

FUCAPE PESQUISA E ENSINO LIMITADA - FUCAPE MA

ALOISIO HENRIQUE MAZZAROLO

**EFEITOS DO MARKETING INTERNO NAS ORIENTAÇÕES
ESTRATÉGICAS DE MARKETING NO SETOR BANCÁRIO**

**SÃO LUÍS
2020**

ALOISIO HENRIQUE MAZZAROLO

**EFEITOS DO MARKETING INTERNO NAS ORIENTAÇÕES
ESTRATÉGICAS DE MARKETING NO SETOR BANCÁRIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Contabilidade e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino Limitada – MA, como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Contabilidade e Administração.

Orientador: Prof. Dr. Emerson Wagner Mainardes

**SÃO LUÍS
2020**

Dedico este trabalho àqueles que, de todas as formas, ensinaram-me o valor da educação, da ciência, e do respeito ao próximo como forma de edificação e entalhe do espírito humano.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais pela educação e valores recebidos, fruto de seu suor e dedicação, assim como à minha família, Fernanda, Vincenzo e Catarina, pelas ideias e conversas, pelo apoio e compreensão pelo tempo.

Agradeço ao Prof. Dr. Emerson Mainardes, pela seriedade, competência, qualidade e paciência durante a orientação da dissertação e todo o mestrado.

Agradeço a todos aqueles que me apoiaram neste estudo, direta ou indiretamente, e, notadamente, quem participou e auxiliou na divulgação da pesquisa.

RESUMO

Este estudo buscou avaliar se o marketing interno tende a influenciar positivamente a percepção dos bancários às orientações estratégicas de marketing dos bancos para o mercado, para a marca e para o valor. Objetivou-se, ainda, verificar se o comprometimento organizacional dos empregados modera a relação entre o marketing interno e as orientações estratégicas de marketing e, por fim, se estas orientações influenciam positivamente a percepção dos empregados em relação à obtenção de vantagem competitiva. A partir da proposição de um modelo embasado na literatura, foi realizada uma pesquisa por meio de questionário online junto a 832 bancários de bancos públicos e privados. A análise de dados foi por meio da modelagem de equações estruturais com estimação dos dados pelo método *partialleast squares*. Os resultados revelaram evidências de que o marketing interno influencia positivamente a percepção dos bancários às orientações estratégicas de marketing dos bancos e, por meio destas, a sua percepção de vantagem competitiva. Observou-se também, na relação de marketing interno e orientação para o mercado, que o comprometimento organizacional pode moderar esta relação. Tais achados levam à conclusão de que o investimento dos bancos em marketing interno e valorização dos funcionários, que estimule o comprometimento com a organização, tende a gerar resultados positivos em relação à adesão destes às estratégias de marketing, com potencial de resultar, ao final, em vantagem e diferenciação competitiva. Os resultados ampliam a compreensão de que possuir funcionários comprometidos com seu banco contribui para a entrega de um serviço de qualidade e voltado para o cliente externo.

Palavras-chave: Marketing interno; orientações estratégicas de marketing; setor bancário; vantagem competitiva; comprometimento organizacional.

ABSTRACT

The main objective of this study was to determine whether internal marketing tends to have a positive influence on the perception of bank workers to the strategic marketing orientations of banks regarding the market, brand and value. Another aim was to investigate whether the organizational commitment of the employees moderates the relationship between internal marketing and the strategic marketing orientations, and if these orientations positively influence employees' perceptions regarding obtaining a competitive advantage. Based on a review of the relevant literature, a survey was conducted through an online questionnaire answered by 832 bank workers from public and private institutions. The data were analyzed by structural equation modeling with estimation of the data by the partial least squares method. The results provide evidence that internal marketing has a positive influence on the perception of bank employees to the strategic marketing orientations of banks, and through this, their perception of competitive advantage. The results also indicate organizational commitment can moderate the relationship of internal marketing with orientation to the market. These findings lead to the conclusion that banks' investments in internal marketing and for valorization of employees, by stimulating commitment to the organization, tend to generate positive results regarding their adhesion to the marketing strategies, with potential to improve the competitive advantage and differentiation. Overall, the results improve the understanding that having committed employees contributes to the delivery of services to the public with better quality.

Keywords: Internal marketing; strategic marketing orientations; banking sector; competitive advantage; organizational commitment.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1. MARKETING INTERNO.....	12
2.2. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	14
2.3. ORIENTAÇÃO PARA MARCA.....	15
2.4. ORIENTAÇÃO PARA O VALOR.....	18
2.5. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	21
2.6. VANTAGEM COMPETITIVA	24
2.7. MODELO PROPOSTO.....	26
3. METODOLOGIA	29
4. ANÁLISE DOS DADOS	33
4.1. VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	33
4.2. AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL.....	38
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43
6. CONCLUSÕES	52
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUTOS	63
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	65
APÊNDICE C – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	69

Capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

Como resultado da evolução tecnológica, novos competidores estão entrando no mercado, potencializando a concorrência perante os bancos tradicionais (Bapat & Mazumdar, 2015; Bapat, 2017). No Brasil, inclusive, o próprio Banco Central do Brasil [BACEN] (2019) instituiu um grupo de trabalho com o objetivo de contribuir para a construção de um novo sistema de pagamentos instantâneos, mais competitivo.

Também se sabe que a eficiência do setor bancário e o cuidado com a qualidade ofertada aos clientes é condição necessária ao crescimento econômico (Abuzid & Abbas, 2017). No Brasil, esse setor caracteriza-se ainda pela alta lucratividade (Economática, 2020) e concentração, já que 81,2% dos depósitos/clientes estão dispostos em apenas 5 grandes bancos, segundo o BACEN (2019). Esse cenário cria desafios às instituições financeiras para obtenção de vantagens competitivas (Bhat & Darzi, 2016) e, com isso, destacar-se entre os concorrentes para alcançar seu cliente externo e consumidor final (Narver & Slater, 1990; Caruana & Calleya, 1998; Mainardes, Lázaro, & Teixeira, 2019), mantendo seus patamares de lucro.

Nesse contexto, mecanismos vêm sendo pensados para se obter vantagem competitiva, tendo os bancos se utilizado de orientações estratégicas de marketing vocacionadas para criar um diferencial sustentável em seu favor, como aquelas voltadas à marca da empresa (Urde, 1999; Buil, Catalán, & Martínez, 2016), para o mercado (Narver & Slater, 1990; Sahi, Gupta, & Lonial, 2018), inovação e custos (Hurley & Hult, 1998; Olson, Slater, & Hult, 2005; Bapat, 2017) ou para o valor para o

cliente (Oliveira & Roth, 2012, Fernández & Moranga, 2017). Roig, Garcia, Tema e Monzonis (2006) indicaram que a literatura em serviços financeiros costuma se concentrar em três pontos elementares, quais sejam, o acionista (*shareholder*), o empregado, e o valor percebido do cliente, focando sua análise nesse último construto e suas dimensões. Mas isso ainda tem se mostrado insuficiente.

Estudos como os de Laukkanen, Tuominen, Reijonen e Hirvonen (2016) e Agic, Cinjarevic, Kurtovic e Cicic (2016) vêm indicando que as orientações estratégicas empresariais devem ser analisadas em conjunto com outras estratégias ou capacidades empresariais para gerar vantagem competitiva e desempenho, não podendo ser analisadas isoladamente (Urde, Baumgarth, & Merrilees, 2013; Bapat, 2017). Dentre esses outros fenômenos integrativos destacam-se, por exemplo, elementos culturais e informacionais (Hult, Ketchen Jr, & Slater, 2005), recursos de marketing (Morgan, Vorhies, & Mason, 2009; Murray, Gao, & Kotabe, 2011), empreendedorismo, inovação e aprendizado (Hult & Ketchen Jr, 2001), além do comprometimento organizacional (Chai, Tan, & Goh, 2016) e do marketing interno (Yu, Yen, Barnes, & Huang, 2019).

Vislumbrando a necessidade de potencializar seu corpo funcional, o marketing interno surgiu como ferramenta empresarial bancária para motivar e alcançar seus empregados, com a finalidade de atingir um serviço de alta qualidade para o cliente final (Awwad & Agti, 2011; Narteh, 2012, Mbama & Ezepue, 2018). Percebeu-se que empregados motivados e alinhados com a orientação estratégica da empresa geram melhores resultados (Sun & Pan, 2011; Chahal & Bakshi, 2015), colocando-os no palco principal empresarial. Foram encontradas, por exemplo, relações significativas do marketing interno no setor bancário com o comprometimento organizacional (Awwad & Agti, 2011), satisfação no trabalho

(Mainardes et al., 2019) e lealdade do empregado (Narteh & Odoom, 2015). Há, portanto, reconhecimento na literatura da importância do marketing interno e do corpo funcional para atingimento do resultado final (Caruana & Callyena, 1998; Yu et al., 2019).

As pesquisas mencionadas acima vêm indicando uma mudança dos estudos do marketing no setor bancário para um olhar mais abrangente (Laukkanen et al., 2016; Agic, et al., 2016). Urde et al. (2013) e Bapat (2017), por sua vez, também recomendam que novas pesquisas sobre orientações estratégicas e desempenho se deem integrando outros fenômenos ou construtos da área de marketing, como é o caso do marketing interno e do comprometimento organizacional.

Feitas essas considerações, verificou-se lacuna na literatura de um modelo que analise, de forma ampliada e dentro do setor bancário, como se dá a relação das dimensões estratégicas voltadas para marca, mercado e valor percebido, com a percepção de vantagem competitiva. Ainda, considerando a importância do corpo funcional, também não se identificou literatura na academia de como o comprometimento organizacional modera a relação entre o marketing interno e essas mesmas orientações estratégicas. A falta de estudos nesse sentido revela lacuna a ser explorada e que pode identificar outras formas de utilizar o marketing interno como fonte indireta geradora de vantagem competitiva nos bancos.

Assim, as questões as quais se propõe responder este estudo são as seguintes: o marketing interno tende a influenciar positivamente a percepção dos bancários às orientações estratégicas de marketing dos bancos para o mercado, para a marca e para o valor, e, indiretamente, na percepção de vantagem competitiva no setor bancário? O comprometimento dos funcionários atua como agente moderador na relação entre o marketing interno e as orientações para o

mercado, para a marca e para o valor no setor bancário? Desta forma, o objetivo desse trabalho é verificar se o marketing interno influencia positivamente a percepção dos bancários às orientações estratégicas dos bancos para o mercado, para a marca e para o valor, e, indiretamente, a percepção de vantagem competitiva no setor bancário. Objetiva-se, também, aferir se o comprometimento organizacional modera as relações entre o marketing interno e as orientações estratégicas mencionadas (mercado, marca e valor).

Como justificativa teórica, este trabalho visa inovar nos estudos do marketing interno ao associá-lo, em um modelo ampliado, às orientações estratégicas da marca, mercado e de valor para o cliente, assumindo notadamente esta última dimensão como diferencial inovador. Notadamente no Brasil, a elevada homogeneidade e a concentração do sistema bancário exige dos bancos estratégias eficazes para criação de vantagem competitiva. Visa, igualmente, complementar os estudos de Mainardes et al. (2019), Sahi et al. (2018), Narteh (2012) e Awwad e Agti (2011) sobre marketing interno, introduzindo como efeito moderador o comprometimento organizacional (Sun & Pan, 2011) entre o marketing interno e as orientações estratégicas das empresas do ramo financeiro, o que não foi identificado na literatura.

Como justificativa prática, identificou-se a necessidade de analisar se as estratégias de marketing interno no setor bancário têm surtido o efeito planejado, não apenas influenciando seu corpo funcional, mas se têm também causado a percepção de vantagem competitiva. De fato, um cenário de alta concentração e competitividade exige das suas instituições financeiras esforços para o comprometimento de seus funcionários, criando um diferencial competitivo, de modo

a motivá-los a consecução de seus objetivos e venda de seus serviços, aumentando, finalmente, sua lucratividade, objetivo essencial dos bancos.

Capítulo 2

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. MARKETING INTERNO

O sistema bancário vem passando por mudanças significativas na sua estrutura física, tecnológica e na relação com o cliente, vendo novos competidores entrando no mercado (Bapat, 2017) e colocando-se em um cenário de alta competitividade e crescente virtualização (Mittal & Agrawal, 2016). Essa característica exige do corpo empresarial bancário estratégias diversas e constantes voltadas aos seus produtos e à inovação (Alam, 2003; Yin Wong & Merrilees, 2008; Bapat, 2017), inclusive em razão da heterogeneidade da carteira e constante mudança de valores de seus clientes (Sahi et al., 2018). Todavia, essas estratégias não devem se voltar exclusivamente para o mercado, mas também ao desenvolvimento de seus funcionários, a fim de manter sua relevância perante os clientes (Bapat & Mazumdar, 2015). São os empregados que, em grande parte, produzem o resultado da empresa, notadamente em bancos, pois intermedeiam a relação empresa-cliente (Durkin & Bennett, 1999; Park & Tran, 2018b), podendo potencializar o desempenho empresarial (Caruana & Calleya, 1998; Awwad & Agti, 2011, Sahi et al., 2018; Yu et al., 2019).

A esse olhar para dentro da empresa dá-se o nome de marketing interno (Berry, 1981; Pappasolomou & Vrontis, 2006; Mainardes et al., 2019), o qual surge como um esforço da empresa para ver seus funcionários como clientes internos, focando em sua satisfação e engajamento, a fim de criar empregados motivados e voltados ao consumidor (Rafiq & Ahmed, 2000; Ahmed, Rafiq, & Saad, 2003; Brown, Dey, Wäppling, & Woodruffe-Burton, 2019).

Há variados estudos a respeito do que compõe o marketing interno. Narteh (2012), no setor bancário ganês, elencou quatro condutas da empresa relacionadas ao marketing interno, direcionadas em favor de seus empregados, quais sejam, seu empoderamento, um sistema de recompensas adequado, comunicação e treinamento e desenvolvimento. Para avaliar a relação entre o marketing interno e a lealdade de bancários, Narteh e Odoom (2015) alcançaram um número ainda maior de dimensões desse construto, chegando a 6 componentes. Em estudo para desenvolvimento e validação de escala, Kaur e Sharma (2015), também no setor de serviços financeiros, identificaram até 11 componentes do marketing interno.

Observa-se, portanto, que não há na literatura um consenso na literatura quanto ao número exato de dimensões (Huang & Rundle-Thiele, 2015; Kanyurhi & Akonkwa, 2016), o que traz diversidade e amplitude ao tema. Em todo caso, trata-se de estratégia diretamente relacionada às práticas de gerenciamento de recursos humanos, com potencial de obter dos empregados bancários lealdade (Narteh&Odoom, 2015), satisfação (Kanyurhi & Akonkwa, 2016; Mainardes et al., 2019) e comprometimento organizacional (Caruana & Calleya, 1998; Bailey, Albassami, & Al-Meshal, 2016; Ismail & Sheriff, 2017), além de melhorar a qualidade do serviço percebida pelo cliente (Boukis, Kaminakis, Siampos, & Kostopoulos, 2015).

