

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Verner Luis Antoni

**A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E
PERFORMANCE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NOS CURSOS
DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DA REGIÃO SUL DO
BRASIL**

Tese de Doutorado

Florianópolis

2004

Verner Luis Antoni

**A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E
PERFORMANCE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NOS CURSOS
DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DA REGIÃO SUL DO
BRASIL**

**Tese de Doutorado apresentada ao Programa
de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina como
requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor
em Engenharia da Produção.**

Orientador: Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Florianópolis

2004

Verner Luis Antoni

**A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E
PERFORMANCE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NOS CURSOS
DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DA REGIÃO SUL DO
BRASIL**

**Esta tese foi julgada e aprovada para obtenção do grau de Doutor em Engenharia
da Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina.**

Florianópolis, 12 de março de 2004.

**Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa**

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Victor Francisco Schuch Junior, Dr.
Universidade Federal de Santa Maria**

**Profa. Olga Regina Cardoso, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina**

**Profa. Jane Iara Pereira da Costa, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina**

**Prof. Carlos Ricardo Rossetto, Dr.
Universidade do Vale do Itajaí**

**Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador**

**Prof. Jovane Medina Azevedo, Dr.
Universidade Estácio de Sá**

**A minha esposa Patrícia, companheira
constante e incansável em todos os momentos de
dificuldade e a quem devo muito ter chegado ao
término da Tese.**

Agradecimentos

**Ao Professor Lezana, orientador paciente,
carismático e motivador.**

...

**Aos meus pais Ruy e Marilde, meus irmãos
Juliano e Roberto sempre presentes, fisicamente ou
espiritualmente, acreditando em mim e me
mostrando a importância da honestidade e força de
vontade para superar obstáculos.**

...

**Aos Professores José Schnorr e Paulo
Caratajú Simor, os quais me incentivaram e
mostraram os caminhos para o marketing.**

...

**Ao amigo Rossetto que me abriu os caminhos
para o Doutorado e para a Academia.**

RESUMO

ANTONI, Verner Luis. A relação entre orientação para o mercado e performance organizacional: um estudo nos cursos de bacharelado em administração da região Sul do Brasil. 2004. 213f. Tese de Doutorado (Doutor em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.

A orientação para o mercado e sua influência no desempenho organizacional, mesmo sendo um tema consolidado teoricamente na área de marketing, com inúmeros estudos desenvolvidos em países industrializados e em empresas manufatureiras, quando revisado, apresenta um reduzido número de estudos no setor de serviços e no contexto brasileiro. Com o intuito de colaborar com o aprofundamento do tema numa perspectiva *cross cultural* e no contexto de serviços, esta tese teve como objetivo principal verificar a ocorrência de relação entre orientação para o mercado e performance em cursos de bacharelado em administração oferecidos no sul do Brasil. Os resultados da pesquisa demonstraram a não-ocorrência de relação positiva e significativa entre orientação para o mercado e a medida de performance adotada no estudo, o Provão, fenômeno esse que não vai ao encontro da teoria e que leva ao questionamento do Provão como medida de desempenho no mercado. Ainda, no estudo, foram caracterizados *clusters*, identificados a partir do grau de orientação para o mercado e do conceito obtido no Provão pelos cursos estudados; bem como é apresentada uma equação preditiva de orientação para o mercado. Resultados complementares, implicações gerenciais, sugestões para estudos futuros e limitações do estudo também são discutidos.

Palavras-chave: orientação para o mercado; performance; cursos de bacharelado em administração; provão.

ABSTRACT

ANTONI, Verner Luis. A relação entre orientação para o mercado e performance organizacional: um estudo nos cursos de bacharelado em administração da região Sul do Brasil. 2004. 213f. Tese de Doutorado (Doutor em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.

