ações Gestão de Pessoas (PAGELL 2004; MEUNIER-FITZHUGH e PIERCY 2007; CHRNATONY e COTTAM; 2009) , Tecnologias da Indústria 4.0 (DAVIS et al; 2015, WANG e WANG; 2016, VILA et al; 2017, QU et al; 2019) etc, e Impactos Em Marketing (AMBLER; 2000) e Gestão de Pessoas (BEATTY, HUSELID e SCHNEIER; 2003, LAWLER, LEVERSON e BOUDREAU; 2004).

5 CONCLUSÕES

O esforço de pesquisa aborda as áreas de gestão de pessoas e marketing de forma que sua integração seja mencionada nesse trabalho que trata da orientação para o mercado. Foram adicionados aspectos importantes referentes ao contexto de indústria 4.0 e ações gestão de pessoas aplicadas de formas diferentes. Assim, foi construído e analisado um modelo com 33 variáveis e 4 construtos (Apêndice A).

5.1 Implicações Teóricas

O modelo validado evidenciou relações estatísticas que complementam diversos pontos da literatura em orientação para o mercado. Inicialmente fornece novas percepções à literatura anterior, adicionando variáveis relacionadas aos fatores de integração não de forma generalizada, mas sim como ações específicas de gestão de pessoas, como longevidade dos relacionamentos (ELLINGER, KELLER e HANSEN; 2006), sistema de avaliação de recompensas mútuas (CHERNATONY e COTTAM; 2009) troca de funções (PAGELL; 2004). Não há trabalhos na literatura que utilizam-se de ações de gestão de pessoas como forma de integração interfuncional. Além disso, o fato de serem aplicados não somente pelo departamento de gestão de pessoas em si, mas também por ações internas em cada departamento e/ou ações da diretoria de gestão de pessoas faz com que esse estudo tenha um grande avanço teórico já que melhoram a orientação para o mercado.

Essa pesquisa também utilizou-se de um contexto anteriormente não estudado em temáticas de orientação para o mercado, o contexto da indústria 4.0, englobando variáveis como big data (KANG et al, 2016), cybersegurança (RÜßMANN;2015), ferramentas de comunicação (LIU et al; 2017). Dessa forma, supera lacunas da literatura anterior no que diz respeito aos modelos relacionados à orientação para o mercado, uma vez que confirma que a relação entre

ações integrativas de gestão de pessoas com a orientação para o mercado é moderada pela existência de tecnologias da indústria 4.0.

Em seguida, esse estudo expande a literatura a respeito de ações integrativas de gestão de pessoas entre marketing e outras áreas internas não considerando o contexto da indústria 4.0, confirmando que estas, afetam positivamente a orientação para o mercado. Além disso, voltando a considerar o uso de tecnologias da indústria 4.0, estas, afetam positivamente a orientação para o mercado. Assim, essa pesquisa se torna relevante por considerar aspectos ainda não destacados e relacionados na literatura como também a aceitação de que o nível mais alto de orientação para o mercado impacta positivamente o marketing e a gestão de pessoas.

5.2 Implicações Gerenciais

O modelo proposto pode gerar informações importantes do ponto de vista gerencial ao apontar variáveis que podem impactar positivamente vários aspectos organizacionais, primordialmente os relacionados ao marketing e gestão de pessoas. As implicações práticas levam em consideração a aplicação do modelo de forma a prever ações integrativas de gestão de pessoas que afetam positivamente a orientação para o mercado levando em consideração também o uso de tecnologias da indústria 4.0 que a organização pode colocar em prática de forma a afetar positivamente a orientação para o mercado, conforme hipóteses confirmadas pela análise.

Esse modelo pode auxiliar gestores na identificação de práticas organizacionais que podem favorecer a empresa levando em consideração que o nível mais alto de orientação para o mercado impacta positivamente o marketing e gestão de pessoas. Assim, no que se refere aos impactos da orientação para o mercado em marketing e gestão de pessoas, esse estudo pode direcionar organizações em busca de soluções relacionadas ao aumento de vantagem competitiva na empresa (FERREIRA, PIMENTA e WLAZLAK; 2019), aumento de market share (AMBLER; 2000), aumento do lançamento de novos produtos no mercado (ARAÚJO et al., 2021), aumento da satisfação dos colaboradores na empresa (LAWLER; LEVENSON; BOUDREAU; 2004); (BEATTY; HUSELID; SCHNEIER; 2003), redução de turnover (LAWLER; LEVENSON; BOUDREAU 2004, BEATTY; HUSELID; SCHNEIER; 2003) e aumento do engajamento dos colaboradores no atendimento de objetivos de mercado (LAWLER; LEVENSON; BOUDREAU; 2004, BEATTY; HUSELID; SCHNEIER; 2003).

Dessa forma, o modelo pode ser suporte para planejamento e tomada de decisão. Além disso, a análise do modelo identifica as variáveis que prevalecem, sendo um indicador que auxiliaria na prática gerencial e na canalização de esforços organizacionais.