Considerando as evidências acima, estima-se que o marketing interno possua um papel indireto, porém fundamental, como antecedente do desempenho de organizações do setor financeiro (Narteh & Odoom, 2015; Kanyurhi & Akonkwa, 2016; Chai et al., 2016; Mainardes et al., 2019), suscitando sua importância para o corrente estudo. Percebe-se que o tema suscita interesse teórico e prático,

revelando-se fonte importante para que operadores do marketing empresarial possam desenvolver estratégias visando potencializar os resultados.

2.2. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Dentre as possibilidades de orientações estratégicas empresariais, a literatura sugere que a orientação para o mercado (Narver & Slater, 1990; Abuzid & Abbas, 2017; Sahi et al., 2018) é fonte de vantagem competitiva. A orientação para o mercado é definida de várias maneiras. Kohli, Jaworski e Kumar (1993), por exemplo, se utilizaram da perspectiva de inteligência de mercado para desenvolvimento de escala própria denominada MARKOR, amplamente utilizada na literatura bancária (Opoku & Essien, 2011; Sharma & Verma, 2017). Outras variações de definição incluem, cite-se, uma perspectiva da estratégia organizacional (Ruekert, 1992), ou aquela orientada para as necessidades do cliente, desenvolvida por Deshpande, Farley e Webster (1993).

Para fins desse estudo, adotou-se a definição de Narver e Slater (1990), para quem a orientação para o mercado trata-se de cultura organizacional pensada para criar comportamentos junto aos seus funcionários, com última intenção de gerar valor para os clientes. Consideram-na uma cultura composta por três componentes comportamentais: a orientação ao cliente, a orientação ao concorrente e a coordenação interfuncional. Esse conceito, principalmente em relação à orientação ao cliente e ao concorrente, tem sido utilizado amplamente na literatura para análise do setor bancário (Awwad & Agti, 2011; Bapat & Mazumdar, 2015; Shirazi, 2017; Sahi et al., 2018) e, por isso, também foi utilizado neste estudo. Vale salientar que a escala ora utilizada, nominada MKTOR, foi escolhida em detrimento da MARKOR por melhor representar as variações nas medidas de desempenho dos negócios,

conforme demonstrado por Oczkowski e Farell (1998) e Matsuno, Mentzer e Rentz (2005).

Em estudo no setor de serviços do Reino Unido, Babu, Liu, Jayawardhena e Dey (2019) aplicaram a escala MKTOR para análise desta em empresas voltadas para o desempenho do cliente, encontrando relações positivas e significativas para todas as dimensões da orientação para o mercado. Seu estudo corrobora os achados de Agic et al. (2016) e Laukkanen et al. (2016) no sentido de ressaltar o papel dos empregados na implementação de uma orientação estratégica empresarial voltada para o cliente.

Em relação ao marketing interno e a orientação para o mercado dentro do contexto bancário, há vasta literatura estabelecendo relações positivas entre os construtos, e em diversos países, como Jordânia (Awwad & Agti, 2011), Congo (Kanyurhi & Akonkwa, 2016), Gana (Opoku, Opuni, & Adjei, 2014) e Vietnã (Park & Tran, 2018a). As observações da literatura anterior permitem verificar a relevância da relação entre o marketing interno e orientação estratégica voltada para o mercado, levando, assim, para a primeira hipótese de estudo:

H1: O marketing interno influencia positivamente a percepção dos bancários à orientação estratégica dos bancos para o mercado.

2.3. ORIENTAÇÃO PARA MARCA

A orientação estratégica também pode ser caracterizada pela alta relevância da marca como base do modelo de negócios (Urde, 1999; Buil et al., 2016), ou seja, um tipo de cultura organizacional fortemente voltada para a marca empresarial (Baumgarth & Schmidt, 2010; Bravo, Buil, de Chernatony, & Martínez, 2017),

ultimando também vantagem competitiva (Baumgarth, 2010; Urde, Baumgarth, & Merrilees, 2013; Buil et al. 2016). A orientação para a marca costuma ser vista como um processo organizacional que envolve a criação, o desenvolvimento e a proteção da identidade de marca (Urde, 1999). Trata-se de satisfazer as necessidades do cliente, porém dentro dos seus limites de identidade (Anees-ur-Rehman, Wong, & Hossain, 2016), ou seja, uma perspectiva *inside-out*, de dentro para fora da empresa (Urde et al., 2013, Bravo et al., 2017).

Dentro do setor financeiro, diante da perspectiva de pouca diferenciação de produtos (Roig et al., 2006; Bakar, Clemes, & Bicknell, 2017), a marca pode ser um fator diferencial que leva o cliente a consumir (Papasomolu & Vrontis, 2006; Pinar, Girard, Trapp, & Eser, 2016). De fato, esta confere um senso de integridade empresarial em relação às necessidades dos clientes, às ações dos concorrentes e aos processos estratégicos internos, notadamente dentro do setor bancário (Ahmad & Khan, 2014; Buil et al., 2016). Por isso, implementar um marketing de relacionamento aliado à uma identidade de marca ajuda os bancos a evitar que os clientes mudem para a concorrência, criando um diferencial competitivo em seu favor (Yoganathan, Jebarajakirthy, & Thaichon, 2015).

Bancos também procuram utilizar-se das vantagens da marca como forma de gerar identidade (Bravo et al., 2017) aos seus empregados, assim como consumidores costumam dar grande valor a ela, porque esta representa um posicionamento distinto nas suas mentes (Ahmad & Khan, 2014; Chang, Wang, & Arnett, 2018). Para que se alcance tal fim, há indícios de que as práticas de marketing interno e a orientação para a marca poderão aumentar o nível de motivação e comprometimento dos funcionários do setor financeiro, como observado

por Du Preez e Bendixen (2015) e Pinar et al. (2016), promovendo alinhamento estratégico.

Tais evidências sinalizam que o marketing interno estabelece as bases para a construção e manutenção de uma forte marca corporativa, alterando a cultura organizacional para um serviço mais pessoal e voltado para o cliente externo (Papasmolou & Vrontis, 2006; Urde et al., 2013, Bravo et al., 2017). Esse caráter híbrido da orientação para a marca, voltado para dentro e para fora da empresa, é o que Urde (1999) chamou de orientação para o mercado “extra”, havendo inclusive estudos dessas duas orientações em conjunto, como se vê em Urde et al. (2013) e Laukkanen et al. (2016) e, no setor bancário, Wallace, Buil e Chernatony (2013).

Chang et al. (2018), utilizando dados de empresas industriais chinesas, encontraram evidências que a orientação da marca pode influenciar direta e indiretamente o desempenho da marca da empresa, estimulando a criação de valor para o cliente (Reijonen, Hirvonen, Nagy, Laukkanen, & Gabrielsson, 2015). Baumgarth (2010) também encontrou relações positivas entre a orientação à marca e desempenho em empresas B2B, e salientou que empresas menores exibiram níveis mais baixos de orientação à marca do que os maiores, com desvantagem estratégica.

Como se vê, a orientação à marca vem sendo explorada em vários setores da economia, com evidências de que a empresa que lhe tem como fonte estratégica consegue desenvolver vantagens perante a concorrência. Apoiado nessas evidências, é esperado que o marketing interno, no setor bancário, também influencie a orientação para a marca, estimando-se então a segunda hipótese desse estudo:

H2: O marketing interno influencia positivamente a percepção dos bancários à orientação estratégica dos bancos para a marca.

2.4. ORIENTAÇÃO PARA O VALOR

O surgimento de terminais de autoatendimento, *smartphones* e internet tornou o relacionamento com o cliente bancário cada vez menos interativo com o corpo funcional, o que os torna ainda mais relevantes, criando um desafio para entrega de valor e diferenciação ao consumidor (Durkin & Kerr, 2016). Ademais, quando são desenvolvidos novos produtos, esses são facilmente replicados ou simplesmente copiados pela concorrência (Parasuraman & Grewal, 2000; Bakar et al., 2017). Por isso, os bancos devem estar atentos ao que pode conceder-lhes vantagem competitiva, ao promover e compreender como funcionam as relações de geração de valor perante o seu cliente (Roig et al., 2006; Medberg & Heinonen, 2014).

Em estudo realizado diretamente com clientes do setor bancário brasileiro, Parente, Costa e Leocádio (2015) apontaram que reputação, qualidade do serviço, conveniência e sacrifícios monetários são réguas para medição dos valores percebidos pelos clientes, o que pode nortear os bancos ao traçar suas estratégias de valor. Por sua vez, Medberg e Heinonen (2014), em trabalho conduzido na Suécia, observaram outros valores tidos como importantes pelos clientes bancários, como aqueles morais compartilhados pela empresa, de responsabilidade, relacionamento e valor histórico.

De fato, há evidências no setor financeiro que, quanto maior o valor percebido pelo cliente, mais sua satisfação e comprometimento com seu banco (Karjaluoto, Shaikh, Saarijärvi, & Saraniemi, 2019). Nesta era digital, há indícios de existir uma relação significativa e positiva entre a experiência do cliente, satisfação (Mbama &

Ezepue, 2018). Isso significa criar, manter e, inclusive, aumentar os relacionamentos de longo prazo com os seus clientes (Bhat & Darzi, 2016).

A orientação para o valor percebido pelo cliente talvez seja, dentre as três orientações mencionadas, aquela menos abordada pela literatura. Bapat e Mazumdar (2015) e Agic et al. (2016), por exemplo, citam diversas orientações estratégicas de marketing que vêm sendo abordadas pelo mercado, como a orientação para o consumidor, concorrência, inovação e custo, mas deixam de mencionar a orientação para o valor. Bapat (2017), ao estudar a relação de orientações estratégicas em relação ao desempenho dos bancos indianos, também deixa de fazer em relação à orientação ao valor percebido. Não obstante, há anos as empresas parecem ter percebido a importância do valor para o cliente como fonte de vantagem competitiva (Woodruff, 1997, Parente et al., 2015), embora existam poucos estudos focando na percepção dos empregados e na orientação estratégica, como fizeram Fernández e Moranga (2017), os quais, por meio de estudo com executivos de vendas de um dos bancos do Chile, encontraram evidências positivas do impacto de uma orientação voltada para o valor para o cliente em relação à taxa de retenção, à otimização de custos de aquisição de clientes e aos rendimentos produzidos a partir destes.

Com efeito, o valor percebido pelo cliente vem sendo objeto de estudo pela literatura, sendo amplo quanto à conceito e formas de medição (Zeithaml, 1988; Karjaluoto et al., 2019). Zeithaml (1988), por exemplo, conceituou o valor percebido pelo cliente como uma relação da utilidade e custo-benefício de um produto ou serviço, o que vem sendo reproduzido até hoje, inclusive no setor bancário (Bakar et al., 2017). Foi estimado como um construto multidimensional por Sweeney e Soutar (2001), sendo seguido por diversos outros autores (Yeh, Wang, & Yieh, 2016;

Karjaluoto et al., 2019). Trata-se do oferecimento de valor para os seus clientes em troca de valor para a empresa: identificar, manter e nutrir clientes rentáveis (Kumar & Reinartz, 2016), não diferindo este conceito daquele empregado no setor bancário (Medberg & Heinonen, 2014; Parente et al., 2015).

Iniciado um relacionamento negocial, os clientes esperam receber, em troca de sua participação, uma permuta positiva, como benefícios funcionais, emocionais ou sociais (Zeithmal, 1988; Sweeney & Soutar, 2001; Parente et al., 2015; Sahi et al., 2018). Há evidências que o valor percebido pelo cliente é elemento relevante para o sucesso empresarial (Woodruff, 1997), sendo uma consequência da qualidade do serviço prestado pelos empregados bancários (Bakar et al., 2017). Sahi et al. (2018), por exemplo, concluíram que a aliança entre as orientações para o cliente e para o concorrente permitem aos bancos atingirem o nível máximo de desempenho do mercado, oferecendo um valor funcional aos consumidores. Todos esses exemplos ressaltam a importância de uma orientação estratégica voltada para a entrega de valor ao cliente bancário.

Em relação ao construto utilizado neste estudo, partiu-se de estudo realizado por Oliveira e Roth (2012), os quais desenvolveram uma escala multidimensional de orientação para o serviço, sendo que parte de sua proposta era buscar evidências de que o clima organizacional seria influenciado pela orientação ao valor do cliente. Naquele trabalho, a orientação para o valor foi conceituada como os níveis de atenção que a empresa presta à sua produtividade, valor entregue ao cliente e custo cobrado pelos serviços. Desse modo, foi proposta uma escala de 3 itens, utilizada neste trabalho para medir a orientação estratégica do valor para o cliente, dentro dos serviços bancários.

Espera-se, portanto, que as estratégias baseadas no valor para o cliente atendam melhor as expectativas dos consumidores (Zeithmal, 1988; Karjaluoto et al., 2019), pois serão mais difíceis de imitar pela concorrência (Parasuraman & Grewal, 2000; Bakar et al., 2017) e podem se tornar fontes de vantagem competitiva (Fernández & Moranga, 2017). É dentro desse contexto que o empregado exerce função essencial aos interesses empresariais, pois intermedeia a relação empresa-cliente (Durkin & Hadyn, 1999; Park & Tran, 2018b), colocando em destaque as práticas de marketing interno (Awwad & Agti, 2011), razão pela qual se propõe a seguinte hipótese:

H3: O marketing interno influencia positivamente a percepção dos bancários à orientação estratégica dos bancos do valor para o cliente.

2.5. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O setor bancário, pela sua diversidade, habilidade e necessidade de relacionamentos, torna-se um lugar ideal para estudo dos comportamentos humanos (Chahal & Bakshi, 2015). Há evidências que, dentro do setor financeiro, empregados treinados e educados conseguirão melhor atender seus clientes e, assim, criar-lhes valor (Chahal & Bakshi, 2015). Além disso, como as empresas utilizam-se de diversas estratégias e culturas corporativas para alcançar o fim institucional, o comprometimento organizacional se mostra um fator que influencia a produtividade e o desempenho financeiro (Sun & Pan, 2011; Chai et al., 2016). É inegável, portanto, a importância que o capital humano possui como fonte geradora de vantagem competitiva empresarial, seja pelas suas capacidades de aprendizado ou relacionamentos (Gelade & Ivory, 2003; Chahal & Bakshi, 2015), bem como no próprio potencial de retenção de clientes (Darzi & Bhat, 2018).