The orientation for the market and its influence on the organizational performance, even being a theme theoretically consolidated in the marketing area, with innumerable studies developed in industrialized countries and in manufacturing enterprises, when revised, shows a reduced number of studies regarding the service sector and the Brazilian context. Aiming to contribute with the careful examination of the theme in a cross cultural perspective and in the service context, this thesis seeks to verify the occurrence of relation between the orientation for the market and the performance in bachelor courses in Business offered in the south of Brazil. The results obtained do not show the occurrence of positive and significant relation between orientation for the market and the measurement of performance adopted in the study, the “Provão”, phenomenon which is opposed to the theory and which leads to the questioning of the “Provão” as a measurement of performance in the market. Also, in the study, clusters had been characterized, identified from the degree of orientation for the market and from the concept obtained in the “Provão” by the courses under study; as well as it is presented a predictive equation of the orientation for the market. Complementary results, management implications, suggestions for future studies and limitations of the study are also discussed.

Key words: orientation for the market; performance; bachelor courses in business; *provão*.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE QUADROS.....	11
LISTA DE TABELAS.....	12
LISTA DE GRÁFICOS.....	14
1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Delimitação do tema e definição do problema de pesquisa.....	15
1.2 Importância do estudo.....	20
1.3 Objetivos.....	25
1.3.1 Objetivo Geral.....	25
1.3.2 Objetivos Específicos.....	25
1.4 Considerações metodológicas e limitações do estudo.....	26
1.5 Estrutura da Tese.....	27
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	29
2.1 Conceito de marketing e sua evolução.....	30
2.2 Marketing no contexto brasileiro.....	34
2.3 Orientação para o mercado e os principais construtos desenvolvidos.....	42
2.3.1 Orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski.....	42
2.3.2 Orientação para o mercado segundo Day.....	48
2.3.3 Orientação para o mercado segundo Narver e Slater.....	53
2.3.4 Orientação para o mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster.....	56
2.4 Orientação para o mercado e cultura organizacional.....	59
2.5 Barreiras na implementação da orientação para o mercado.....	65
2.6 Estudos empíricos e teóricos sobre orientação para o mercado e sua relação com a performance organizacional.....	72
2.6.1 Estudos realizados nos Estados Unidos até o final da década de 90.....	72
2.6.2 Estudos realizados fora dos Estados Unidos.....	76
2.6.3 Estudos realizados no Brasil na década de 90 e na atual.....	91
2.7 Ensino superior e a competitividade.....	98
2.8 Marketing em instituições de ensino superior.....	102
2.9 Satisfação do cliente e qualidade no ensino superior.....	110

3	MÉTODO	116
3.1	Etapa exploratória	116
3.1.1	Estabelecimento da hipótese do estudo	117
3.1.2	Construto de orientação para o mercado.....	118
3.1.3	Validação da escala Markor de orientação para o mercado no contexto estudado	119
3.1.4	Análise da confiabilidade da escala Markor	119
3.1.5	Variáveis para a operacionalização do estudo	120
3.1.6	Elaboração e teste do instrumento de coleta dos dados utilizado na pesquisa.....	122
3.2	Etapa descritiva.....	123
3.2.1	População.....	124
3.2.2	Coleta de dados.....	125
3.2.3	Procedimentos estatísticos para a análise dos dados	126
4	RESULTADOS DA PESQUISA.....	130
4.1	Análise descritiva da amostra	130
4.1.1	Cargo dos respondentes	131
4.1.2	Tipo de instituição	131
4.1.3	Origem da instituição.....	132
4.1.4	Status da instituição	133
4.1.5	Turmas ocorrendo no semestre em que foi realizada a pesquisa.....	134
4.1.6	Alunos matriculados no semestre em que foi realizada a pesquisa	134
4.1.7	Conceito obtido no Provão 2002	135
4.1.8	Participação dos alunos no Provão 2002	135
4.2	Confiabilidade das medidas	136
4.3	Análise descritiva das variáveis que mensuram orientação para o mercado	137
4.4	Análise da distribuição da Markor em relação à performance (Conceito no Provão 2002).....	144
4.5	Teste da hipótese proposta.....	146
4.6	Análise multivariada dos dados	147
4.6.1	Análise de <i>Clusters</i>	147
4.6.2	Análise discriminante	154