5.3 Limitações e sugestões de futuras pesquisas

Ao analisar os mais variados ramos, portes, localidades e cargos dos respondentes, o presente estudo favoreceu a análise de diferentes visões de toda a hierarquia organizacional como também de diferentes regiões por exemplo. Assim, abre espaço para futuras pesquisas que busquem maior profundidade em determinado ramo, porte entre outras características empresariais. Dessa forma, a pouca profundidade em tais características pode ser considerada uma limitação da pesquisa mas também pode ser essencial para fornecer um bom direcionamento das hipóteses formuladas e, portanto, aceitas, servindo como um guia para desenvolvimento de pesquisas futuras.

Além disso, pesquisas qualitativas seriam essenciais para melhor entendimento do “como” e do “porquê” das relações estudadas. Também como limitação, os achados dessa pesquisa não podem ser generalizados devido à amostragem por conveniência. Pesquisas futuras poderão utilizar de uma amostragem probabilística e explorar outras configurações geográficas nacionais e internacionais. Apesar das limitações, conforme evidenciado, cada variável foi submetida a uma avaliação rigorosa através dos procedimentos metodológicos citados.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, Sanjeev; ERRAMILI, Krishna; DEV, Chekitan S.. Market orientation and performance in service firms: role of innovation. **Journal Of Services Marketing**. p. 68-82, 2003. <https://doi.org/10.1108/08876040310461282>

ALBERTIN, Marcos et al. Principais inovações tecnológicas da indústria 4.0 e suas aplicações e implicações na manufatura. **XXIV Simpósio de Engenharia de Produção**. Anais do XXVI SIMPEP. São Paulo: Bauru, p. 01-13, 2017.

ALHAKIMI, Wail; MAHMOUD, Mohammed. The impact of market orientation on innovativeness: evidence from Yemeni SMEs. **Asia Pacific Journal Of Innovation And Entrepreneurship**. p. 47-59, 2020. <https://doi.org/10.1108/APJIE-08-2019-0060>

AMBLER, Tim. **Marketing metrics**. Business strategy review, v. 11, n. 2, p. 59-66, 2000. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00138>

ARAUJO, Tiago Ribeiro et al. Influence of new product development best practices on performance: an analysis in innovative Brazilian companies. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2021. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2020-0362>

ATUAHENE-GIMA, Kwaku. Market Orientation and Innovation. **Journal Of Business Research**. p. 93-103, 1996. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00051-8](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00051-8)

ATUAHENE-GIMA, Kwaku; KO, Anthony. An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. **Organization Science**. p. 54-74, 2001. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.54.10121>

BAKER, William E.; SINKULA, James M.. Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. **Journal Of Market Focused Management**. p. 295-308, 1999. <https://doi.org/10.1023/A:1009830402395>

BAKER, William E.; SINKULA, James M.. Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box. **Journal Of Market-focused Management**. p. 5-23, 2002. <https://doi.org/10.1023/A:1012543911149>.

BALLANTYNE, David. A relationship-mediated theory of internal marketing. **European Journal of marketing**, v. 37 n. 9, p.1242-1260, 2003. <https://doi.org/10.1108/03090560310486979>

BEATTY, Richard W.; HUSELID, Mark A.; SCHNEIER, Craig Eric. New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard. **Organizational Dynamics**, v. 32, n. 2, p. 107-121, 2003. 10.1016/S0090-2616(03)00013-5

BRETTEL, Malte et al. How virtualization, decentralization and network building change the manufacturing landscape: an industry 4.0 perspective. **International journal of mechanical, industrial science and engineering**. p. 47-62. 2014. doi.org/10.5281/zenodo.1336426

CHERNATONY, Leslie de; COTTAM, Susan. Interacting contributions of different departments to brand success. **Journal of Business Research**, v.62, p.297-304, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.12.005>

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences** , 2^a ed., Lawrence Earlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 1988.

CONDUIT, Jodie; MAVONDO, Felix T.. How critical is internal customer orientation to market orientation?. **Journal Of Business Research**. p. 11-24, 2001. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00044-2)

CRICK, James M.. The dimensionality of the market orientation construct. **Journal Of Strategic Marketing**. p. 1-20. 2019. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1677747>

DARROCH, Jenny; MCNAUGHTON, Rod. Beyond market orientation: Knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms. **European Journal Of Marketing**. p. 572-593, 2003. <https://doi.org/10.1108/03090560310459096>

DAUGHERTY, Patricia J. et al. Marketing/logistics relationships: influence on capabilities and performance. **Journal of business logistics**, v. 30, n. 1, p. 1-18, 2009. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2009.tb00096.x>

DAVIS, Jim et al. Smart manufacturing. **Annual review of chemical and biomolecular engineering**, v. 6, p. 141-160, 2015. <https://doi.org/10.1146/annurev-chembioeng-061114-123255>