O comprometimento organizacional está relacionado ao sentimento dos funcionários que os transformam em parte da empresa, nela reconhecendo objetivos, valores, normas e padrões éticos, com impacto significativo no desempenho empresarial (Caruana & Calleya, 1998; Awwad & Agti, 2011; Narteh, 2012; Chai et al., 2016). De fato, o aumento do comprometimento dos funcionários tem se tornado um objetivo constante dos bancos, pois empregados altamente comprometidos têm maior probabilidade de aderir às metas e valores da organização (Knox & Walker, 2003; Mittal & Agrawal, 2016; Chai et al., 2016; Yu et al., 2019). Além disso, esse comprometimento se mostra um dos principais componentes para o sucesso empresarial e criação de valor, pois é o empregado quem intermedeia a relação com o cliente (Chai et al., 2016). O contrário também aparenta verdadeiro, tendo Durkin e Hadyn (1999) encontrado no setor bancário britânico funcionários pouco comprometidos com a empresa, demonstrando com isso baixos sinais de engajamento, colaboração e identificação, razão pela qual ressaltaram a necessidade de adoção de uma agenda positiva de marketing interno. Nessa linha, Bailey et al. (2016) encontraram evidências de que o marketing interno tem efeitos positivos significativos diretos na satisfação no trabalho e no comprometimento dos funcionários com o banco, e indiretos na identidade deste pelos funcionários.

Em pequenas e médias empresas chinesas, Yu et al. (2019), ao estudar as relações entre marketing interno e comprometimento organizacional, encontram forte relação entre os construtos, confirmando também sua relação não apenas com o desempenho organizacional, mas também na retenção de funcionários. No setor bancário de Bangladesh, Rubel, Rimi e Walters (2017) encontraram indícios de que práticas de gerenciamento de recursos humanos possuem relações diretas com o

comprometimento organizacional, criando um ambiente favorável ao desempenho financeiro. Há, portanto, indícios de que o investimento em funcionários retorna à organização sob a forma de resultados positivos (Rubel et al, 2017), no sentido de que o comprometimento dos funcionários modera (Baron & Kenny, 1986; Sun & Pan, 2011) o relacionamento entre a estratégia de diferenciação e o desempenho da empresa por meio das práticas de recursos humanos de alto desempenho (Gelade & Ivory, 2003; Para-González, Jiménez-Jiménez, & Martínez-Lorente, 2018).

Especificamente em relação ao comprometimento organizacional, espera-se que quanto maior o comprometimento dos funcionários, maior será a orientação dos bancos para o mercado (Awwad & Agti, 2011) e para o cliente (Yusuf, Sukati, & Andenyang, 2016), estabelecendo um relacionamento contínuo com esse (Park & Tran, 2018b), relacionando-se, por fim, com o desempenho dos bancos (Chai et al., 2016). Havendo evidências na literatura de relação entre as práticas de marketing interno e as orientações estratégicas da empresa, o modelo ora proposto pretende analisar essa relação direta tendo o comprometimento organizacional como efeito moderador. Em comparação, o comprometimento organizacional foi escolhido em detrimento da satisfação no trabalho porque nem sempre empregados satisfeitos são comprometidos com o trabalho (Yu et al., 2019; Allen & Shanock, 2013). Assim, é de se esperar que o comprometimento organizacional exerça um papel moderador entre o marketing interno e a orientação estratégica dos bancos, levando à seguinte hipótese:

H4: O comprometimento organizacional modera os efeitos entre o marketing interno e as orientações estratégicas dos bancos para o mercado (H4a), para a marca (H4b) e para o valor (H4c), de modo que as relações são mais fortes quando os funcionários demonstram um comprometimento maior.

2.6. VANTAGEM COMPETITIVA

A literatura vem cunhando a expressão vantagem competitiva como uma posição única sustentável que uma organização desenvolve perante seus concorrentes, derivando das capacidades e recursos da empresa (Bhat & Darzi, 2016). Agic et al. (2016) traçam linhas elucidativas de como as orientações estratégicas vêm sendo utilizadas pelas empresas como fonte de vantagem competitivas, citando, por exemplo, as orientações para o mercado, orientação empreendedora, voltada para a produção, inovação, marca, custo e outras. Bapat (2017), também analisando as orientações estratégicas e desempenho, porém no setor bancário indiano, identificou relações positivas entre as orientações para o cliente, os custos e o desempenho percebido. Todavia, recomendou aos bancos sua constante reorientação estratégica de marketing para obter benefícios de desempenho a longo prazo, pois um foco excessivo na orientação de custos pode impedir que os bancos existentes se adaptem às inovações do mercado.

Em atenção à relação da orientação para o mercado e o desempenho organizacional, a literatura vem encontrando há muitos anos resultados significativos e positivos dessa interação (Narver & Slater, 1990; Hult & Ketchen, 2001; Olavarrieta & Friedmann, 2008). Estudos mais recentes, como os de Sahi et al. (2018), Babu et al. (2019), Kanyurhi e Akonkwa (2016) e Park e Tran (2018a), continuam a evidenciar positivamente essa, tornando-a igualmente relevante para o trabalho em evidência. Como se vê, o tema permanece atual e exige maior investigação, notadamente em relação ao setor bancário, levando ao desenvolvimento da seguinte hipótese:

H5: A orientação estratégica dos bancos para o mercado influencia positivamente a percepção de vantagem competitiva por parte dos funcionários.

Se há poucos anos o papel e importância da marca empresarial já exercia um papel decisivo na obtenção de vantagem competitiva (Urde, 1999), parece continuar relevante atualmente (Buil et al., 2016), em que as inovações tecnológicas e os recursos intangíveis colocaram a marca como um diferencial empresarial no setor bancário (Pinar et al., 2016; Yoganathan et al., 2015), capaz de gerar vantagem competitiva (Ahmad & Khan, 2014). Papasolomou e Vrontis (2006) já associavam que uma marca bancária poderosa desfrutava de um alto nível de reconhecimento, desempenho, qualidade, reputação e lealdade da marca do consumidor. Bancos, em particular, devem prestar atenção especial à sua marca, posto sua capacidade de gerar comprometimento no corpo empregatício e no próprio desempenho da marca (Buil et al., 2016).

A literatura, nas mais diversas áreas, sustenta que um maior grau de orientação da marca resultará em melhor desempenho em diversas áreas, como na capacidade de alcançar metas de longo e curto prazo (Napoli, 2006), desempenho de mercado (Baumgarth, 2010), desempenho financeiro (Gromark & Melin, 2011) e no próprio crescimento da empresa (Reijonen et al., 2015). Há evidências de que, no setor bancário, a identidade da marca aumenta o comprometimento organizacional dos bancários e, indiretamente, sua satisfação com o trabalho e desempenho (Buil et al., 2016). Estima-se, portanto, que haja relação positiva entre a orientação dos bancos para a marca e a percepção de vantagens competitivas, razão pela qual se propõe a seguinte hipótese:

H6: A orientação estratégica dos bancos para a marca influencia positivamente a percepção de vantagem competitiva por parte dos funcionários.

Há evidências na literatura bancária de que quanto maior for o valor percebido pelo cliente, maior sua satisfação e percepção de qualidade do serviço (Bakar et al., 2017; Karjaluoto et al., 2019), o que contribui com sua retenção e rentabilidade (Kumar & Reinartz, 2016; Fernández & Moranga, 2017). Igualmente, Woodruff (1997) pondera que o valor percebido é elemento fundamental para o sucesso empresarial e, portanto, pode ser fonte de vantagem competitiva (Roig et al., 2006; Sahi et al., 2018) e desempenho financeiro (Mbama & Ezepue, 2018).

Como se vê, o valor percebido é fonte de estudos da academia, mas usualmente do ponto de vista do consumidor (Parente et al., 2015; Bakar et al., 2017; Karjaluoto et al., 2019). Restam diminutos estudos sobre orientação estratégica voltada para o valor do ponto de vista do empregado (Fernández & Moranga, 2017), embora seja-lhe reconhecido papel fundamental na relação empresa-cliente (Sun & Pan, 2011; Chahal & Bakshi, 2015; Park & Tran, 2018a). Abordada por Oliveira e Roth (2012) no setor de B2B, a orientação estratégica voltada para o valor ainda pende de evidências sua relação direta com a percepção de vantagem competitiva no setor bancário, mostrando-se oportuna a formulação da última hipótese deste trabalho:

H7: A orientação estratégica dos bancos para o valor para o cliente influencia positivamente a percepção de vantagem competitiva por parte dos funcionários.

2.7. MODELO PROPOSTO

O modelo teórico teve inspiração inicial no proposto por Awwad e Agti (2011), que estudaram a relação entre o marketing interno, comprometimento organizacional e a orientação para o mercado, adaptado o primeiro construto desses autores. A inclusão de orientações estratégicas se deu em razão da sugestão de Agic et al.

(2016) para um estudo mais holístico do marketing, aproveitando-se, então, da orientação para o mercado (Narver & Slater, 1990), marca (Baumgarth & Schmidt, 2010) e valor (Oliveira & Roth, 2012), por tenderem a ser fontes de vantagem competitiva.

Em relação ao comprometimento organizacional, ao contrário de Awwad e Agti (2011) e de Caruana e Calleya (1998), que o inseriram como variável dependente, optou-se pela sua inclusão como moderadora, seguindo Sun e Pan (2011), adaptando o construto de Awwad e Agti (2011). Finalmente, a vantagem competitiva foi inserida no modelo por se tratar do objetivo final de toda empresa com fins lucrativos, utilizando-se das medidas propostas por Bhat e Darzi (2016).

O modelo proposto final (figura 1), então, conecta as relações do marketing interno às orientações estratégicas empresariais voltadas para o mercado, marca e valor, moderadas pelo comprometimento organizacional. Sua lógica é encontrar evidências de que o marketing interno possua relação positiva direta com tais orientações estratégicas, moderada pelo comprometimento organizacional. Finalmente, espera-se que tais orientações estratégicas possam expressar relações positivas e significativas com vantagem competitiva percebida pelos funcionários, atingindo o objetivo final de toda empresa com fins lucrativos, inclusive os bancos.

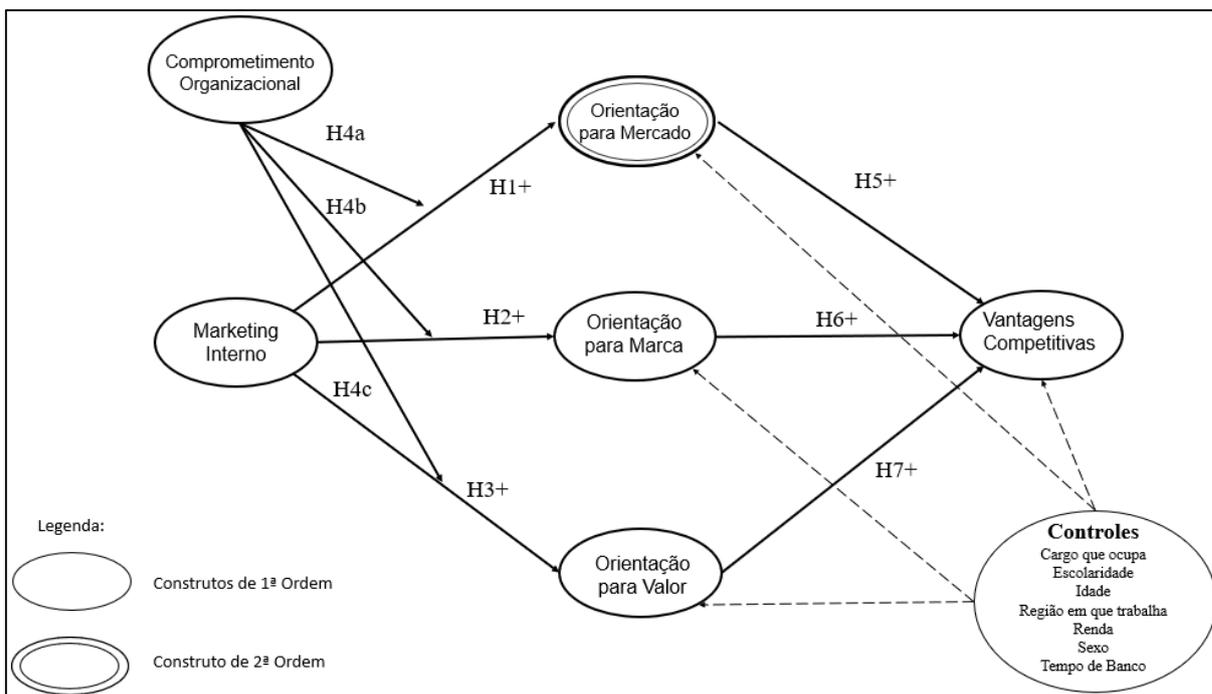


Figura 1: Modelo Proposto
 Fonte: Elaboração própria

Capítulo 3

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para consecução desse estudo empregou a coleta primária de dados por meio de abordagem quantitativa, descritiva e de corte transversal. A população do estudo é composta por qualquer empregado do setor bancário brasileiro, aplicando-se o método de amostragem não probabilístico, vez que não se tem acesso à toda população bancária, e por acessibilidade, visando alcançar a maior quantidade possível de respondentes habilitados para participar da pesquisa (Hair Jr., Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). A coleta de dados se deu por meio de questionário estruturado e auto administrado, sendo aplicado via internet.

O questionário teve início com um parágrafo esclarecendo a finalidade e público alvo da pesquisa. Para efeitos de controle populacional inseriu-se inicialmente a seguinte pergunta: “Você é bancário?”. Objetivou-se excluir eventuais respondentes não caracterizados no perfil da população alvo, portanto, quem respondeu “não” a esta pergunta foi excluído da base de dados. A parte seguinte, que contemplou as variáveis observadas, foi desenvolvida utilizando-se da escala de Likert, com intensidade de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), e se deu da seguinte forma: as 7 primeiras questões mediram marketing interno, adaptando-se a escala de Narteh (2012). Os 15 itens seguintes mediram a orientação para o mercado, seguindo a escala MKTOR de Narver e Slater (1990), adaptada de Babu et al. (2019), composta por 3 construtos unidimensionais nomeados orientação para o cliente, para a concorrência e coordenação interfuncional. A orientação para a marca foi medida por 8 itens advindos de

Baumgarth e Schmidt (2010) e os 3 itens da orientação para o valor foram adaptados de Oliveira e Roth (2012). O comprometimento organizacional foi adaptado de Awwad e Agti (2011) e medido em 5 itens. Finalmente, o construto de vantagem competitiva foi adaptado de Bhat e Darzi (2016), em 3 questões. Quando necessário, a redação dos itens foi adaptada para se adequar ao setor bancário. O quadro completo de construtos e seus indicadores utilizados na pesquisa está no apêndice A.

Para fins de controle sociodemográfico, foram inseridas perguntas sobre sexo, idade, escolaridade, renda familiar, tempo de emprego, região em que trabalha e categoria ocupacional. O questionário totalizou 55 questões e encontra-se, na íntegra, no apêndice B.