4.6.3	Conclusões da análise de dados	156
4.7	Modelo analítico das etapas desenvolvidas na pesquisa.....	160
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	162
5.1	Conclusões quanto aos objetivos, originalidade e não-trivialidade da tese	162
5.2	Contribuições	164
5.3	Recomendações para estudos futuros	166
6	REFERÊNCIAS.....	168
	ANEXO 1: Escala Markor - Kohli, Jaworski e Kumar (1993).....	179
	ANEXO 2: Escala de orientação para o mercado - Narver e Slater (1990).....	182
	ANEXO 3: Escala de orientação para o mercado - Deshpandé, Farley e Webster (1993)	185
	ANEXO 4: Escala Mortn - Deshpandé e Farley (1998)	187
	ANEXO 5: Escala Markor adaptada para o ensino superior - Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996).....	189
	APÊNDICE 1: Instrumento de coleta dos dados	193
	APÊNDICE 2: Cartas enviadas para os cursos pesquisados	201
	APÊNDICE 3: Análise de variância – ANOVA	204
	APÊNDICE 4: Dados para a composição do Gráfico de Retângulos.....	208
	APÊNDICE 5: Teste t - Associação entre as dimensões da Markor em relação aos instrumentos para a motivação e preparação dos alunos para o Provão	212

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado.....	47
FIGURA 2 - Classificação das capacidades	51
FIGURA 3 - Os elementos de uma orientação para o mercado.....	53
FIGURA 4 - Componentes da orientação para o mercado segundo Narver e Slater.....	55
FIGURA 5 - A universidade e seus públicos.....	101
FIGURA 6 - Relação hipotética entre orientação para o mercado e performance organizacional.....	117
FIGURA 7 – Modelo analítico para elaboração da equação preditiva.....	161

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Barreiras na implementação da orientação para o mercado: autores e suas abordagens	71
QUADRO 2 - Estudos empíricos sobre orientação para o mercado e performance realizados nos Estados Unidos - Década de 90	74
QUADRO 3 - Estudos empíricos sobre orientação para o mercado e performance realizados fora dos Estados Unidos - Década de 90	79
QUADRO 4 - Comparação da confiabilidade alpha de Cronbach entre os estudos de Caruana et al. (1996) e Faleiro (2001)	137
QUADRO 5 - Análise de Variância (ANOVA)	206
QUADRO 6 - Dados relativos a composição do Gráfico de Retângulos	209
QUADRO 7 - Associação entre as dimensões da Markor em relação aos instrumentos para a motivação e preparação dos alunos para o Provão	213
QUADRO 8 - Equação Preditora.....	155
QUADRO 9 - Dados relativos à Universidade de Passo Fundo - RS nas cinco variáveis selecionadas	156

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Participantes da população e conceitos obtidos no Provão, agrupados por estados localizados na região Sul.....	124
TABELA 2 - Cargo dos respondentes	131
TABELA 3 - Tipo de instituição	132
TABELA 4 - Origem da instituição.....	132
TABELA 5 - Status da instituição	133
TABELA 6 - Número de turmas ocorrendo no semestre	134
TABELA 7 - Número de alunos matriculados no semestre	134
TABELA 8 - Conceito obtido pelo curso no Provão 2002 (agrupado)	135
TABELA 9 - Percentual de alunos que realizaram o Provão 2002	135
TABELA 10 - Instrumentos de motivação e preparação dos alunos para o Provão.....	136
TABELA 11 - Coeficiente alpha de Cronbach das medidas obtidas.....	136
TABELA 12 - Média, mediana e desvio-padrão das variáveis agrupadas da dimensão geração da inteligência, de acordo com os conceitos obtidos pelos cursos de administração no Provão 2002.	138
TABELA 13 - Média, mediana e desvio-padrão das variáveis agrupadas da dimensão disseminação da inteligência, de acordo com os conceitos obtidos pelos cursos de administração no Provão 2002.....	139
TABELA 14 - Média, mediana e desvio-padrão das variáveis agrupadas da dimensão resposta, de acordo com os conceitos obtidos pelos cursos de administração no Provão 2002.....	139
TABELA 15 - Média, mediana e desvio-padrão das variáveis agrupadas de orientação para o mercado e das dimensões geração de inteligência, disseminação da inteligência e resposta; de acordo com os conceitos obtidos pelos cursos de administração no Provão 2002.	141
TABELA 16 - Correlação entre as dimensões de orientação para o mercado e o conceito no Provão 2002.....	146
TABELA 17 - Média de aglomeração entre grupos (<i>clusters</i>).....	147
TABELA 18 - Média, frequência e desvio-padrão das dimensões de orientação para o mercado para os dois grupos formados a partir da análise de <i>clusters</i>	148
TABELA 19 - Grupos formados a partir da análise de clusters por tipo de instituição.....	149