DAWES, Philip L.; MASSEY, Graham R. A study of relationship effectiveness between marketing and sales managers in business markets. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2006. <https://doi.org/10.1108/08858620610690119>

DE SOUZA BIDO, Diógenes et al. Mensuração com indicadores formativos nas pesquisas em administração de empresas: Como lidar com a multicolinearidade entre eles?. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 11, n. 2, p. 245-269, 2010. <https://doi.org/10.13058/raep.2010.v11n2.145>

DESHPANDE, Rohit; FARLEY, John U. Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. **Journal Of Market Focused Management**. p. 213-232, 1998. <https://doi.org/10.1023/A:1009719615327>

DING, Ming Juan et al. Relationships between quality of information sharing and supply chain food quality in the Australian beef processing industry. **The international journal of logistics management**, 2014. <https://doi.org/10.1108/IJLM-07-2012-0057>

ELLINGER, Alexander E.; DAUGHERTY, Patricia J.; KELLER, Scott B. The relationship between marketing/logistics interdepartmental integration and performance in US manufacturing firms: an empirical study. **Journal of business logistics**, v. 21, n. 1, 2000.

ELLINGER, Alexander E.; KELLER, Scott B.; HANSEN, John D. Bridging the divide between logistics and marketing: facilitating collaborative behavior. **Journal of business logistics**, v. 27, n. 2, p. 1-27, 2006. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2006.tb00215.x>

FEGER, Ana L. Rosado. Creating cross-functional strategic consensus in manufacturing facilities. **International Journal of Operations & Production Management**, 2014. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2012-0299>

FERNANDES, Cristina I.M.A.S. et al. The impact of market orientation on the internationalisation of SMEs. **Review Of International Business and Strategy**. p. 123-143, 2020. <https://doi.org/10.1108/RIBS-09-2019-0120>

FERREIRA, Ana Cristina; PIMENTA, Marcio Lopes; WLAZLAK, Paraskeva. Antecedents of cross-functional integration level and their organizational impact. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 34 No. 8, pp. 1706-1723. 2019. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0052>

FLINT, Daniel J.; LARSSON, Everth; GAMMELGAARD, Britta. Exploring processes for customer value insights, supply chain learning and innovation: an international study. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n. 1, p. 257-281, 2008. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00078.x>

FLYNN, Barbara B.; HUO, Baofeng; ZHAO, Xiande. The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. **Journal of operations management**, v. 28, n. 1, p. 58-71, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.06.001>

FRANKEL, Robert; MOLLENKOPF, Diane A.. Cross-Functional Integration Revisited: Exploring the Conceptual Elephant. **Journal Of Business Logistics**. p. 18-24. 2015. <https://doi.org/10.1111/jbl.12081>

GIBSON, Ian et al. Design for additive manufacturing. In: **Additive manufacturing technologies**. Springer, p. 299-332, 2010. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1120-9_11

GIMENEZ, Cristina; VENTURA, Eva. Logistics-production, logistics-marketing and external integration: their impact on performance. *International Journal Of Operations & Production Management*. p. 20-38. 2005. <https://doi.org/10.1108/01443570510572222>

GLIGOR, David; GLIGOR, Nichole; MALONI, Michael. The impact of the supplier's market orientation on the customer market orientation-performance relationship. **International Journal Of Production Economics**. p. 81-93. 2019. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.04.022>

GOUNARIS, Spiros P.. Internal-market orientation and its measurement. **Journal Of Business Research**. p. 432-448, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003>

GRAY, Brendan et al. Developing a better measure of market orientation. **European Journal Of Marketing**.p. 884-903, 1998. <https://doi.org/10.1108/03090569810232327>

GRINSTEIN, Amir. The relationships between market orientation and alternative strategic orientations. **European Journal Of Marketing**. p. 115-134, 2008. <https://doi.org/10.1108/03090560810840934>

GRÖNROOS, Christian. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. **Industrial marketing management**, v. 40, n. 2, p. 240-247, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.036>

GRÖNROOS, Christian. Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24 n.5/6 p. 351–359, 2009. <https://doi.org/10.1108/08858620910966237>

GUPTA, Vishal K.; ATAV, Gizem; DUTTA, Dev K.. Market orientation research: a qualitative synthesis and future research agenda. **Rev Manag Sci**. p. 649-670. 2019. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0262-z>

HAESBERT, Rogério. Região, regionalização e regionalidade: questões contemporâneas. **Antares: Letras e Humanidades**, n. 3, p. 02-24, 2010.

HAIR, Joseph.F., JR, HULT, G.Tomas .M., RINGLE, Christian. and SARSTEDT, Marko. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, Sage Publications, New York,NY. 2013.