Para dirimir dúvidas e corrigir falhas dos itens, foi disponibilizado o questionário a 17 respondentes como pré-teste, por meio de plataforma on-line. Realizadas as alterações necessárias, o questionário foi aplicado, sendo disponibilizado em meio eletrônico (internet), acessível por meio de link, que foi circulado em redes sociais, como Facebook, Whatsapp e e-mails. A pesquisa foi realizada e os dados foram colhidos em fevereiro de 2020, totalizando 832 respostas válidas, ou seja, excluídas aquelas em que o respondente declarou não ser bancário. A amostra contou com as seguintes características demográficas e socioeconômicas: em relação ao sexo dos respondentes, 51% desses eram homens, e 49% mulheres. Em relação à idade, o maior percentual ficou em 44%, sendo aqueles que tinham entre 35 e 44 anos, e mais da metade (51%) dos respondentes possui entre 10 e 20 anos de banco. Quanto à escolaridade, a maioria possui ensino superior (26%) ou pós-graduação (68%), e a renda familiar de mais de metade dos respondentes foi superior a R\$ 9 mil.

Já a distribuição geográfica de respondentes ocorreu precipuamente no Sul (35%) e Sudeste (32%), seguido do Nordeste (15%), Centro-Oeste (12%) e Norte (6%). Quanto à categoria ocupacional, 34% dos respondentes declaram-se no nível gerencial, 32% no nível comercial e 22% operacional, sendo o restante (13%) em outras áreas/funções.

A caracterização completa da amostra encontra-se no apêndice C e se revela semelhante com o perfil bancário brasileiro conforme traçado pelos dados do Censo da Diversidade da Federação Brasileira dos Bancos [FEBRABAN] (2014). Em estudos análogos ao presente também foram encontradas amostras semelhantes àquela ora exposta, mostrando-se compatível com o perfil bancário em Gana (Narteh & Odoom, 2015), Índia (Darzi & Bhat, 2018) e Arábia Saudita (Bailey et al., 2016). No particular, a amostra é semelhante àquela encontrada por Mainardes et al. (2019), também envolvendo bancários do setor bancário brasileiro, o que permite comparação.

Para fins de análise de dados foi utilizada a modelagem de equações estruturais com estimação dos dados pelo método PLS (*Partial Least Squares*). O modelo de mensuração foi analisado por meio da análise fatorial confirmatória (AFC) para checagem das cargas fatoriais (cabe destacar que, em trabalho recente, Hair Jr., Howard e Nitz I [2020] sugeriram a substituição da AFC por um novo tipo de análise, nominada *confirmatory composite analysis*, porém esta nova proposta não foi utilizada neste estudo). Para verificação da consistência interna, realizaram-se testes de confiabilidade composta (CR), alfa de Cronbach e da correlação de Spearman. A validade convergente se deu por meio da análise da variância média extraída (AVE). Para checagem da validade discriminante, utilizou-se dos critérios de Fornell e Larcker (1981), assim como da razão HTMT (*heterotrait-monotrait*),

conforme sugestão de Henseler, Ringle e Sarsted (2015). Após, realizou-se o teste de hipóteses e verificou-se a qualidade do ajustamento do modelo (R^2) e sua validade preditiva (Q^2) e, por fim, checkou-se a colinearidade por meio do fator de inflação da variância (VIF). Com relação ao efeito moderador do comprometimento organizacional, seguiu-se o mesmo procedimento acima em relação à avaliação ao modelo de mensuração e depois ao modelo estrutural, estimado por meio da sua multiplicação com o construto marketing interno. Este procedimento visou estimar se o construto moderador pode enfraquecer ou fortalecer a relação do marketing interno com as orientações estratégicas para o mercado, para a marca e para o valor.

Capítulo 4

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1. VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Uma vez colhidos os dados, passou-se à sua análise, iniciando pela validação do modelo de mensuração, sendo este o primeiro passo na avaliação dos resultados em PLS-SEM (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). Para fins de checagem da consistência interna e das validades convergente e discriminante, realizou-se uma análise fatorial confirmatória (AFC) para verificação das cargas fatoriais dos itens indicadores dos construtos, sendo admitidos como válidos valores superiores a 0,5 e ideal quando for superior a 0,708 (Hair et al., 2019). Realizada também a checagem da validade discriminante pelo critério de *cross-loadings* (Chin, 1998), por meio da análise da matriz de cargas cruzadas, sendo que os itens MI10 e MI11, ambos do construto de marketing interno, foram excluídos devido à carga alta em outro construto (carga cruzada) e carga fatorial baixa, respectivamente. Todos os demais ficaram entre 0,68 e 0,91, sendo admitidos como adequados e indicando que os itens convergem para o construto. Os resultados da nova AFC, sem aqueles correspondentes aos itens excluídos, estão apresentados na tabela 1.

Hair et al. (2019) indicam também a verificação de outros indicadores de confiabilidade de consistência interna, sendo testadas, neste caso, as medidas do alfa de Cronbach (admitidos valores entre 0,70 e 0,95) e confiabilidade composta (CR) (admitidos valores superiores a 0,7). Nos dois casos houve atendimento dos itens, tendo o alfa de Cronbach variado entre 0,82 e 0,92 e a CR entre 0,87 e 0,94. Os valores obtidos também indicam validade convergente.

Na terceira etapa da avaliação da validade convergente e consistência interna, testou-se a correlação de Spearman (ρ_A), a qual objetiva medir o grau de correlação entre variáveis, cujo intervalo se dá entre -1 e 1, revelando-se mais forte quando próxima das extremidades. Neste estudo, os valores se deram entre 0,83 e 0,93, sendo que todos os resultados ficaram entre o alfa de Cronbach e a confiabilidade composta, atendendo a mais um critério de consistência interna e validade convergente (Hair et al., 2019). Por último, deu-se a verificação da proporção da variância dos itens que são explicados pelo construto ao qual pertencem, a qual foi realizada por meio da checagem da variância média extraída (na sigla em inglês AVE – *average variance extracted*). Neste caso, quando os valores da AVE são iguais ou superiores a 0,5, assume-se que o modelo de mensuração apresenta validade convergente (Hair et al., 2019). No presente estudo, os resultados ficaram entre 0,57 e 0,78 (tabela 1) e foram admitidos como adequados. Os resultados consolidados constam na tabela 1 e indicam validação convergente do modelo de mensuração.

TABELA 1 – INDICADORES DE CONSISTÊNCIA INTERNA E VALIDADE CONVERGENTE

Construto	Variável	Carga Fatorial	AVE	Alfa de Cronbach	CR	ρ_A
Marketing interno	MI1 - O banco em que trabalho me encoraja a tomar iniciativa.	0,77	0,57	0,92	0,94	0,93
	MI2 - O banco em que trabalho aumenta meu sentimento de autoeficiencia.	0,80				
	MI3 - O banco em que trabalho confia em mim para tomar boas decisões.	0,81				
	MI4 - O banco em que trabalho permite que eu use o meu próprio julgamento na resolução de problemas.	0,69				
	MI5 - O banco em que trabalho tem estratégias de comunicação interna.	0,75				
	MI6 - As comunicações internas do banco em que trabalho são eficazes.	0,76				
	MI7 - O banco em que trabalho tem canais internos de comunicação interativos.	0,73				
	MI8 - Os empregados do banco em	0,78				

	que trabalho são treinados constantemente.					
	MI9 - O banco em que trabalho promove o aprendizado entre os funcionários.	0,80				
	MI10 - O treinamento no banco em que trabalho está ligado ao meu papel de atender as necessidades do cliente.	Excluído				
	MI11 - Os empregados do banco em que trabalho são retidos por meio de salários competitivos.	Excluído				
	MI12 - O banco em que trabalho tem programas abrangentes de benefícios adicionais.	0,68				
	MI13 - Os empregados do banco em que trabalho são estimulados a permanecerem no emprego.	0,72				
Orientação para o mercado	CL1 - Nossos objetivos de negócios são orientados principalmente pela satisfação do cliente.	0,87	0,72	0,92	0,94	0,92
	CL2 - Nós constantemente avaliamos nosso grau de comprometimento e atenção às necessidades dos clientes.	0,88				
	CL3 - Nossa estratégia de vantagem competitiva baseia-se em nosso entendimento das necessidades dos clientes.	0,91				
	CL4 - Nossas estratégias são orientadas por nossas crenças sobre como podemos criar maior valor para os clientes.	0,88				
	CL5 - Medimos frequentemente a satisfação do cliente de forma sistemática.	0,77				
	CL6 - Prestamos muita atenção ao nosso serviço pós-venda.	0,78				
	CO1 - Compartilhamos regularmente informações em nosso banco sobre as estratégias dos concorrentes.	0,84	0,68	0,84	0,90	0,85
	CO2 - Nós reagimos rapidamente às ações competitivas dos concorrentes que nos ameaçam.	0,88				
	CO3 - A alta gerência discute regularmente os pontos fortes e fracos dos concorrentes.	0,84				
	CO4 - Visamos clientes que temos uma oportunidade de obter vantagem competitiva.	0,74				
	IN1 - Nossos gerentes discutem como todos em nossa empresa podem contribuir para a criação de valor para o cliente.	0,83	0,67	0,88	0,91	0,88
	IN2 - Nós compartilhamos informações sobre nossas boas e más experiências com clientes entre todos os departamentos.	0,79				
	IN3 - No banco em que trabalho, os	0,76				

	principais gerentes de todos os departamentos regularmente visitam os nossos clientes atuais e potenciais.					
	IN4 - Todas as nossas funções e departamentos respondem às necessidades e pedidos uns dos outros.	0,86				
	IN5 - Todos os departamentos no banco em que trabalho estão integrados para atender às necessidades de nossos mercados-alvo.	0,85				
Orientação para a marca	MA1 - No banco em que trabalho, os funcionários têm uma ideia clara do que a nossa marca representa e o valor que ela deve entregar ao cliente.	0,82	0,63	0,92	0,93	0,92
	MA2 - No banco em que trabalho usamos todas as atividades de marketing para desenvolver a nossa marca e aumentar sua força.	0,80				
	MA3 - Nós reconhecemos nossa marca como um ativo valioso e recurso estratégico, desenvolvendo-a e protegendo-a continuamente da melhor maneira possível.	0,82				
	MA4 - O valor da marca é um meio de controle do desempenho no banco em que trabalho.	0,83				
	MA5 - No banco em que trabalho, os gerentes de produto, marca e / ou marketing são competentes e capazes.	0,79				
	MA6 - O desenvolvimento da marca no banco em que trabalho não é de responsabilidade de um grupo dentro da empresa, mas também de toda a alta gerência do banco.	0,69				
	MA7 - Todas as decisões de negócios do banco em que trabalho são avaliadas com atenção ao seu impacto na nossa marca.	0,83				
	MA8 - A grande maioria dos funcionários do banco em que trabalho entende e vive os valores da nossa marca.	0,78				
	Orientação para o valor	VA1 - A prestação de serviços de alto valor é um dos principais focos de atenção gerencial no banco em que trabalho.				
VA2 - Temos programas em vigor para eliminar todas as atividades que não agregam valor para o cliente.		0,85				
VA3 - Um valor excepcional para os clientes é criado em nosso banco por meio de uma combinação de qualidade, gestão de processos e gerenciamento de custos.		0,90				

Comprometi- mento organizacional	CM1 - Eu ficaria feliz em permanecer no banco em que trabalho o resto da minha carreira.	0,82	0,58	0,82	0,87	0,83
	CM2 - Eu gosto de discutir sobre o banco em que trabalho com pessoas fora da empresa.	0,69				
	CM3 - Eu sinto que os problemas do banco em que trabalho também são problemas meus.	0,75				
	CM4 - Se eu recebesse uma oferta de um emprego melhor em outro lugar, eu não me sentiria confortável em deixar o banco em que trabalho.	0,75				
	CM5 - Eu valorizo a lealdade do funcionário ao seu banco.	0,79				
Vantagem competitiva	VC1 - O banco em que trabalho se preocupa mais com os clientes do que os outros bancos.	0,89	0,78	0,86	0,91	0,86
	VC2 - O banco em que trabalho entrega um serviço de melhor qualidade que os outros bancos.	0,88				
	VC3 - Os funcionários do banco em que trabalho são melhor treinados no relacionamento com clientes do que nos outros bancos.	0,88				

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: AVE - AverageVarianceExtracted. CR - CompositeReliability. rho_A – correlação de Spearman

Com relação à análise da validade discriminante, ou seja, em que extensão um construto é empiricamente distinto de outros construtos no modelo de mensuração (Hair et al., 2019), foram utilizados dois critérios, o de Fornell e Larcker (1981) e a razão HTMT, conforme sugestão de Henseler et al. (2015). Em relação ao primeiro critério, observou-se que a raiz quadrada da AVE de cada construto foi maior do que a correlação com outros construtos do modelo (tabela 2). Como são maiores que as correlações entre as variáveis latentes (valores fora da diagonal principal), existe validade discriminante.

TABELA 2 – VALIDADE DISCRIMINANTE SEGUNDO FORNELL E LARCKER (1981)

VALIDADE DISCRIMINANTE (AVE)	CL	CM	CC	IN	MA	MI	VA	VC
1. Clientes (CL)	0,85							
2. Comprometimento Organizacional (CM)	0,56	0,76						
3. Concorrência (CC)	0,70	0,47	0,83					
4. Coordenação Interfuncional (IN)	0,74	0,50	0,78	0,82				
5. Orientação para a Marca (MA)	0,72	0,59	0,72	0,77	0,80			
6. Marketing Interno (MI)	0,74	0,62	0,66	0,72	0,71	0,75		

7. Orientação para o Valor (VA)	0,75	0,53	0,73	0,77	0,78	0,70	0,88	
8. Vantagem Competitiva (VC)	0,66	0,59	0,61	0,66	0,66	0,67	0,70	0,88

Fonte: Dados da pesquisa. Nota: Valores na diagonal principal representam a raiz quadrada da AVE.

Quanto ao segundo critério, utilizou-se da análise da razão HTMT (*heterotrait-monotrait*) para análise da validade discriminante, conforme sugerido por Henseler et al. (2015), admitindo-se como válidos valores abaixo de 0,85 (ou 0,90 para construtos conceitualmente muito semelhantes). Na amostra obtida, os resultados foram satisfatoriamente atingidos, como se vê na tabela 3. Conferidos os resultados, o modelo de mensuração apresentou validade convergente e discriminante.