TABELA 20 - Grupos formados a partir da análise de <i>clusters</i> por tipo de instituição e conceito no Provão 2002.....	149
TABELA 21 - Grupos formados a partir da análise de <i>clusters</i> de acordo com a origem da instituição.....	150
TABELA 22 - Grupos formados a partir da análise de <i>clusters</i> de acordo com a origem da instituição e conceitos no Provão 2002.....	150
TABELA 23 - Grupos formados a partir da análise de <i>clusters</i> de acordo com o status da instituição.....	151
TABELA 24 - Grupos formados a partir da análise de <i>clusters</i> de acordo com o status da instituição e conceitos no Provão 2002.....	151
TABELA 25 - Grupos formados a partir da análise de <i>clusters</i> em relação aos instrumentos de motivação e preparação dos alunos para o Provão 2002.	152
TABELA 26 - Coeficientes não standarizados da função discriminante	154
TABELA 27 - Classificação dos valores originais <i>versus</i> valores preditivos	155
TABELA 28 - Centróides (médias dos grupos) da função discriminante	155

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Análise de Variância (ANOVA).....	205
GRÁFICO 2 - Conceito do Curso no Provão - 2002 agrupado	144

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo delimita-se o tema, apresenta-se o problema de pesquisa e justifica-se a importância do estudo quanto ao objeto e o setor definido. Explicitam-se o objetivo geral e os específicos a serem alcançados, são apresentadas as delimitações metodológicas e limitações do estudo, bem como a estrutura da tese.

1.1 Delimitação do tema e definição do problema de pesquisa

As organizações estão enfrentando uma competição crescente e se deparam com o desafio de criar uma combinação de cultura e clima organizacional que as oriente para o mercado com um processo de aprendizagem constante. O intuito disso é criar valor superior para os clientes, obtendo vantagens competitivas sustentáveis. Segundo Hurley e Hult (1998, p. 42), “é quase impossível encontrar uma indústria que não esteja engajada em uma contínua e periódica inovação e reorientação para acompanhar a natureza dinâmica da maioria dos mercados”.

Nesse ambiente, uma organização rigidamente funcional, com feudos que protegem cuidadosamente seu território, impede uma cultura aberta e participativa, o que leva a uma capacidade competitiva inferior à de seus concorrentes (DAY, 2001), não permitindo a criação de uma vantagem competitiva sustentável, o que é objetivo primordial das organizações (NARVER e SLATER, 1990). Isso obriga as organizações a terem estruturas que gerem capacidades para forjar conexões mais próximas com o mercado e a reagirem rapidamente às novas necessidades dos clientes, ou, mesmo, a prevê-las (DAY, 2001), além de buscarem uma vantagem competitiva sustentável (DAY, 1994).

O desenvolvimento de vantagens competitivas permite que as organizações tenham performance superior em relação a seus concorrentes, através de um maior valor agregado

junto aos clientes. Naver e Slater (1990) consideram a orientação para o mercado como uma cultura empresarial que estimula comportamentos necessários à criação de valor superior ao cliente, proporcionando, com isso, vantagem competitiva para a empresa. Ainda em relação a esse tema, “(...) muitas outras empresas estão descobrindo que uma forte orientação para o mercado pode aumentar a eficácia de qualquer estratégia e constituir uma das poucas fontes sustentáveis de vantagem que restam em um ambiente de rápidas mudanças tecnológicas e agressiva imitação pelos concorrentes”(DAY, 2001, p. 39). Dessa forma, constata-se que orientação para o mercado representa uma habilidade superior no entendimento da satisfação dos clientes (DAY, 1994, p.38).