HECKLAU, Fabian et al. Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. **Procedia Cirp**, v. 54, p. 1-6, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
<https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>

HELFERT, Gabriele; RITTER, Thomas; WALTER, Achim. Redefining market orientation from a relationship perspective. **European Journal Of Marketing**. p. 1119-1139, 2002. <https://doi.org/10.1108/03090560210437361>

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**. v. 20, p. 277-319, 2009. . [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)

HERNÁNDEZ-LINARES, Remedios; KELLERMANNNS, Franz W.; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, María Concepción. Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. **Journal Of Small Business Management**. p. 1-34, 2020. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12474>

HULT, G. Tomas M.; KETCHEN JUNIOR, David J.. Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. **Strategic Management Journal**. p. 899-906, 2001. <https://doi.org/10.1002/smj.197>

HULT, G. Tomas M.; KETCHEN, David J.; SLATER, Stanley F.. Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. **Strategic Management Journal**. p. 1173-1181, 2005. <https://doi.org/10.1002/smj.494>

IYER, Pramod et al. Market orientation, positioning strategy and brand performance. **Industrial Marketing Management**. p. 16-29, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.004>

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: Antecedents and consequences. **Journal Of Marketing**, v. 57 , p. 53-70, jul. 1993. <https://doi.org/10.1177/002224299305700304>

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K.. Market orientation: Review, Refinement, and Roadmap. **Journal Of Market Focused Management**. p. 119-135, 1996. <https://doi.org/10.1007/BF00128686>

JOHN, Caron H. St; HALL JR, Ernest H. The interdependency between marketing and manufacturing. **Industrial Marketing Management**, v. 20, n. 3, p. 223-229, 1991. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(91\)90021-7](https://doi.org/10.1016/0019-8501(91)90021-7)

JÜTTNER, Uta; CHRISTOPHER, Martin; BAKER, Susan. Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. **Industrial marketing management**, v. 36, n. 3, p. 377-392, 2007. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.10.003>

KAGERMANN, Henning; WAHLSTER, Wolfgang; HELBIG, Johannes. Securing the future of German manufacturing industry. **Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE**, 2013.

KAHN, Kenneth B. Interdepartmental integration: a definition with implications for product development performance. **Journal of product innovation management**, v. 13, n. 2, p. 137-151, 1996. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(95\)00110-7](https://doi.org/10.1016/0737-6782(95)00110-7)

KAHN, Kenneth B.. Interdepartmental Integration: a definition with implications for product development performance. **J Prod Innov Manag.** , p. 137-151. 1996. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(95\)00110-7](https://doi.org/10.1016/0737-6782(95)00110-7)

KANG, Hyoung Seok et al. Smart manufacturing: Past research, present findings, and future directions. **International journal of precision engineering and manufacturing-green technology**, v. 3, p. 111-128, 2016. <https://doi.org/10.1007/s40684-016-0015-5>

KESKIN, Halit. Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. **European Journal Of Innovation**. p. 396-417, 2006. <https://doi.org/10.1108/14601060610707849>

KESZEY, Tamara; BIEMANS, Wim. Trust in marketing's use of information from sales: the moderating role of power. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2017. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2015-0169>

KROHMER, Harley; HOMBURG, Christian; WORKMAN, John P. Should marketing be cross-functional? Conceptual development and international empirical evidence. **Journal of Business research**, v. 55, n. 6, p. 451-465, 2002. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00176-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00176-4)

KUMAR, Kamalesh; SUBRAMANIAN, Ram; YAUGER, Charles. Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study. **Journal Of Management**. p. 201-233, 1998. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80060-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80060-9)

LAFFERTY, Barbara A.; HULT, G. Tomas M.. A synthesis of contemporary market orientation perspectives. **European Journal Of Marketing**. p. 92-109, 2001. <https://doi.org/10.1108/03090560110363364>

- LAMBERT, Douglas M.; COOK, Robert L. Integrating marketing and logistics for increased profit. **Business**, v. 40, n. 3, p. 22-29, 1990.
- LASI, Heiner et al. Industry 4.0. **Business & information systems engineering**, v. 6, n. 4, p. 239-242, 2014. <https://doi.org/10.1007/s12599-014-0334-4>
- LAWLER III, Edward E.; LEVENSON, Alec; BOUDREAU, John W. HR metrics and analytics—uses and impacts. **Human Resource Planning Journal**, v. 27, n. 4, p. 27-35, 2004.
- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay Williams. **Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration**. Boston: Harvard University, 1967. 280p.
- LEÓN, Daniela Andrea Droguett. Análise fatorial confirmatória através dos softwares R e Mplus. 2011.
- LI, Dan; FAST-BERGLUND, Åsa; PAULIN, Dan. Current and future Industry 4.0 capabilities for information and knowledge sharing. **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, v. 105, n. 9, p. 3951-3963, 2019. <https://doi.org/10.1007/s00170-019-03942-5>
- LIAO, Yongxin et al. Past, present and future of Industry 4.0—a systematic literature review and research agenda proposal. **International journal of production research**, v. 55, n. 12, p. 3609-3629, 2017. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1308576>
- LIBONI, Lara Bartocci et al. Smart industry and the pathways to HRM 4.0: implications for SCM. **Supply Chain Management: An International Journal**, 2019. <https://doi.org/10.1108/SCM-03-2018-0150>
- LINGS, Ian N.. Internal market orientation: Construct and consequences. **Journal Of Business Research**. p. 405-413, 2004. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00274-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00274-6)
- LINGS, Ian N.; GREENLEY, Gordon E.. Measuring Internal Market Orientation. **Journal Of Service Research**. p. 290-305. fev. 2005. <https://doi.org/10.1177/1094670504271154>
- LIU, Xiaoqing F. et al. Cyber-physical manufacturing cloud: Architecture, virtualization, communication, and testbed. **Journal of Manufacturing Systems**, v. 43, p. 352-364, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2017.04.004>
- LIU, Yongkui; XU, Xun. Industry 4.0 and cloud manufacturing: A comparative analysis. **Journal of Manufacturing Science and Engineering**, v. 139, n. 3, 2017. 034701. <https://doi.org/10.1115/1.4034667>