TABELA 3 – VALIDADE DISCRIMINANTE PELA RAZÃO HTMT

VALIDADE DISCRIMINANTE (AVE)	CL	CM	CC	IN	MA	MI	VA	VC
1. Clientes (CL)								
2. Comprometimento Organizacional (CM)	0,64							
3. Concorrência (CC)	0,79	0,56						
4. Coordenação Interfuncional (IN)	0,82	0,59	0,90					
5. Orientação para a Marca (MA)	0,79	0,67	0,81	0,85				
6. Marketing Interno (MI)	0,83	0,70	0,75	0,79	0,77			
7. Orientação para o Valor (VA)	0,85	0,62	0,86	0,89	0,88	0,78		
8. Vantagem Competitiva (VC)	0,74	0,70	0,71	0,76	0,74	0,75	0,82	

Fonte: Dados da pesquisa. Nota: Valor médio das correlações dos itens entre os construtos, em relação à média (geométrica) das correlações médias para os itens que medem o mesmo construto. Como os valores são inferiores a 0,90, existe validade discriminante sob a razão HTMT (Hair et al., 2019).

4.2. AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Validado o modelo, passou à sua avaliação estrutural por meio de modelagem de equações estruturais (SEM – *Structural Equation Modeling*) com o método de estimação Mínimos Quadrados Parciais (PLS – *Partial Least Squares*). Primeiramente, realizou-se a ligação das variáveis de controle aos construtos endógenos para verificar se essas exercem algum tipo de influência nos construtos endógenos vantagem competitiva, orientação estratégica para o mercado, para a marca e para o valor. Os resultados demonstraram significância da região geográfica

(REG) em que trabalha o bancário em relação a todos os construtos endógenos. O tempo em que o bancário trabalha no banco (TPB) influenciou apenas a orientação para o mercado, e a renda do bancário (REN), por sua vez, influenciou os construtos de orientação para o mercado, para a marca e para o valor, mas não o construto de vantagem competitiva. Os demais controles não apresentaram resultados significativos para influenciar os construtos endógenos do modelo e, portanto, descartados das demais análises.

Em seguida, foram realizados os testes de hipóteses sem as variáveis de controle, cujos resultados estão demonstrados na tabela 4 (resultados sem controles), sendo significativos a 1% as hipóteses H1, H2, H3, H4a, H5, H6 e H7. Na sequência, foram inseridas as variáveis de controle que foram significativas no primeiro passo (tempo de trabalho no banco, renda e região em que trabalha o bancário), e os resultados apresentaram a mesma significância (1%) em relação às mesmas hipóteses testadas sem as variáveis de controle (vide tabela 4 – resultados com controles). Quanto às relações das variáveis de controle que foram significativas no primeiro procedimento (tempo de trabalho no banco, renda e região em que trabalha o bancário), essas variáveis de controle foram as únicas inseridas no modelo final, visto a não significância das demais no primeiro procedimento de análise. Após teste do modelo, constatou-se que apenas a renda foi significativa, a 1%, com capacidade de influenciar as orientações estratégicas para o mercado, para a marca e para o valor.

Também foram realizados testes de significância em relação ao construto de segunda ordem, orientação para o mercado, em relação aos construtos de primeira ordem ligados a ele (clientes, concorrência e coordenação interfuncional), verificada sua significância a 1%, tanto nos testes sem controles bem como naqueles com

controle. Complementarmente, fez-se a validação do construto de segunda ordem. Os resultados apresentaram valores dentro do recomendado (AVE=0,57, alfa de Cronbach=0,95, confiabilidade composta=0,95, correlação de Spearman=0,95, HTMT MExCM=0,64, HTMT MExMA=0,87, HTMT MExMI=0,85, HTMT MExVA=0,82, HTMT MExVC=0,79).

Por fim, foram também realizados testes de efeitos indiretos do marketing interno e comprometimento organizacional (como moderador) em vantagem competitiva, por meio das orientações estratégicas para o mercado, para a marca e para o valor. Neste caso, as relações indiretas foram significativas a 1% tanto em relação ao marketing interno como ao comprometimento organizacional (como moderador), mas este último apenas por intermédio da orientação para o mercado. Em todas as etapas, foi realizado o procedimento de *bootstrapping* com 5.000 interações para testar a significância das relações. Os resultados comentados encontram-se consolidados na tabela 4.

TABELA 4 – RESULTADOS SEM E COM AS VARIÁVEIS DE CONTROLE

Hipóteses	Relações	Resultados sem controles		Resultados com controles	
		Coef.	p-valor	Coef.	p-valor
H1	MI → Orientação para o Mercado	0,73	0,01	0,74	0,01
H2	MI → Orientação para a Marca	0,56	0,01	0,57	0,01
H3	MI → Orientação para o Valor	0,60	0,01	0,61	0,01
H4a	CM*MI → Orientação para o Mercado	0,06	0,01	0,06	0,01
H4b	CM*MI → Orientação para a Marca	-0,01	0,56	-0,01	0,63
H4c	CM*MI → Orientação para o Valor	0,01	0,76	0,01	0,69
H5	Orientação para o Mercado → VC	0,34	0,01	0,33	0,01
H6	Orientação para a Marca → VC	0,14	0,01	0,14	0,01
H7	Orientação para o Valor → VC	0,32	0,01	0,31	0,01
Construto de Segunda Ordem – Orientação para o Mercado (ME)					
	ME → Orientação para o Cliente	0,92	0,01	0,92	0,01
	ME → Orientação para a Concorrência	0,88	0,01	0,88	0,01
	ME → Coordenação Interfuncional	0,92	0,01	0,92	0,01
Efeitos Indiretos					
	CM*MI → Orientação para a Marca → VC	0,00	0,60	0,00	0,66
	MI → Orientação para a Marca → VC	0,08	0,01	0,08	0,01
	CM*MI → Orientação para o Mercado → VC	0,02	0,01	0,02	0,01
	MI → Orientação para o Mercado → VC	0,25	0,01	0,25	0,01
	CM*MI → Orientação para o Valor → VC	0,00	0,76	0,00	0,69
	MI → Orientação para o Valor → VC	0,19	0,01	0,19	0,01

Variáveis de controle					
Região → Orientação para a Marca	-	-	-0,02	0,38	
Região → Orientação para o Mercado	-	-	-0,01	0,56	
Região → Orientação para o Valor	-	-	-0,03	0,24	
Região → Vantagem Competitiva	-	-	-0,05	0,09	
Renda → Orientação para a Marca	-	-	-0,07	0,01	
Renda → Orientação para o Mercado	-	-	-0,06	0,01	
Renda → Orientação para o Valor	-	-	-0,10	0,01	
Tempo de Banco → Orientação para o Mercado	-	-	0,01	0,58	

Fonte: Dados da pesquisa. Nota: Coef. = Coeficiente. Legenda: MI – Marketing interno; CM – Comprometimento Organizacional; VC – Vantagem Competitiva; ME – Orientação para o mercado. Elaboração própria.

Ainda visando ajustes na qualidade do modelo, Hair et al. (2019) sugerem a análise dos coeficientes de determinação R^2 , que é uma medida do poder explicativo do modelo (Shmueli & Koppius, 2011), e a relevância preditiva Q^2 , que avalia a precisão do modelo. Para R^2 , sugerem que possua valores entre 0,75, 0,50 e 0,25, considerados substanciais, moderados e fracos, respectivamente. No caso deste estudo, os valores relativos ao coeficiente de determinação R^2 foram, para o construto Orientação para o Mercado, de 0,65, para Orientação para a Marca, de 0,55, para Orientação para o Valor, de 0,51 e para Vantagem Competitiva, de 0,55. Com esses resultados e de acordo com Hair et al. (2019), o R^2 ficou entre moderado e substancial para todos os construtos endógenos, indicando que o modelo está ajustado e com qualidade de explicação do fenômeno estudado.

Para o coeficiente Q^2 , cuja função é a análise da relevância preditiva do modelo, tem-se, como regra geral, que valores maiores que 0, 0,25 e 0,50 representam pequena, média e grande capacidade preditiva. Neste estudo, os resultados ficaram entre médios e grandes (0,35, 0,32, 0,36 e 0,40, para os construtos de orientação para o mercado, orientação para a marca, orientação para o valor e vantagem competitiva respectivamente), evidenciando uma boa capacidade preditiva do modelo.

Finalmente, foi também checada a colinearidade por meio do fator de inflação da variância (VIF). Segundo Hair et al. (2019), problemas de colinearidade são prováveis (isto é, críticos) quando $VIF \geq 5$ e possíveis quando $VIF \geq 3-5$, sendo desejável que sejam < 3 . Neste estudo, os valores do VIF para todos os indicadores do modelo ficaram entre 1,43 e 4,40, dentro do estabelecido por Hair et al. (2019). A representação gráfica dos construtos e os respectivos coeficientes de caminhos do modelo estrutural está demonstrada na figura 2.

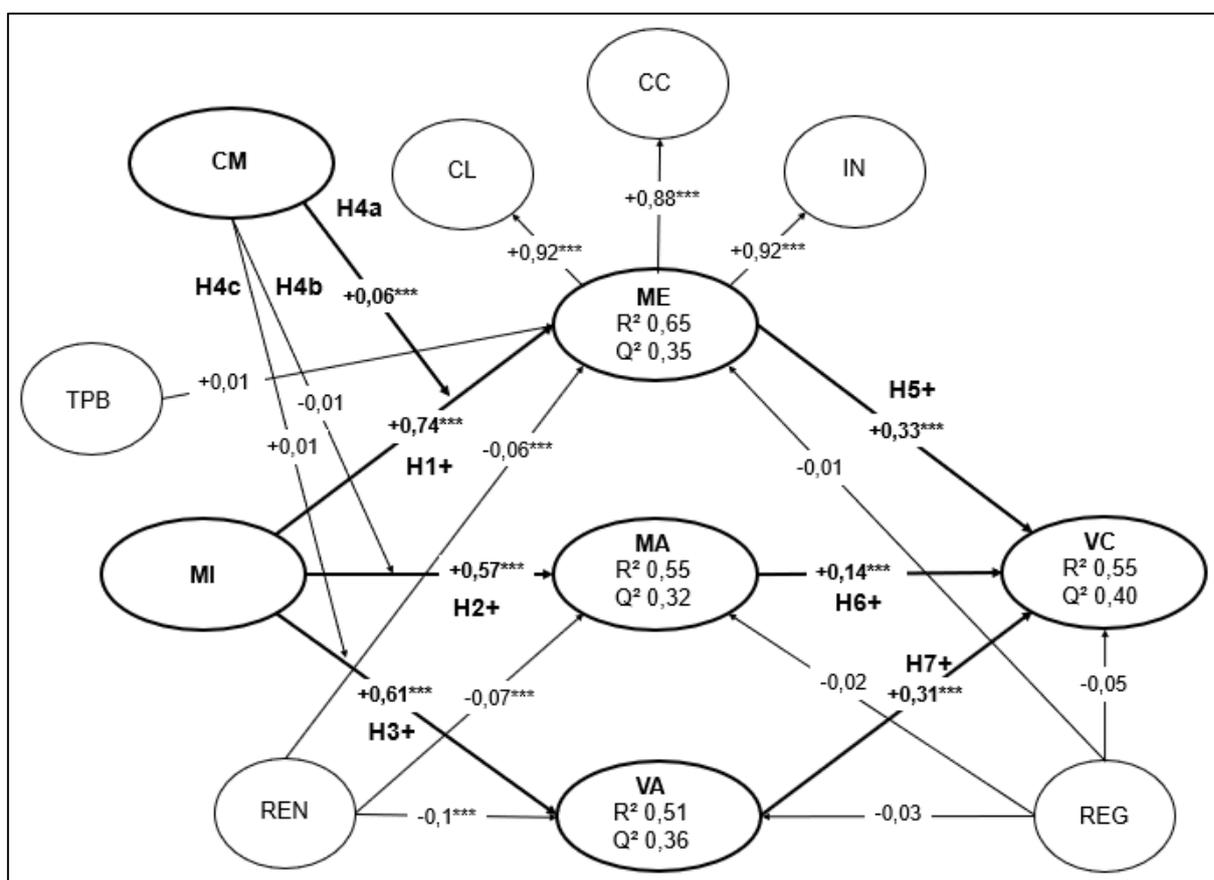


Figura 2: Diagrama dos caminhos. Marketing Interno (MI), Orientação para o Mercado (ME); Orientação para o Cliente (CL); Orientação para a Concorrência (CO); IN (Coordenação Interfuncional); Orientação para a Marca (MA); Orientação para o Valor (VA); Comprometimento Organizacional (CM); Vantagem Competitiva (VC); Tempo de Banco (TPB); Renda (REN); Região (REG). ***p-valor<0,01; R² – Coeficiente de determinação. Q² – Coeficiente de precisão.

Fonte: Elaboração própria.

Capítulo 5

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Buscou-se neste estudo avaliar um modelo teórico que integrou o marketing interno como influência sobre a percepção dos bancários às orientações estratégicas de marketing no setor bancário, tendo o comprometimento organizacional em uma posição moderadora destas relações, visando, em última instância, as vantagens competitivas. A análise dos dados revelou relações significativas das hipóteses propostas H1, H2, H3, H4a, H5, H6 e H7, encontrando evidências do que, de fato, o marketing interno pode influenciar a percepção dos bancários às orientações estratégicas dos bancos e, estas, por sua vez, a percepção de obtenção de vantagens competitivas. Observou-se também, na relação de marketing interno e orientação para o mercado, que o comprometimento organizacional pode moderar esta relação.

A primeira hipótese investigada neste estudo (H1) buscou evidências de que o marketing interno influencia a percepção dos bancários à orientação estratégica dos bancos para o mercado, sendo esperada entre elas uma relação positiva (Babu et al., 2019). Testada, a hipótese foi suportada ($\Gamma = 0,74$, $f^2 = 0,92$, $q^2 = 0,27$, p -valor $< 0,01$). Os resultados evidenciam, conforme sugerido pela literatura (Awwad & Agti, 2011), que as práticas de marketing interno dos bancos podem favorecer a atitude dos trabalhadores em relação à sua adesão às práticas orientadas do seu empregador voltadas para o mercado, o que tende a implicar no sucesso dos bancos em relação aos seus concorrentes (Kanyurhi & Akonkwa, 2016). Considerando, como visto, o papel elementar dos funcionários para implementação da orientação estratégia empresarial voltada para o cliente (Agic et al., 2016;

Laukkanen et al., 2016), os resultados ratificam a importância das políticas dos bancos em valorizar seu corpo funcional para gerar resultados (Yu et al., 2019), ao focalizar sua atuação nos clientes.

De fato, os dados suportaram a hipótese, conforme exposto por Boukis et al. (2015), de que práticas de marketing interno tendem a gerar uma atitude tal no corpo funcional, que lhes permite entregar um serviço de melhor qualidade ao cliente bancário, o que ora se faz por meio da orientação para o mercado. Os resultados parecem indicar que, quando os funcionários se sentem mais valorizados, com políticas empresariais voltadas para seu bem estar, há tendência deste melhor aderir às orientações estratégicas bancárias com foco nos clientes do banco.