Segundo Kohli e Jaworski (1990, p.1), uma empresa orientada para o mercado é aquela que implementa e que age de acordo com o conceito de marketing, isto é, “uma empresa orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing”.

Constata-se que o foco no cliente, preceito do conceito de marketing e a orientação ao mercado estão diretamente relacionados. Kohli e Jaworski (1990) destacam que a implementação do conceito de marketing, que visa ao planejamento das ações empresariais a partir do consumidor, passa pela necessidade de se estar orientado para o mercado. Nas organizações orientadas para o mercado, toda decisão começa com o cliente e as vantagens competitivas podem ser obtidas quando se oferecem melhor qualidade e atendimento nos termos do próprio cliente.

Day (2001) afirma que a organização orientada para o mercado tem uma capacidade elevada em relacionamento com o mercado, a qual consiste em uma maior lealdade dos clientes e, por consequência, em vantagens sustentáveis; baseadas na reciprocidade, compromissos mútuos, confiança e elos de ligação, que passam pelo compartilhamento de informações, parceria cooperativa e coordenação conjunta de processos para o

desenvolvimento de tecnologia e produtos. Segundo Day (2001), o aumento da lealdade leva a maior lucratividade, primeiramente, por ajudar a manter a base de clientes à medida que sua perda fica mais lenta e, por conseqüência, clientes leais são mais lucrativos; como os custos para o seu atendimento são menores, as compras tendem a ser maiores, ocorrendo uma menor sensibilidade em relação aos preços, bem como uma divulgação boca-a-boca favorável.

O sucesso no desenvolvimento de uma aptidão de relacionamento com o mercado mais elevado que a dos rivais depende da disposição para mudar suas mentalidades e seus comportamentos para adquirir conhecimento total a respeito de seus clientes mais valiosos e integrar e alinhar seus processos mais importantes (DAY, 2001, p.142). Esses relacionamentos leais estão entre as vantagens mais duradouras porque é mais difícil para os concorrentes compreendê-los ou deslocá-los (DAY,2001, p. 128).

Estudos empíricos ou teóricos, realizados na última década por Kohli e Jaworski (1990), Jaworski e Kohli (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), Narver e Slater (1990), Slater e Narver (1994), Narver, Slater e Tietje (1998), Day (1994, 2001), Deshpandé e Farley (1996, 1998) conceitualizaram e definiram a medição de construtos relacionados à orientação para o mercado, bem como comprovaram que, quando adotada por uma organização, permite uma performance superior nos negócios. Esses estudos não se limitam aos Estados Unidos e países da Europa, mas vêm sendo desenvolvidos em outros países e contextos mercadológicos. Appiah-Adu (1997) alerta sobre a necessidade do desenvolvimento de estudos em outras culturas nacionais como uma forma de ampliar o escopo do conhecimento existente e, ao mesmo tempo, para a compreensão global do conceito de orientação para o mercado. No Brasil, estudos desenvolvidos por Toaldo (1997), Froemming e Sampaio (1998), Silveira (1998), Mandelli (1999), Urdan (1999), Sampaio (2000), Menna (2001), Trez (2000), Perin e Sampaio (2001), Faleiro (2001), Perin, Sampaio e Faleiro (2002) e Perin (2002) buscaram identificar a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial,

bem como o aprimoramento e validação dos construtos existentes à realidade brasileira. Ainda, Grinberg e Luce (2000) destacam as medidas de performance e “a orientação para o mercado” como alicerces para o desenvolvimento do tema *marketing metrics*, o qual trata de identificar novas formas para se mensurar o desempenho das ações de marketing nas organizações.

Appiah-Adu (1997) destaca a importância do estudo dos construtos de orientação para o mercado em diferentes segmentos de negócios e em outras culturas nacionais. Nesse sentido, o desenvolvimento de estudos e aplicação da orientação para o mercado torna-se um tema importante também para as organizações brasileiras, as quais, além de sofrerem uma intensa concorrência internacional e barreiras comerciais, estão perante clientes mais informados e providos por uma grande variedade de marcas e produtos. Tudo isso gera uma busca constante pela satisfação e fidelização do consumidor, apoiado na construção de vantagem competitiva sustentável, o que torna o estudo e a implementação da orientação para o mercado uma necessidade e um dos elementos para a continuidade empresarial.