LYNCH, Jacqueline; WHICKER, Linda. Do logistics and marketing understand each other? An empirical investigation of the interface activities between logistics and marketing. **International Journal of Logistics: Research and Applications**, v. 11, n. 3, p. 167-178, 2008. <https://doi.org/10.1080/13675560701602708>

MAHMOUD, Mahmoud Abdulai et al. Market orientation, learning orientation and business performance. **International Journal Of Bank Marketing**, p. 623-648, 2016. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2015-0057>

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Bookman Editora. 2012

MALTZ, Elliot; KOHLI, Ajay K. Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries. **Journal of Marketing Research**, v. 33, n. 1, 1996. <https://doi.org/10.1177/002224379603300105>

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2017. 346 p.

MASA'DEH, Ra'ed et al. The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. **Benchmarking: An International Journal**, p. 3117-3142, 2018. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2017-0024>

MAVONDO, Felix T.; CHIMHANZI, Jacqueline; STEWART, Jillian. Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. **European Journal Of Marketing**, p. 1235-1263, 2005. <https://doi.org/10.1108/03090560510623244>

MEUNIER-FITZHUGH, Ken; PIERCY, Nigel F. Exploring collaboration between sales and marketing. **European Journal of Marketing**, 2007. <https://doi.org/10.1108/03090560710752465>

MOLLENKOPF, Diane; GIBSON, Antony; OZANNE, Lucie. The integration of marketing and logistics functions: an empirical examination of New Zealand firms. **Journal of Business Logistics**, v. 21, n. 2, p. 89-112, 2000.

MORGAN, Neil A.; VORHIES, Douglas W.; MASON, Charlotte H.. Market orientation, marketing capabilities and firm performance. **Strategic Management Journal**, p. 909-920, 2009. <https://doi.org/10.1002/smj.764>

MORGAN, Robert E.; STRONG, Carolyn A.. Market orientation and dimensions of strategic orientation. **European Journal Of Marketing**. p. 1051-1073, 1998.
<https://doi.org/10.1108/03090569810243712>

MÜLLER, Julian Marius; BULIGA, Oana; VOIGT, Kai-Ingo. Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 132, p. 2-17, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.019>

MURPHY, Paul R.; POIST, Richard F. Comparative views of logistics and Marketing practitioners regarding interfunctional co-ordination. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n. 8, p. 15-28, 1996.
<https://doi.org/10.1108/03090569810243712>

MURPHY, Paul R.; POIST, Richard F. The logistics-marketing interface: marketer views on improving cooperation. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 2, n. 2, p. 1-14, 1994. <https://doi.org/10.1080/10696679.1994.11501647>

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F.; MACLACHLAN, Douglas L.. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. **The Journal Of Product Innovation Management**. p. 334-347, 2004. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x>

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F.; TIETJE, Brian. Creating a Market Orientation. **Journal Of Market Focused Management**. p. 241-255, 1998.
<https://doi.org/10.1023/A:1009703717144>

NASSAJI, Hossein. Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis. **Language teaching research**, v. 19, n. 2, p. 129-132, 2015.
<https://doi.org/10.1177/1362168815572747>

PAGELL, Mark. Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. **Journal of operations management**, v. 22, n. 5, p. 459-487, 2004. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.05.008>

PIMENTA, Márcio Lopes. Cross- functional integration in product development processes in era of industry 4.0. **Research In Production And Development**. Rio de Janeiro, p. 01-10. 2019

PIMENTA, Marcio Lopes; SILVA, Andrea Lago da; TATE, Wendy L.. Characteristics of crossfunctional integration processes: evidence from brazilian organizations. **The International Journal Of Logistics Management**. p. 570-594. 2016.
<https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2014-0010>

POWERS, Thomas L.; KENNEDY, Karen Norman; CHOI, Seongwon. Market orientation and performance: industrial supplier and customer perspectives. **Journal Of Business & Industrial Marketing**. p. 1-14, 2020. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2019-0369>