A hipótese H2 buscou verificar se há evidências da influência do marketing interno em outra orientação estratégica comum para o setor bancário, qual seja, aquela voltada para a diferenciação da marca em relação aos concorrentes, sendo esperado uma relação positiva, em consonância com a literatura (Baumgarth, 2010; Buil et al., 2016). Testada, a hipótese foi suportada ($\Gamma = 0,57$, $f^2 = 0,41$, $q^2 = 0,17$, p -valor $< 0,01$). Os resultados sustentam a hipótese de que o desenvolvimento de práticas de marketing interno tende a gerar nos funcionários melhor aderência às práticas estratégicas voltadas para a marca (Buil et al., 2016), inclusive nos bancos. Este resultado encontra amparo na literatura (Bravo et al., 2017), no sentido de que o marketing interno tende a aumentar a identidade dos bancários com a marca do seu empregador. Com efeito, esta adesão dos funcionários à marca auxilia na própria assimilação e mudança da cultura organizacional (Urde et al., 2013), incorporando-se à estratégia de mercado para promover um serviço de melhor qualidade e voltado ao cliente externo (Bravo et al., 2017).

A hipótese H3 buscou evidências de que o marketing interno influencia positivamente a percepção dos bancários à orientação estratégica para o valor para o cliente, constituindo-se em elemento importante para os dias atuais, em que a geração de valor vem sendo um diferencial empresarial dentro de um cenário de alta competitividade bancária (Oliveira & Roth, 2012; Bapat & Mazumdar, 2015). Testada, a hipótese foi suportada ($\Gamma = 0,61$, $f^2 = 0,44$, $q^2 = 0,25$, p-valor $< 0,01$). Com efeito, sendo a criação de valor um novo modelo de relacionamento entre empresa-cliente (Fernandez & Moranga, 2017), seus resultados mostram que as práticas de marketing interno tendem a surtir o efeito desejado dos bancários frente a seus empregadores, quando se trata de melhor aderência às estratégias de geração de valor ao cliente.

Uma vez que os empregados são peça essencial na entrega de um serviço de qualidade ao cliente, e que este é parte fundamental da sua medição de valores (Parente et al., 2015), o suporte à hipótese reforça a ideia de que são recomendadas práticas de marketing interno para consecução das estratégias de mercado pelos bancos. Considerando, ainda, os achados de Bakar et al. (2017), para quem o valor percebido pelo cliente é um vetor fundamental do comportamento do consumidor e, portanto, deve ser buscado pelas empresas como orientação estratégica, a hipótese suportada evidencia a importância do marketing interno como fator de impulsão do comportamento dos funcionários para adesão às estratégias dos bancos voltadas a entregar valor ao cliente.

O suporte positivo das três primeiras hipóteses evidencia que as práticas de marketing interno conseguem impingir nos trabalhadores a atitude necessária para que adiram às práticas orientadas dos bancos tanto para o mercado, quanto para a marca e para a geração de valor ao cliente. Há evidências significativas de que

estabelecer políticas de valorização dos funcionários, pelas diversas formas, tem a capacidade de promover seu engajamento nas estratégias bancárias voltadas ao mercado (Babu et al., 2019).

Com efeito, o resultado significativo em todas as três primeiras hipóteses parece sugerir que, independente da orientação estratégica bancária traçada, que pode variar conforme a necessidade de cada país ou mercado (Sahi et al., 2018, Bapat, 2017), é importante aos bancos investirem em políticas de valorização de seus funcionários, na medida que isso auxilia na sua adesão às políticas internas e cultura organizacional. Resta ainda analisar, todavia, se há papel do efeito moderador do comprometimento organizacional nesta relação e se, por fim, há possibilidade de conversão dessas relações significativas estudadas em vantagens competitivas dos bancos em relação aos seus concorrentes.

Sendo assim, passou-se à análise do construto moderador no modelo proposto, cujo objetivo era observar se havia evidências de que comprometimento organizacional modera os efeitos entre o marketing interno e as orientações estratégicas dos bancos para o mercado (H4a), para a marca (H4b) e para o valor para o cliente (H4c). Testadas, apenas a hipótese H4a foi suportada ($\Gamma = 0,06$, $f^2 = 0,01$, $q^2 = 0,01$, $p\text{-valor} < 0,01$). Os resultados do construto moderador indicam que a presença do comprometimento organizacional multiplica o efeito do marketing interno sobre a orientação para o mercado. Neste caso, sugere-se que a relação do marketing interno com a orientação para o mercado será mais forte quando os funcionários demonstrarem um comprometimento organizacional maior junto ao seu empregador. Com efeito, a literatura vem sugerindo (Mittal & Agrawal, 2016; Chai et al., 2016) que empregados altamente comprometidos têm maior probabilidade de aderir às metas e valores da organização, e, deste modo, o suporte da hipótese H4a

evidencia o impulsionamento deste comportamento dos bancários à orientação estratégica para o mercado, por meio das práticas de marketing interno.

Ademais, este resultado encontra consonância na literatura, notadamente nos estudos de Awwad e Agti (2011), ao estimar que, quanto maior o comprometimento organizacional dos bancários, maior será a orientação dos bancos para o mercado, encontrando relação significativa entre os construtos. Os resultados também suportam o que se identificou no estudo de Yu et al. (2019), no sentido de que práticas de marketing interno podem gerar comprometimento organizacional e este, por fim, desempenho e vantagem competitiva (Chahal & Bakshi, 2015; Chai et al., 2016), o que reforça a relação entre os construtos.

Considerando que o comprometimento organizacional está ligado a um sentimento dos funcionários que os torna parte da empresa (Narteh, 2012), a hipótese estudada sugere que, quando existem práticas de marketing interno pelo banco, o bancário reconhece na empresa uma reciprocidade na sua relação empregatícia, engajando-o na adesão à orientação estratégica para o mercado. Com relação às demais hipóteses, a tanto H4b (p-valor = 0,63) como H4c (p-valor = 0,69), ao contrário do esperado, não foram suportadas, demonstrando que o comprometimento organizacional não alterou o efeito do marketing interno nem em relação à orientação estratégica para a marca e nem em relação à orientação estratégica para o valor para o cliente.

Em seguida, passou-se às análises da relação das três orientações estratégicas com a percepção de obtenção de vantagens competitivas. A hipótese H5, que visava encontrar indícios da existência de uma relação significativa e positiva entre a orientação para o mercado e a percepção de vantagem competitiva, foi suportada ($\Gamma=0,33$, $f^2 = 0,06$, $q^2 = 0,04$, p-valor <0,01). Esses resultados

apresentaram consonância com a literatura (Sahi et al., 2018), no sentido de que a orientação ao mercado é um relevante preditor do sucesso empresarial no setor financeiro. Os resultados também são consistentes com estudos anteriores, que evidenciam a relação significativa entre os construtos (Laukkanen et al., 2016; Babu et al., 2019), e reforçam a ideia de que a orientação para o mercado continua sendo uma fonte geradora de vantagem competitiva dentro do setor bancário. Sua composição, formada pela orientação para o cliente, concorrência e coordenação interfuncional, não obstante teorizada há 30 anos (Narver & Slater, 1990), ainda parece explicar significativamente a obtenção de vantagem competitiva no cenário atual do setor financeiro (Babu et al., 2019).

Em sequência, deu-se a checagem da hipótese H6, que objetivada verificar se há relação positiva entre a orientação para a marca e a percepção de vantagem competitiva no setor bancário. Testada, a hipótese foi suportada ($\Gamma = 0,14$, $f^2 = 0,01$, $q^2 = 0,01$, $p\text{-valor} < 0,01$). Há muitos anos a relevância da marca vem sendo apontada como fator de vantagem competitiva, por demonstrar ser um fator distintivo na mente dos clientes (Urde, 1999), sendo essencial, destarte, que um banco se dedique à criação de uma estratégia especialmente voltada para esse fim (Wallace et al, 2013). Isso posto, a hipótese parece suportar a tese de que a obtenção de uma identidade forte dos empregados perante a marca de seu banco tem o condão de criar também uma imagem de marca poderosa frente aos clientes (Buil et al., 2016), implicando em um senso de integridade frente às suas necessidades (Ahmad & Khan, 2014) e, conseqüentemente, resultado financeiro à empresa (Gromark & Melin, 2011). Os resultados encontrados reforçam as evidências já encontradas na literatura de que uma orientação estratégica para a marca tende a resultar em

vantagem competitiva dentro do setor bancário, ao influenciar tanto aos clientes quanto aos funcionários (Buil et al., 2016; Bravo et al., 2017).

Finalmente, a última hipótese, H7, buscou verificar se a variável orientação para o valor influenciava positivamente a percepção de obtenção de vantagem competitiva. Testada, a hipótese também foi suportada ($\Gamma = 0,31$, $f^2 = 0,06$, $q^2 = 0,03$ p-valor $< 0,01$). Uma vez que, naturalmente, o cliente é o destinatário final da atividade empresarial bancária, a maioria dos estudos existentes sobre geração de valor são realizados sob o ponto de vista deste (Parente et al., 2015; Bakar et al., 2017; Karjaluoto et al., 2019) e não dos funcionários que intermedeiam esta relação.

Por isso, este estudo inova em relação à hipótese testada e, uma vez suportada, mostra-se relevante tanto para a teoria quanto para a prática, sugerindo que os empregados também reconhecem a estratégia voltada à geração de valor ao cliente como fonte de vantagem competitiva e distinção do seu banco em relação à concorrência. Havendo a adesão e enraizamento do comportamento dos funcionários em relação às estratégias de criação de valor ao cliente, há indícios de que melhor será o atingimento de um serviço de qualidade ao cliente final (Karjaluoto et al., 2019), contribuindo com sua retenção e rentabilidade (Kumar & Reinartz, 2016; Fernández & Moranga, 2017).

Os resultados parecem indicar que, quando os funcionários percebem que seu banco possui mecanismos de recompensas adequados, o que obtido por meio das ações de marketing interno, haverá uma maior reciprocidade na relação empregatícia e, com isso, maior propensão dos bancários a aderirem às campanhas dos seus empregadores. Na prática, isso significa que possivelmente os empregados se engajarão mais no atingimento das metas estipuladas pelos bancos

e, com isso, prestarão um serviço de melhor qualidade ao cliente final, procurando superar a concorrência.

Em resumo, após o teste das hipóteses propostas nesse estudo, foi possível observar evidências significativas de que o estabelecimento de práticas de marketing interno pelos bancos tende a gerar no corpo funcional uma melhor percepção às orientações estratégicas de marketing, sejam elas dedicadas ao mercado (Badu et al., 2019), à marca (Buil et al., 2016) ou ao valor (Fernández & Moranga, 2017). Os resultados deram também suporte à tese alusiva à variável moderadora no sentido de que a relação do marketing interno com a orientação para o mercado será mais forte quando os funcionários demonstrarem um comprometimento organizacional maior junto ao seu empregador.

Igualmente, evidenciou-se que o corpo funcional bancário compreende e adere aos conceitos elementares de orientação estratégica de marketing dos bancos, sejam eles alusivos ao mercado (Sahi et al., 2018), à marca (Ahmad & Khan, 2014) e para geração de valor ao cliente (Fernández & Moranga, 2017), assumindo que sua consecução tendo a implicar na obtenção de vantagens competitivas. Com isso, estima esteja seu banco numa posição privilegiada em relação aos concorrentes.

No cenário traçado de inovação tecnológica, em que a figura humana se mostra cada vez mais distante do consumidor final e potencialmente dispensável da relação empresa-cliente, a pesquisa demonstra que o empregado ainda se revela essencial no ramo financeiro. Seus resultados parecem confirmar a posição ainda fundamental do bancário na intermediação financeira, pois, ao endossar as estratégias empresariais em relação ao alcance do cliente final, atuam como

relevante intermediador para que seu empregador seja visto como uma melhor opção do que o concorrente, resultando em diferenciação competitiva.

Capítulo 6

6. CONCLUSÕES

Visando deslocar as pesquisas de marketing no setor financeiro da ótica do cliente para o empregado, esta pesquisa observou, em um único modelo, as orientações estratégicas de marketing que vêm sendo empregadas pelos bancos atualmente (Babu et al., 2019; Agic et al., 2016; Bapat, 2017). Por meio de um modelo integrado, buscou-se avaliar se o marketing interno tende a influenciar positivamente as percepções dos bancários em relação às orientações estratégicas dos bancos para o mercado, para a marca e para o valor. Objetivou-se, ainda, verificar se o comprometimento organizacional dos empregados moderava a relação entre o marketing interno e as orientações estratégicas de marketing e, por fim, se estas orientações influenciam positivamente a percepção dos empregados em relação à vantagem competitiva nos bancos onde trabalham.

Os resultados revelaram evidências do que o marketing interno pode influenciar a percepção dos bancários às orientações estratégicas de marketing dos bancos e, por meio destas, na sua percepção de vantagens competitivas. Observou-se também, na relação de marketing interno e orientação para o mercado, que o comprometimento organizacional pode moderar esta relação. Tais achados levam à conclusão de que o investimento dos bancos em marketing interno e valorização dos funcionários, que estimule o comprometimento com a organização, tende a gerar resultados positivos em relação à adesão destes às estratégias de marketing, com potencial de resultar, ao final, em vantagem competitiva em relação aos demais bancos.

O estudo traz contribuições e implicações teóricas. Primeiramente, a inserção da orientação estratégica para o valor para o cliente dentro do contexto bancário, traz inovação, tratando-se de algo ainda não observado anteriormente na literatura, que tradicionalmente focaliza-se nas orientações para o mercado e para a marca. No particular, ressaltam-se as evidências positivas e significativas encontradas envolvendo a orientação estratégica para o valor para o cliente, mostrando indícios que este é um caminho possível e relevante para os bancos na obtenção de vantagens competitivas frente à concorrência. Ao agregar em um único modelo três orientações estratégicas de marketing, o modelo proposto endossa os achados de Urde et al. (2013) e Bapat (2017), para quem as estratégias no setor bancário devem ser pensadas e implementadas de forma conjunta. Ainda, o estudo avança em relação aos anteriores ao evidenciar a percepção, pelos bancários, de vantagem competitiva como efeito das orientações estratégicas de marketing.