As organizações que atuam no ensino superior também vêm sofrendo o impacto de um ambiente mais competitivo. Um dos fatores relevantes para a configuração desse contexto no Brasil foi a implementação do Exame Nacional dos Cursos – Provão¹, em 1995, pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), através do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), que visa avaliar e qualificar a oferta das instituições. Desde então, o Provão tornou-se um dos principais indicadores para a avaliação da performance do ensino superior brasileiro. Com base no desempenho do aluno no Provão é avaliada a qualidade do ensino proporcionado pelas instituições. Ao mesmo tempo, somado a esse processo de avaliação, foi implementada pelo governo federal a política de incentivo para a abertura de novos estabelecimentos de ensino superior, com o intuito de ampliar a oferta dos

¹ No estudo será utilizado o termo “Provão” em vez de Exame Nacional dos Cursos.

cursos de terceiro grau e, com isso, promover uma maior qualificação da mão-de-obra para o mercado.

Os cursos de administração foram os precursores do processo de avaliação e, desde 1996, vêm realizando o Provão, o qual fornece ao mercado, através dos resultados, informações sobre o nível dos serviços oferecido pelos cursos de administração de instituições públicas e privadas. Foi também no mercado que oferta cursos de bacharelado em administração, onde surgiu o maior número de novas instituições de ensino superior; o que produziu um efeito até então pouco vivenciado por aquelas que vinham atuando nesse mercado, que é a ampliação da competição pela captação de alunos.

Essas contingências de mercado conduzem à necessidade de gerar e manter vantagens competitivas sustentáveis; para tanto, torna-se importante a adoção de uma maior orientação para o mercado, que conduz à necessidade de serem identificados os desejos e expectativas dos clientes atuais e potenciais (alunos e futuros empregadores dos alunos), para promoverem ofertas com valor percebido pelos clientes e que gerem vantagens competitivas sobre os concorrentes, cada vez mais numerosos nesse mercado. Nessa lógica, a permanência das instituições de ensino superior e dos cursos por elas ofertados, no mercado, passa pela adoção de conceitos que desenvolvam uma cultura orientada para o mercado e, por consequência, uma performance superior.

Partindo da consistência teórica de que a orientação para o mercado é um importante fator para alavancar a performance organizacional e para a construção de vantagens competitivas em diferentes ambientes e organizações, bem como da necessidade de as organizações inseridas no ensino superior, mais especificamente as que ofertam cursos de bacharelado em administração, ampliarem sua capacidade competitiva, o presente estudo apresenta a seguinte questão de pesquisa:

Qual a relação entre orientação para o mercado e performance em cursos de bacharelado em administração?

1.2 Importância do estudo

Segundo Lovelock e Wright (2001), o setor de serviços corresponde, nos Estados Unidos, a 72% e, no Canadá, a 67% do seu Produto Interno Bruto (PIB), além de ser responsável pela maior parte do crescimento dos novos empregos. Estatísticas do Banco Mundial, apresentadas por Lovelock e Wright (2001), demonstram que o setor de serviços responde por mais da metade do Produto Interno Bruto e emprega mais da metade da mão-de-obra em países da América Latina, configurando a importância econômica e social dos serviços em nível mundial.

O setor de serviços no Brasil, segundo Churchil Jr. e Peter (2000), corresponde a 55% do PIB, bem como a mais da metade dos empregos não rurais. Ao mesmo tempo, é o segundo setor que mais cresceu na economia no primeiro semestre de 2002 (IBGE, 2002), apresentando índices superiores aos do crescimento nacional e do tradicional setor da indústria, perdendo apenas para agricultura.