QU, Y. J. et al. Smart manufacturing systems: state of the art and future trends. **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, v. 103, n. 9, p. 3751-3768, 2019. <https://doi.org/10.1007/s00170-019-03754-7>

RAAIJ, Erik M.; STOELHORST, J.W.. The implementation of a market orientation: A review and integration of the contributions to date. **European Journal Of Marketing**. p. 1265-1293, 2008. . <https://doi.org/10.1108/03090560810903673>

RHO, Boo-Ho; HAHM, Yong-Seok; YU, Yung-Mok. Improving interface congruence between manufacturing and marketing in industrial-product manufacturers. **International Journal of Production Economics**, v. 37, n. 1, p. 27-40, 1994. [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(94\)90005-1](https://doi.org/10.1016/0925-5273(94)90005-1)

RINGLE, Christian M.; SILVA, Dirceu da; BIDO, Diógenes. Modelagem de Equações Estruturais com utilização do SMARTPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, maio 2014. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>

RUEKERT, Robert W.. Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. **Intern. J. Of Research In Marketing**. p. 225-245, 1992. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(92\)90019-H](https://doi.org/10.1016/0167-8116(92)90019-H)

RÜßMANN, Michael et al. Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries. **Boston Consulting Group**, v. 9, n. 1, p. 54-89, 2015.

SCHULZE, Anja; TOWNSEND, Janell D.; TALAY, M. Berk. Completing the market orientation matrix: The impact of proactive competitor orientation on innovation and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v. 103, p. 198-214, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.03.013>

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007. 303 p.v <https://doi.org/10.36311/2007.978-85-249-1311-2>

SHOHAM, Aviv; ROSE, Gregory M.; KROPP, Fredric. Market orientation and performance: a meta-analysis. **Marketing Intelligence & Planning**. p. 435-454, 2005. <https://doi.org/10.1108/02634500510612627>

SILVA JÚNIOR, Severino Domingos da; COSTA, Francisco José. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion **XVII SEMEAD - Seminários em Administração**. 2014. 16 p.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C.. Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. **Business Horizons**. p. 22-28, 1994. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(94\)90029-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(94)90029-9)

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C.. The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. **Journal Of Business Research**. p. 69-73, 2000. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00077-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00077-0)

STANK, Theodore P.; DAUGHERTY, Patricia J.; ELLINGER, Alexander E. Marketing/logistics integration and firm performance. **The International Journal of Logistics Management**, v. 10, n. 1, p. 11-24, 1999. <https://doi.org/10.1108/09574099910805905>

STOCK, Tim; SELIGER, Günther. Opportunities of sustainable manufacturing in industry 4.0. **Procedia Cirp**, v. 40, p. 536-541, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.01.129>

SWINK, Morgan; SONG, Michael. Effects of marketing-manufacturing integration on new product development time and competitive advantage. **Journal of operations management**, v. 25, n. 1, p. 203-217, 2007. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.03.001>

TAGHVAEE, Somayeh; TALEBI, Kambiz. Market orientation in uncertain environments: The enabling role of effectuation orientation in new product development. **European Management Journal**, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.01.005>

TAJEDDINI, Kayhan; RATTEN, Vanessa. The moderating effect of brand orientation on inter-firm market orientation and performance. **Journal Of Strategic Marketing**. p. 01-31. fev. 2017. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1293138>

TURKULAINEN, Virpi et al. Managing Internal Supply Chain Integration: Integration Mechanisms and Requirements. **Journal Of Business Logistics**. p. 290-309. 2017. <https://doi.org/10.1111/jbl.12165>

URDE, Mats; BAUMGARTH, Carsten; MERRILEES, Bill. Brand orientation and market orientation — From alternatives to synergy. **Journal Of Business Research**. p. 13-20, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.018>

VÁZQUEZ, Rodolfo; SANTOS, Maria Leticia; ÁLVAREZ, Luis Ignacio. Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. **Journal Of Strategic Marketing**. p. 69-90, 2001. <https://doi.org/10.1080/09652540123013>

VERHEES, Frans J. H. M; MEULENBERG, Matthew T. G.. Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. **Journal Of Small Business Management**. p. 134-154, 2004. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00102.x>

VILA, Carlos et al. Project-based collaborative engineering learning to develop Industry 4.0 skills within a PLM framework. **Procedia manufacturing**, v. 13, p. 1269-1276, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.050>

WANG, Lidong; WANG, Guanghui. Big data in cyber-physical systems, digital manufacturing and industry 4.0. **International Journal of Engineering and Manufacturing (IJEM)**, v. 6, n. 4, p. 1-8, 2016. <https://doi.org/10.5815/ijem.2016.04.01>

WANG, Shiyong et al. Towards smart factory for industry 4.0: a self-organized multi-agent system with big data based feedback and coordination. **Computer networks**, v. 101, p. 158-168, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.comnet.2015.12.017>

YU, Qionglei et al. Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. **The International Journal Of Human Resource Management**. p. 964-987. 2019. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380059>

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

SECÃO 1

Olá, meu nome é Núbia Cristina Fernandes, sou mestranda do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia (PPGA/UFU). Estou desenvolvendo minha dissertação sobre como as ações de gestão de pessoas podem contribuir para integrar a função de marketing com outras funções internas e como essa integração pode fomentar a orientação para o mercado. Nesta etapa de coleta de dados gostaria da sua contribuição para responder e divulgar este questionário. Lembrando que nem você, nem a sua empresa serão identificados. Caso necessite de mais informações, entre em contato através do telefone (34) 9.9897-2544.