O estudo também reverte a lógica da literatura em relação às estratégias do setor bancário pensadas exclusivamente no cliente (Parente et al., 2015, Bakar et al., 2017; Sahi et al., 2018), ao inserir não apenas o marketing interno como antecedente destas, mas também o comprometimento organizacional como construto moderador no modelo. Isto posiciona o empregado bancário como elemento essencial para obtenção de vantagem competitiva no ramo financeiro, como observado por Park e Tran (2018b) e Yu et al. (2019). Considerando que no setor de serviços bancários, e mesmo nos serviços gerais, os empregados desempenham um papel fundamental na entrega do valor aos clientes, o estudo traz evidências da importância do marketing interno como fonte de orientação e diferenciação competitiva. Os resultados ampliam a compreensão, assim como visto em Bailey et al. (2016), de que possuir funcionários satisfeitos e engajados com seu

banco contribui para a entrega de um serviço de qualidade e voltado para o cliente externo.

Na prática, o estudo mostra evidências de que práticas como empoderamento do bancário, autonomia, treinamento e pagamento de salários competitivos podem surtir o efeito planejado, não apenas influenciando seu corpo funcional na adesão às orientações estratégicas de marketing da empresa, mas também na percepção destes em relação à obtenção de vantagem competitiva. Isso mostra que o marketing interno auxilia o corpo funcional a melhor compreender as demandas de empresa e engaja-se de forma mais contundente na cultura empresarial, visando a realização do lucro.

O estudo também indica que os funcionários, cada qual dentro de sua área de atuação, têm compreendido as estratégias desenvolvidas pelos seus empregadores quando sujeitos ao marketing interno, e veem nelas formas do seu banco obter vantagens competitivas frente a seus concorrentes. Na prática, os resultados dão segurança e autonomia aos bancos para traçarem suas metas e estabelecerem suas campanhas de marketing, pois os empregados vêm se mostrando propensos a aderir a elas, visando alcançar o cliente final. Dentro de um cenário de alta competitividade, virtualização (Mittal & Agrawal, 2016) e ingressos de novos participantes, como, por exemplo, financeiras, empresas de pagamento e *fintechs* (Bapat, 2017), o estudo encontra evidências de que o banco tradicional valorizar seu corpo funcional, fomentando elevado comprometimento organizacional, pode ser uma eficaz ferramenta de diferenciação no mercado.

Porém, pode-se identificar limitações no estudo realizado. Conforme exposto no referencial teórico, o conceito de marketing interno é bastante amplo (Huang & Rundle-Thiele, 2015; Kanyurhi & Akonkwa, 2016), e medi-lo por meio de outras

métricas ou conforme as características específicas de outras populações poderão indicar resultados diversos daqueles ora encontrados. Além disso, as orientações estratégicas de marketing estudadas foram apenas três, quais sejam, orientação para o mercado, para o cliente e para o valor para o cliente, mas sabidamente (Agic et al., 2016; Bapat, 2017), existem outras que podem ser exploradas no setor bancário, como aquelas voltadas para o custo da empresa ou para inovação. Ainda, traz limitação ao estudo o corte transversal da pesquisa, que se restringe ao tempo de coleta de dados. Estudos futuros de corte longitudinal poderiam investigar como se alterou o comportamento do bancário ao longo dos anos, notadamente ante a franca expansão e virtualização (Mittal & Agrawal, 2016) do setor financeiro. Finalmente, impõe-se alertar que a característica não probabilística da amostra não permite generalizações, mas traz apenas evidências das relações testadas, que podem ser confirmadas em outros cenários ou em estudos por vir.

Para pesquisas futuras, sugere-se testar o modelo levando em consideração outras dimensões para o marketing interno, adaptadas à realidade de outros países ou mesmo ramos empresariais, o que pode trazer diversidade nos resultados. Além disso, dadas as diversas possibilidades de relações comportamentais em uma instituição financeira (Mainardes et al., 2019), sugere-se realizar estudos com a inserção do comprometimento organizacional como construto mediador no modelo. Este procedimento teria por objetivo verificar se, nesta posição no modelo, o construto mediador amplia, neutraliza ou mesmo reduz a força do impacto entre o marketing interno e as orientações estratégicas de marketing. Em relação à obtenção de vantagens competitivas, um estudo futuro também poderá verificar se a adesão dos bancários às orientações estratégicas de marketing vem se convertendo em efetivo lucro pelos bancos, por meio de medição deste através de métricas

tradicionais de lucratividade empresarial, como visto em Fernández e Moranga (2017). De modo geral, o que se vê é ainda um campo vasto dentro do setor de marketing envolvendo o setor financeiro, que tende a aumentar ainda mais com o advento da tecnologia e sua interação com as relações humanas.

REFERÊNCIAS

- Abuzid, H. F. T., & Abbas, M. (2017). Banks performance and impact of market orientation strategy: Do employee satisfaction and customer loyalty augment this relationship?. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 60-66.
- Agic, E., Cinjarevic, M., Kurtovic, E. & Cacic, M. (2016). Strategic marketing patterns and performance implications. *European Journal of Marketing*, 50(12), 2216-2248.
- Ahmad, N., & Khan, D. G. (2014). The role of brand orientation, market orientation on strengthening internal brand equity: Evidences from banking sector of Pakistan. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(17), 83-88.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing* 37(9), 1221-1241.
- Alam, I. (2003). Innovation strategy, process and performance in the commercial banking industry. *Journal of Marketing Management*, 19(9-10), 973-999.
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350-369.
- Anees-ur-Rehman, M., Wong, H. Y., & Hossain, M. (2016). The progression of brand orientation literature in twenty years: A systematic literature review. *Journal of Brand Management*, 23(6), 612-630.
- Awwad, M. S., & Agti, D. A. M. (2011). The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation. *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), 308–332.
- Babu, M. M., Liu, H., Jayawardhena, C., & Dey, B. L. (2019). Impact of market orientation on firm's customer-based performance: The moderating role of employee orientation. *Journal of Marketing Management*, 35(7-8), 662-692.
- Bailey, A. A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821-840.
- Bakar, J. A., Clemes, M. D., & Bicknell, K. (2017). A comprehensive hierarchical model of retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 35(4), 662-684.
- Banco Central do Brasil. (2019). *Relatório de economia bancária*. Recuperado em 10 dezembro, 2019, de https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb_2018.pdf
- Banco Central do Brasil (2019). *Grupo de trabalho - Pagamentos Instantâneos*. Recuperado em 03 de maio, 2020, de <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/gtpagamentos>
- Bapat, D. (2017). Linking strategic orientation with performance: Implication for Indian banks. *Strategic Change*, 26(4), 403-411.
- Bapat, D., & Mazumdar, D. (2015). Assessment of business strategy: Implication for Indian banks. *Journal of Strategy and Management* 8(4), 306-325.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baumgarth, C., & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand

- in the workforce? An empirically-tested model of 'internal brand equity' in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250-1260.
- Baumgarth, C. (2010). "Living the brand": Brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653-671.
- Berry, L.L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking* (3)1, 33-40.
- Bhat, S. A., & Darzi, M. A. (2016). Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 388-410.
- Boukis, A., Kaminakis, K., Siampos, A., & Kostopoulos, I. (2015). Linking internal marketing with customer outcomes. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(3), 394-413.
- Bravo, R., Buil, I., de Chernatony, L., & Martínez, E. (2017). Managing brand identity: Effects on the employees. *International Journal of Bank Marketing* 35(1) 2-23.
- Brown, D. M., Dey, B. L., Wäppling, A., & Woodruffe-Burton, H. (2019). Internal demarketing in the UK Civil Service since the 2007–2009 financial crisis. *Strategic Change*, 28(5), 355-368.
- Buil, I., Catalán, S., & Martínez, E. (2016). The importance of corporate brand identity in business management: An application to the UK banking sector. *Business Research Quarterly*, 19(1), 3-12.
- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108-116.
- Chahal, H., & Bakshi, P. (2015). Examining intellectual capital and competitive advantage relationship: Role of innovation and organizational learning. *International Journal of Bank Marketing*, 33(3), 376-399.
- Chai, B. B. H., Tan, P. S., & Goh, T. S. (2016). Banking services that influence the bank performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 401-407.
- Chang, Y., Wang, X., & Arnett, D. B. (2018). Enhancing firm performance: The role of brand orientation in business-to-business marketing. *Industrial Marketing Management*, 72, 17-25.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Darzi, M. A., & Bhat, S. A. (2018). Personnel capability and customer satisfaction as predictors of customer retention in the banking sector: A mediated-moderation study. *International Journal of Bank Marketing*, 36(4), 663-679.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrat analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Du Preez, R., & Bendixen, M. T. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78-91.
- Durkin, M., & Bennett, H. (1999). Employee commitment in retail banking: Identifying and exploring hidden dangers. *International Journal of Bank Marketing*, (17)3, 124 - 137.
- Durkin, M., & Kerr, R. (2016). Relationship banking in practice: Perspectives from retired and serving retail branch managers. *Strategic Change*, 25(1), 27-43.
- Economática (2020). *Banco de dados*. Recuperado em 10 março, 2020, de <https://www.economica.com.br>
- FEBRABAN (2014). *Censo da diversidade*. Recuperado em 10 dezembro, 2019, de

- <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Censo%20da%20Diversidade%202014%20-%20Apresentacao%20Final%20-%2003-11-14.pdf>
- Fernández, L. V., & Moranga, E. T. (2017). Does customer value-oriented management influence financial results? A suppliers perspective. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 27(63), 29-41.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gelade, G. A., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 383-404.
- Gromark, J., & Melin, F. (2011). The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal of Brand Management*, 18(6), 394-410.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed). Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Huang, Y. T., & Rundle-Thiele, S. (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 571-584.
- Hult, G.T.M., Ketchen Jr, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic management journal*, 26(12), 1173-1181.
- Hult, G.T.M., & Ketchen, D.J. (2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal* 22(9), 899-906.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Ismail, W., & Sheriff, N. M. (2017). The effect of internal marketing on organizational commitment: An empirical study in banking sector in Yemen. *Polish Journal of Management Studies*, 15(1), 88-98.
- Kanyurhi, E. B., & Akonkwa, D. B. M. (2016). Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 773-796.
- Karjaluoto, H., Shaikh, A. A., Saarijärvi, H., & Saraniemi, S. (2019). How perceived value drives the use of mobile financial services apps. *International Journal of Information Management*, 47, 252-261.
- Kaur, J., & Sharma, S. K. (2015). Internal marketing: Scale development and validation. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 19(3), 236-247.
- Knox, S., & Walker, D. (2003). Empirical developments in the measurement of involvement, brand loyalty and their relationship in grocery markets. *Journal of Strategic Marketing*, 11(4), 271-286.

- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36-68.
- Laukkanen, T., Tuominen, S., Reijonen, H., & Hirvonen, S. (2016). Does market orientation pay off without brand orientation? A study of small business entrepreneurs. *Journal of Marketing Management*, 32(7-8), 673-694.
- Mainardes, E., Rodrigues, L. & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313-1333.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Rentz, J. O. (2005). A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research*, 58(1), 1-8.
- Mbama, C. I., & Ezepue, P. O. (2018). Digital banking, customer experience and bank financial performance: UK customers' perceptions. *International Journal of Bank Marketing*, 36(2), 230-255.
- Medberg, G., & Heinonen, K. (2014). Invisible value formation: An ethnography in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 32(6), 590-607.
- Mittal, D., & Agrawal, S. R. (2016). The effects of traditional practices on modern banking system. *International Journal of Bank Marketing*, 34(4), 476-500.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252-269.
- Narteh, B. (2012). Internal marketing and employee commitment: Evidence from the Ghanaian banking industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 17(4), 284-300.
- Narteh, B., & Odoom, R. (2015). Does internal marketing influence employee loyalty? Evidence from the Ghanaian banking industry. *Services Marketing Quarterly*, 36(2), 112-135.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Oczkowski, E., & Farrell, M. A. (1998). Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least squares estimators: The case of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 15(4), 349-366.
- Olavarrieta, S., & Friedmann, R. (2008). Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. *Journal of Business Research*, 61(6), 623-630.
- Oliveira, P., & Roth, A. V. (2012). Service orientation: The derivation of underlying constructs and measures. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 156-190.
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65.
- Opoku, E., Opuni, F. F., & Adjei, K. S. (2014). An empirical study on the effect of internal market orientation on firm performance: The case of commercial banks in Ghana. *British Journal of Marketing Studies*, 2(6), 37-51.
- Opoku, R. A., & Essien, V. B. (2011). Employee perceptions of market orientation in the banking industry: A case from a developing country. *Journal of Financial*

- Services Marketing*, 16(2), 139-152.
- Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry. *Journal of Brand Management*, 14(1-2), 177-195.
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). The link between people and performance under the EFQM excellence model umbrella. *Total Quality Management & Business Excellence*, DOI: 10.1080/14783363.2018.1552516
- Parasuraman, A., & Grewal, D. (2000). The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: A research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 168-174.
- Parente, E. S., Costa, F. J., & Leocádio, A. L. (2015). Conceptualization and measurement of customer perceived value in banks. *International Journal of Bank Marketing* 33(4), 494-509.
- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018a). From internal marketing to customer-perceived relationship quality: evidence of Vietnamese banking firms. *Total Quality Management & Business Excellence*. DOI: 10.1080/14783363.2018.1446754.
- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018b). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing*, 35(6), 412-426.
- Pinar, M., Girard, T., Trapp, P., & Eser, Z. (2016). Services branding triangle. *International Journal of Bank Marketing* 34(4) 529 - 549.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232.
- Reijonen, H., Hirvonen, S., Nagy, G., Laukkanen, T., & Gabrielsson, M. (2015). The impact of entrepreneurial orientation on B2B branding and business growth in emerging markets. *Industrial Marketing Management*, 51, 35-46.
- Roig, J. C. F., Garcia, J. S., Tena, M. A. M., & Monzonis, J. L. (2006). Customer perceived value in banking services. *International Journal of Bank Marketing*, 24(5), 266-283.
- Rubel, M. R. B., Rimi, N. N., & Walters, T. (2017). Roles of emerging HRM and employee commitment: Evidence from the banking industry of Bangladesh. *Global Business Review*, 18(4), 876-894.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225-245.
- Sahi, G. K., Gupta, M. C., & Lonial, S. C. (2018). Relating strategic market orientation and market performance: Role of customer value types. *Journal of Strategic Marketing*, 26(4), 318-338.
- Sharma, S., & Verma, R. (2017). Extent of market orientation of commercial banks in Punjab. *Indian Journal of Marketing*, 47(10), 26-41.
- Shirazi, M. S. (2017). Study the role of electronic marketing on business performance with emphasis on the role of market orientation. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 357-365.
- Shmueli, G., & Koppius, O. R. (2011). Predictive analytics in information systems research. *MIS Quarterly*, 35(3), 553-572.
- Sun, L. Y., & Pan, W. (2011). Differentiation strategy, high-performance human resource practices, and firm performance: Moderation by employee commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3068-3079.
- Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development