Os serviços diferem dos bens, pois a sua oferta apresenta um alto grau de incerteza para o comprador em virtude das suas características, intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade, as quais, segundo Tinkham e Kleiner (1993) e Lovelock e Wright (2001), tornam difícil controlar e mensurar a sua qualidade e, por sua vez, exigem um grande esforço por parte do ofertante para demonstrar, comunicar e fixar seu valor. Essas características são presentes, pois “o serviço² é um ato ou desempenho que cria benefícios para os clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço” (LOVELOCK e WRIGHT, 2001, p. 5).

² Outro conceito que se pode adotar para serviço o proposto pela American Marketing Association, no qual “serviço são produtos, como empréstimos bancários ou seguros residenciais, que são intangíveis, ou pelo menos intangíveis na sua maior parte”. (CHURCHILL, Jr. e PETER, 2001, p. 290)

Não fugindo do quadro contextual e das particularidades teóricas e empíricas dos serviços, o Censo do Ensino Superior de 2000 (Inep, 2002) demonstra que o setor de serviços em ensino superior vem crescendo de forma acentuada. Existem 1180 instituições públicas e privadas no Brasil, ofertando 11019 cursos de graduação, seqüenciais de formação específica e de complementação de estudos – presenciais e a distância. Ocorreu um crescimento geral de 7,6% no número de cursos de instituições de ensino superior entre 1999 e 2000, de 19% no número de cursos de graduação presenciais e de 13,7% no total de matrículas. Dentre as matrículas, o maior crescimento foi no interior dos estados, com 16,1% contra 11% nas capitais, caracterizando um quadro no qual 53,6% dos alunos estão em cursos de graduação no interior.

Outra particularidade, segundo dados do Inep (2002), é o crescimento intenso no número de centros³ universitários (28,2%) e de faculdades integradas (21,6%), os quais também lideram o crescimento de matrículas, com um índice de crescimento em 52% e as faculdades integradas, com 23,9%. Sampaio (2000b) identifica que a, partir de 1995, o ensino superior passa por um período de expansão, com a criação de um grande número de novas instituições e cursos, bem como o aumento significativo do número de matrículas, o que é consequência de uma mudança da legislação e das políticas públicas do governo federal para o setor. Essas particularidades caracterizam um setor em expansão, que vem tomando uma nova forma, o que conduz a uma indústria fragmentada⁴, ampliando a competição pela captação de clientes.

³ De acordo com a legislação em vigor, são consideradas **universidades** instituições pluridisciplinares, públicas ou privadas, de formação de quadros profissionais de nível superior, que desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão. **Centros universitários** são instituições de educação superior, públicas ou privadas, pluricurriculares, que devem oferecer ensino de excelência e oportunidades de qualificação ao corpo docente e condições de trabalho à comunidade escolar. **Faculdades integradas e faculdades** são instituições públicas ou privadas, com propostas curriculares em mais de uma área de conhecimento, organizadas sob o mesmo comando e regimento comum, com a finalidade de formar profissionais de nível superior, podendo ministrar cursos nos vários níveis (seqüenciais, de graduação, de pós-graduação e extensão) e nas diversas modalidades de ensino. (INEP, 2000)

⁴ “Não existe definição quantitativa precisa de uma indústria fragmentada, e provavelmente tal definição não se faz necessária para a discussão de questões estratégicas neste importante meio ambiente. A noção essencial que

Dentre os cursos mais oferecidos de ensino superior encontra-se o de administração e suas diversas habilitações. São ofertados para o mercado 2658 cursos de administração, atendendo, aproximadamente, a 944.000 estudantes (INEP, 2002) e com uma previsão para uma demanda de 1.661.000 estudantes até 2004 (ANGRAD⁵, 2002). Os cursos de administração estão inseridos no grupo de ciências sociais, negócios e direito, que correspondem a 41,6% da oferta em ensino superior no Brasil (INEP, 2002), liderando a oferta do setor.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (1997), o ambiente competitivo dos serviços caracteriza-se por baixas barreiras de entrada em virtude de uma exigência de capitais relativamente baixa; oportunidades mínimas para economias de escala em função da produção e do consumo momentâneas; flutuações descontínuas de vendas em razão da alta sazonalidade e de incapacidade de estocagem; desvantagem na negociação com os compradores e fornecedores devido ao porte e à variedade de ofertantes; substituição por produtos físicos; a lealdade do cliente muitas vezes é baixa pela dificuldade de posicionar o valor e barreiras de saída emocionais e, até mesmo, de capacidade instalada. Essas características estão presentes no ensino superior e nos cursos de administração, por causa do grande número de novas instituições que ingressaram nessa indústria e da diversidade de ofertas de novos cursos, como pôde ser observado através dos dados setoriais.