O questionário está dividido em 5 seções/páginas.

E-mail (obrigatório):

Cidade e Estado (obrigatório):

Ramo que mais corresponde à empresa (obrigatório): Opções: Indústria, Comércio, Serviços.

Porte da empresa (obrigatório): Microempresa (ME), Empresa de Pequeno Porte (EPP), DEMAIS (Empresa de Médio Porte e Grande Empresa).

Setor de atuação do colaborador na empresa (obrigatório): Opções: Administrativo, Comercial/Marketing, Financeiro/Contábil, Gestão de Pessoas/Recursos Humanos, Operacional/Produção, Logística, Outro.

Cargo do respondente (obrigatório):

Nome da empresa (opcional):

SECÃO 2

AÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS QUE PROMOVEM INTEGRAÇÃO INTERNA ENTRE ÁREAS DA ORGANIZAÇÃO

Obs.: Entende-se como **ações de gestão de pessoas**: 1) o departamento de gestão de pessoas em si, 2) ações de gestão de pessoas feitos internamente dentro de cada departamento e 3) ações da diretoria de gestão de pessoas (quando houver essa estrutura). Entende-se como **integração interna** (ou interfuncional) ferramentas gerenciais ou estados de colaboração interpessoal que estimulam a cooperação entre áreas internas, isto é, entre áreas/departamentos internos.

Na minha empresa, há ações de gestão de pessoas que promovem a integração entre marketing e outras áreas internas por meio de:

- 1) F1 – Planejamento conjunto** – Ações de gestão de pessoas promovem a elaboração de planos em conjunto entre Marketing e outras funções internas, com consenso entre as estratégias de cada função.

discordo totalmente

()

()

()

()

concordo plenamente

()

- 2) F2- Longevidade dos relacionamentos** – Ações de gestão de pessoas propiciam que as pessoas se conheçam há bastante tempo, em razão de um baixo turnover, auxiliando o entendimento de atitudes e valores individuais.

discordo totalmente

()

()

()

()

concordo plenamente

()

- 3) F3 - Reuniões interfuncionais** - Ações de gestão de pessoas viabilizam reuniões entre o pessoal de marketing e outras funções internas. Por exemplo, nas reuniões de decisões de marketing também há representantes de outros departamentos.

discordo totalmente

()

()

()

()

concordo plenamente

()

- 4) F4 - Compartilhamento de informações** – Ações de gestão de pessoas facilitam o acesso a informações de um departamento para outro em tempo real promovendo a integração entre marketing e outras áreas internas.

discordo totalmente

()

()

()

()

concordo plenamente

()

- 5) F5- Sistema de avaliação de recompensas mútuas** – Ações de gestão de pessoas proporcionam critérios comuns de avaliação de desempenho (que NÃO gerem conflitos entre diferentes departamentos) que promovam integração e benefício mútuo.

discordo totalmente

concordo plenamente

SEÇÃO 3

TECNOLOGIAS DA INDÚSTRIA 4.0

Minha empresa adota as seguintes tecnologias da Indústria 4.0:

11) T1- Manufatura inteligente (Smart Manufacturing) - Definição/Exemplo: Fábricas inteligentes onde as máquinas se comunicam entre si (através de sensores controlados por software e conectados à Internet) impulsionando a produção cooperativamente.

discordo totalmente concordo plenamente

12) T2 - Big data/Internet das coisas - Definição/Exemplo: Big data é um sistema para o processamento de dados oriundos de sensores, dispositivos eletrônicos e equipamentos. IoT são sistemas conectados entre todos os subsistemas que se comunicam e cooperam entre si.

discordo totalmente concordo plenamente

13) T3- Cybersegurança - Definição/Exemplo: Comunicações seguras e alta conectividade entre as ligações da cadeia de valor para proteção dos sistemas industriais e linhas de produção.

discordo totalmente concordo plenamente

14) T4- Inteligência Artificial/Robôs autônomos/Veículos autoguiados - Definição/Exemplo: Capacidade da própria máquina de aprender e gerar soluções de problemas por meio de sistemas autônomos de fabricação inteligente. Os robôs autônomos são capazes de executar tarefas sem controle explícito, os veículos autoguiados se movimentam de forma autônoma para realizar transporte e fluxo de material.