- of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203-220.
- Urde, M. (1999). Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 117-133.
- Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation: From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), 13-20.
- Wallace, E., Buil, I., & de Chernatony, L. (2013). Brand orientation and brand values in retail banking. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1007-1029.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.
- Yeh, C. H., Wang, Y. S., & Yieh, K. (2016). Predicting smartphone brand loyalty: Consumer value and consumer-brand identification perspectives. *International Journal of Information Management*, 36(3), 245-257.
- Yin Wong, H., & Merrilees, B. (2008). The performance benefits of being brand-orientated. *Journal of Product & Brand Management*, 17(6), 372-383.
- Yoganathan, D., Jebarajakirthy, C., & Thaichon, P. (2015). The influence of relationship marketing orientation on brand equity in banks. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 26, 14-22.
- Yu, Q., Yen, D. A., Barnes, B. R., & Huang, Y. A. (2019). Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(6), 964-987.
- Yusuf, G. O., Sukati, I., & Andenyang, I. (2016). Internal marketing practices and customer orientation of employees in Nigeria banking sector. *International Review of Management and Marketing*, 6(4S), 217-223.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUTOS

CONSTRUTO	INDICADORES	REFERÊNCIAS
Marketing Interno	MI1 - O banco em que trabalho me encoraja a tomar iniciativa.	Narteh (2012)
	MI2 - O banco em que trabalho aumenta meu sentimento de autoeficiencia.	
	MI3 - O banco em que trabalho confia em mim para tomar boas decisões.	
	MI4 - O banco em que trabalho permite que eu use o meu próprio julgamento na resolução de problemas.	
	MI5 - O banco em que trabalho tem estratégias de comunicação interna.	
	MI6 - As comunicações internas do banco em que trabalho são eficazes.	
	MI7 - O banco em que trabalho tem canais internos de comunicação interativos.	
	MI8 - Os empregados do banco em que trabalho são treinados constantemente.	
	MI9 - O banco em que trabalho promove o aprendizado entre os funcionários.	
	MI10 - O treinamento no banco em que trabalho está ligado ao meu papel de atender as necessidades do cliente.	
	MI11 - Os empregados do banco em que trabalho são retidos por meio de salários competitivos.	
	MI12 - O banco em que trabalho tem programas abrangentes de benefícios adicionais.	
	MI13 - Os empregados do banco em que trabalho são estimulados a permanecerem no emprego.	
Orientação para o Mercado	Orientação para o Cliente	Narver& Slater (1990) e Babu, Liu, Jayawardhena, &Dey (2019)
	CL1 - Nossos objetivos de negócios são orientados principalmente pela satisfação do cliente.	
	CL2 - Nós constantemente avaliamos nosso grau de comprometimento e atenção às necessidades dos clientes.	
	CL3 - Nossa estratégia de vantagem competitiva baseia-se em nosso entendimento das necessidades dos clientes.	
	CL4 - Nossas estratégias são orientadas por nossas crenças sobre como podemos criar maior valor para os clientes.	
	CL5 - Medimos frequentemente a satisfação do cliente de forma sistemática.	
	CL6 - Prestamos muita atenção ao nosso serviço pós-venda.	
	Orientação para a Concorrência	
	CO1 - Compartilhamos regularmente informações em nosso banco sobre as estratégias dos concorrentes.	
	CO2 - Nós reagimos rapidamente às ações competitivas dos concorrentes que nos ameaçam.	
	CO3 - A alta gerência discute regularmente os pontos fortes e fracos dos concorrentes.	
	CO4 - Visamos clientes que temos uma oportunidade de obter vantagem competitiva.	
	Coordenação Interfuncional	
	IN1 - Nossos gerentes discutem como todos em nossa empresa podem contribuir para a criação de valor para o cliente.	
	IN2 - Nós compartilhamos informações sobre nossas boas e más experiências com clientes entre todos os departamentos.	
IN3 - No banco em que trabalho, os principais gerentes de todos os departamentos regularmente visitam os nossos clientes atuais e potenciais.		

	<p>IN4 - Todas as nossas funções e departamentos respondem às necessidades e pedidos uns dos outros.</p> <p>IN5 - Todos os departamentos no banco em que trabalho estão integrados para atender às necessidades de nossos mercados-alvo.</p>	
Orientação para a Marca	<p>MA1 - No banco em que trabalho, os funcionários têm uma ideia clara do que a nossa marca representa e o valor que ela deve entregar ao cliente.</p> <p>MA2 - No banco em que trabalho usamos todas as atividades de marketing para desenvolver a nossa marca e aumentar sua força.</p> <p>MA3 - Nós reconhecemos nossa marca como um ativo valioso e recurso estratégico, desenvolvendo-a e protegendo-a continuamente da melhor maneira possível.</p> <p>MA4 - O valor da marca é um meio de controle do desempenho no banco em que trabalho.</p> <p>MA5 - No banco em que trabalho, os gerentes de produto, marca e / ou marketing são competentes e capazes.</p> <p>MA6 - O desenvolvimento da marca no banco em que trabalho não é de responsabilidade de um grupo dentro da empresa, mas também de toda a alta gerência do banco.</p> <p>MA7 - Todas as decisões de negócios do banco em que trabalho são avaliadas com atenção ao seu impacto na nossa marca.</p> <p>MA8 - A grande maioria dos funcionários do banco em que trabalho entende e vive os valores da nossa marca.</p>	Baumgarth & Schmidt (2010)
Orientação para o Valor	<p>VA1 - A prestação de serviços de alto valor é um dos principais focos de atenção gerencial no banco em que trabalho.</p> <p>VA2 - Temos programas em vigor para eliminar todas as atividades que não agregam valor para o cliente.</p> <p>VA3 - Um valor excepcional para os clientes é criado em nosso banco por meio de uma combinação de qualidade, gestão de processos e gerenciamento de custos.</p>	Oliveira & Roth (2012)
Comprometimento Organizacional	<p>CM1 - Eu ficaria feliz em permanecer no banco em que trabalho o resto da minha carreira.</p> <p>CM2 - Eu gosto de discutir sobre o banco em que trabalho com pessoas fora da empresa.</p> <p>CM3 - Eu sinto que os problemas do banco em que trabalho também são problemas meus.</p> <p>CM4 - Se eu recebesse uma oferta de um emprego melhor em outro lugar, eu não me sentiria confortável em deixar o banco em que trabalho.</p> <p>CM5 - Eu valorizo a lealdade do funcionário ao seu banco.</p>	Awwad & Agti (2011)
Vantagem Competitiva	<p>VC1 - O banco em que trabalho se preocupa mais com os clientes do que os outros bancos.</p> <p>VC2 - O banco em que trabalho entrega um serviço de melhor qualidade que os outros bancos.</p> <p>VC3 - Os funcionários do banco em que trabalho são melhor treinados no relacionamento com clientes do que nos outros bancos.</p>	Bhat & Darzi (2016)

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Olá!

Sou estudante de mestrado em Administração e Contabilidade da FUCAPE Business School – São Luís (MA). Estou desenvolvendo uma pesquisa acadêmica sobre a percepção do bancário sobre seu banco e gostaria de sua opinião. Este é um estudo direcionado especificamente para empregados de instituições financeiras e é totalmente confidencial, não havendo identificação.

Convidamos você a participar de nossa pesquisa, respondendo ao questionário abaixo, com duração de alguns minutos.

Sua colaboração é muito importante. Obrigado!

Aloisio Henrique Mazzarolo

Professor Emerson W. Mainardes (orientador)

Você é bancário?

Sim

Não

Nas questões que seguem, queremos saber sua opinião: se você concorda ou discorda das afirmações. Para tanto, as respostas são apresentadas em uma escala de 1 a 7 pontos, sendo: 1 "discordo totalmente" com a afirmação e 7, "concordo totalmente" com a afirmação.

O banco em que trabalho me encoraja a tomar iniciativa. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

O banco em que trabalho aumenta meu sentimento de autoeficiência. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

O banco em que trabalho confia em mim para tomar boas decisões. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

O banco em que trabalho permite que eu use o meu próprio julgamento na resolução de problemas. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

O banco em que trabalho tem estratégias de comunicação interna. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

As comunicações internas do banco em que trabalho são eficazes. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

O banco em que trabalho tem canais internos de comunicação interativos. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

Os empregados do banco em que trabalho são treinados constantemente. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

O banco em que trabalho promove o aprendizado entre os funcionários. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

O banco em que trabalho tem programas abrangentes de benefícios adicionais. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

Os empregados do banco em que trabalho são estimulados a permanecerem no emprego. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

Nossos objetivos de negócios são orientados principalmente pela satisfação do cliente. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

Nós constantemente avaliamos nosso grau de comprometimento e atenção às necessidades dos clientes. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

Nossa estratégia de vantagem competitiva baseia-se em nosso entendimento das necessidades dos clientes.	(DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
Nossas estratégias são orientadas por nossas crenças sobre como podemos criar maior valor para os clientes.	(DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
Medimos frequentemente a satisfação do cliente de forma sistemática.	(DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
Prestamos muita atenção ao nosso serviço pós-venda.	(DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
Compartilhamos regularmente informações em nosso banco sobre as estratégias dos concorrentes.	(DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
Nós reagimos rapidamente às ações competitivas dos concorrentes que nos ameaçam.	(DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
A alta gerência discute regularmente os pontos fortes e fracos dos concorrentes.	(DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
Visamos clientes que temos uma oportunidade de obter vantagem competitiva.	(DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
Nossos gerentes discutem como todos em nossa empresa podem contribuir para a criação de valor para o cliente.	(DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
Nós compartilhamos informações sobre nossas boas e más experiências com clientes entre todos os departamentos.	(DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
No banco em que trabalho, os principais gerentes de todos os departamentos regularmente visitam os nossos clientes atuais e potenciais.	(DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
Todas as nossas funções e departamentos respondem às necessidades e pedidos uns dos outros.	(DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
Todos os departamentos no banco em que trabalho estão integrados para atender às necessidades de nossos mercados-alvo.	(DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
No banco em que trabalho, os funcionários têm uma ideia clara do que a nossa marca representa e o valor que ela deve entregar ao cliente.	(DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
No banco em que trabalho usamos todas as atividades de marketing para desenvolver a nossa marca e aumentar sua força.	(DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
Nós reconhecemos nossa marca como um ativo valioso e recurso estratégico, desenvolvendo-a e protegendo-a continuamente da melhor maneira possível.	(DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
O valor da marca é um meio de controle do desempenho no banco em que trabalho.	(DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
No banco em que trabalho, os gerentes de produto, marca e / ou marketing são competentes e capazes.	(DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
O desenvolvimento da marca no banco em que trabalho não é de responsabilidade de um grupo dentro da empresa, mas	(DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

também de toda a alta gerência do banco.

Todas as decisões de negócios do banco em que trabalho são avaliadas com atenção ao seu impacto na nossa marca. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

A grande maioria dos funcionários do banco em que trabalho entende e vive os valores da nossa marca. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

A prestação de serviços de alto valor é um dos principais focos de atenção gerencial no banco em que trabalho. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

Temos programas em vigor para eliminar todas as atividades que não agregam valor para o cliente. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

Um valor excepcional para os clientes é criado em nosso banco por meio de uma combinação de qualidade, gestão de processos e gerenciamento de custos. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

Eu ficaria feliz em permanecer no banco em que trabalho o resto da minha carreira. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

Eu gosto de discutir sobre o banco em que trabalho com pessoas fora da empresa. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

Eu sinto que os problemas do banco em que trabalho também são problemas meus. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

Se eu recebesse uma oferta de um emprego melhor em outro lugar, eu não me sentiria confortável em deixar o banco em que trabalho. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

Eu valorizo a lealdade do funcionário ao seu banco. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

O banco em que trabalho se preocupa mais com os clientes do que os outros bancos. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

O banco em que trabalho entrega um serviço de melhor qualidade que os outros bancos. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

Os funcionários do banco em que trabalho são melhor treinados no relacionamento com clientes do que nos outros bancos. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

Seu sexo

- Feminino
 Masculino

Sua idade

- Menos de 25 anos
 25 a 34 anos
 35 a 44 anos
 45 a 54 anos
 55 anos ou mais

Tempo de banco:

- Até um ano
 Entre 1 e 5 anos
 Entre 5 e 10 anos
 Entre 10 e 15 anos
 Entre 15 e 20 anos
 Entre 20 e 25 anos

- Entre 25 e 30 anos
- Mais de 30 anos

Sua escolaridade

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino Técnico
- Ensino superior completo
- Pós-graduação
- Outros

Região em que trabalha

- Sul
- Sudeste
- Centro-Oeste
- Nordeste
- Norte
- Exterior

Sua renda familiar

- Até 1.800,00 reais
- De 1.801,00 a 4.500,00 reais
- De 4.501,00 a 6.300,00 reais
- De 6.301,00 a 9.000,00 reais
- Maior que 9.001,00 reais

Sua categoria ocupacional

- Técnico / Profissional / Comercial
- Operacional / Administrativo
- Coordenação / Supervisão
- Gerência
- Direção / Superintendência
- Outro

OBRIGADO! Se puder, compartilhe o link em suas redes sociais com amigos e conhecidos, principalmente bancários. A participação de todos é muito importante para nós!

Legenda: DT – discordo totalmente, CT – concordo totalmente.

APÊNDICE C – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA (N = 832)

CARACTERÍSTICA	MEDIDAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAIS
Sexo	Feminino	408	49%
	Masculino	424	51%
Idade	Menos de 25 anos	5	0,6%
	25 a 34 anos	136	16%
	35 a 44 anos	363	44%
	45 a 54 anos	228	27%
	55 anos ou mais	100	12%
Tempo de banco	Até um ano	3	0,4%
	Entre 1 e 5 anos	47	6%
	Entre 5 e 10 anos	166	20%
	Entre 10 e 15 anos	224	27%
	Entre 15 e 20 anos	202	24%
	Entre 20 e 25 anos	38	5%
	Entre 25 e 30 anos	53	6%
Escolaridade	Mais de 30 anos	99	12%
	Ensino fundamental	0	0%
	Ensino médio	26	3%
	Ensino técnico	12	1%
	Ensino superior completo	217	26%
	Pós-Graduação	568	68%
Região em que trabalha	Outro	9	1%
	Sul	290	35%
	Sudeste	269	32%
	Centro-Oeste	96	12%
	Nordeste	127	15%
	Norte	50	6%
Renda familiar	Exterior	0	0%
	Até 1.800,00 reais	4	0,5%
	De 1.801,00 a 4.500,00 reais	87	10%
	De 4.501,00 a 6.300,00 reais	136	16%
	De 6.301,00 a 9.000,00 reais	170	20%
Categoria ocupacional	Maior que 9.001,00 reais	435	52%
	Técnico / Profissional / Comercial	265	32%
	Operacional / Administrativo	179	22%
	Coordenação / Supervisão	43	5%
	Gerência	281	34%
	Direção / Superintendência	24	3%
	Outro	40	5%
	Total	832	100%