discordo totalmente concordo plenamente

15) T5- Ferramentas de comunicação - Definição/Exemplo: Funcionalidades que lidam com a comunicação entre membros e departamentos (mensagens instantâneas, e-mail, notificações, grupos de notícias, comunidades virtuais etc.).

discordo totalmente concordo plenamente
 () () () () ()

16) T6- Fabricação em nuvem - Definição/Exemplo: Tecnologia utilizada para aumentar o compartilhamento de dados dentro e fora dos limites da empresa com ganho em agilidade e flexibilidade.

discordo totalmente concordo plenamente
 () () () () ()

SECÃO 4

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Minha empresa adota as seguintes ações para orientar sua estratégia e ações práticas para o atendimento do mercado

17) OM1 – Geração de Inteligência (realização de pesquisas) – A empresa realiza pesquisas de mercado e pesquisas com consumidores finais para avaliação dos produtos/serviços.

discordo totalmente concordo plenamente
 () () () () ()

18) OM2 – Geração de Inteligência (interação com os clientes) – A empresa interage com os clientes para saber como atendê-los melhor e para identificar quais produtos/serviços serão necessários no futuro.

discordo totalmente concordo plenamente
 () () () () ()

19) OM3 – Disseminação de Inteligência (reuniões interdepartamentais) – A empresa tem reuniões interdepartamentais para discutir tendências de mercado, divulgações de dados sobre satisfação dos clientes.

discordo totalmente concordo plenamente
 () () () () ()

20) OM4 – Disseminação de Inteligência (conversas informais) – Na empresa há frequentes conversas informais sobre as estratégias dos concorrentes.

discordo totalmente concordo plenamente
 () () () () ()

21) OM5 – Capacidade de resposta (alinhamento periódico) – A empresa busca alinhar periodicamente o processo de desenvolvimento de produtos de acordo com os desejos dos clientes.

discordo totalmente concordo plenamente
 () () () () ()

22) OM6 – Capacidade de resposta (medidas imediatas) – A empresa toma medidas imediatas quando os clientes estão descontentes com a qualidade do produto/serviço.

discordo totalmente concordo plenamente
 () () () () ()

23) OM7 – Orientação para o Cliente (compromisso com o cliente) – A empresa monitora continuamente o compromisso com o cliente, tornando a satisfação do cliente um objetivo contínuo.

discordo totalmente concordo plenamente
 () () () () ()

24) OM8 – Orientação para o Cliente (recrutamento e retenção) – A empresa toma muito cuidado para recrutar e reter as melhores pessoas disponíveis e fornece treinamento regular pois entende a importância de seus funcionários para a satisfação do cliente.

discordo totalmente concordo plenamente
 () () () () ()

25) OM9 – Foco no Concorrente (pontos fortes e fracos) – A empresa identifica e compreende os principais pontos fortes e fracos de curto prazo dos concorrentes e as capacidades e estratégias a longo prazo.

discordo totalmente concordo plenamente
 () () () () ()

26) OM10 – Foco no Concorrente (ameaças competitivas) – A empresa examina continuamente as ameaças competitivas de seus potenciais concorrentes.

discordo totalmente concordo plenamente
 () () () () ()

27) OM11 – Coordenação Interfuncional – A empresa coordena projetos por meio de equipes interfuncionais onde todas as funções contribuem para criação de valor para o cliente. Ex.: Pessoal de produção se envolve durante o design do produto para garantir que possa ser fabricado com um custo razoável.

discordo totalmente concordo plenamente
 () () () () ()

SEÇÃO 5

IMPACTOS DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EM MARKETING E GESTÃO DE PESSOAS

Percebo que minha empresa alcançou aumento nas seguintes métricas, nos últimos 5 anos

28) I1- Aumento de vantagem competitiva na empresa – A empresa obteve ganho de competitividade em relação a seus concorrentes nos últimos cinco anos.

discordo totalmente concordo plenamente
 () () () () ()

29) I2- Aumento do market share na empresa - A empresa obteve ganho de market share nos últimos cinco anos.

discordo totalmente concordo plenamente
 () () () () ()

30) I3- Aumento do lançamento de novos produtos no mercado - A empresa aumentou de forma expressiva a quantidade lançamento de novos produtos/serviços no mercado nos últimos cinco anos.

discordo totalmente concordo plenamente
 () () () () ()

31) I4- Aumento da satisfação dos colaboradores na empresa - A empresa melhorou a satisfação de seus funcionários nos últimos cinco anos.

discordo totalmente concordo plenamente
 () () () () ()

32) I5- Redução no turnover – A empresa reduziu o turnover (rotatividade) de pessoas nos últimos cinco anos.

discordo totalmente concordo plenamente
 () () () () ()

33) I6- Aumento do engajamento dos colaboradores no atendimento de objetivos de mercado - A empresa melhorou o engajamento dos colaboradores no atendimento de objetivos de mercado nos últimos cinco anos.

discordo totalmente concordo plenamente
 () () () () ()