Mesmo sendo um tema cada vez mais abordado pela academia na década de 90 (Kerin, 1996), a orientação para o mercado, segundo Sampaio (2000), apresenta ainda um vasto campo a ser estudado no Brasil, dando destaque ao setor de serviços⁶, uma vez que a maioria dos estudos realizados no país e no mundo se concentra em indústrias de manufatura. Essa

faz dessas indústrias em um meio competitivo bastante peculiar é a ausência de líderes de mercado com influência sobre a atuação da indústria como um todo”. (PORTER, 1991, p. 187)

⁵ Associação Nacional de Cursos de Graduação em Administração – (Angrad)

⁶ Entende-se como setor de serviços “a parte da economia de uma nação representada por serviço de todos os tipos, incluindo os oferecidos por organização públicas e sem fins lucrativos”. (LOVELOCK e WRIGHT, 2001, p. 5)

realidade leva à necessidade de ampliar o conhecimento neste setor em virtude de sua importância para economia, bem como pelas suas particularidades quanto à oferta, o que o diferencia em muito da oferta de bens tangíveis.

Kotler e Fox (1994) destacam a importância de satisfazer os consumidores, em ambientes altamente competitivos, como é o caso das universidades. Froemming (2001) reafirma a preocupação de Kotler e Fox (1994), bem como ressalta a falta de estudos em marketing para instituições de ensino superior, que permitam a esse tipo de organização alcançar maiores índices de performance com seus clientes e, por consequência, vantagens competitivas sustentáveis.

Larán e Costa (2001) identificam que, no cenário atual, cada vez mais as instituições de ensino superior devem se adequar ao novo mercado de trabalho. Esse mercado, para Eboli (1999), configura-se pela troca de paradigma na gestão das empresas, pela passagem da administração taylorista/fordista para um modelo de gestão flexível, uma vez que o ambiente exige, em razão das constantes e profundas mudanças, a formação de um profissional, ágil e flexível, com uma postura voltada para o autodesenvolvimento, para a aprendizagem contínua e integrado ao ambiente externo. Por outro lado, segundo Larán e Costa (2001), as dificuldades do aprendizado e deficiências na sistemática de ensino para preparar o aluno de forma que se torne um profissional competitivo devem ser supridas para que haja total aproveitamento das disciplinas, e isso só é obtido com a participação do próprio aluno.

Nessa perspectiva de foco no mercado, Dutra, Oliveira e Gouveia (2002) verificaram, em estudo realizado junto aos alunos de administração de uma grande universidade brasileira que obteve por três anos consecutivos conceito A no Provão, que a preocupação com o intercâmbio entre o mercado e a instituição de ensino superior é uma das variáveis de maior peso quando avaliada pelos alunos a qualidade do serviço educacional oferecido. Essas observações dos autores reforçam a importância do cliente no processo de marketing e, ao

mesmo tempo, ratificam a necessidade de interpretar as mudanças do mercado, o que reforça a perspectiva de as organizações se focarem menos nos seus produtos e mais no mercado.

Estudos empíricos realizados no ensino superior sobre orientação para o mercado e performance organizacional são ainda muito restritos. Dentre esses se destacam o realizado em universidades da Austrália e da Nova Zelândia por Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) que verificaram a relação entre orientação para o mercado e performance organizacional, e o de Faleiro (2001), desenvolvido no Brasil, tendo como universo os cursos de administração filiados à Associação Nacional de Graduação em Administração (Angrad), em que comprova a existência de relação entre orientação para o mercado, orientação para aprendizagem e inovação. Ressalta-se que Faleiro (2001), Froemming (2001) e Caruana, Ramseshan e Ewing (1996) alertam sobre a existência de um *gap* na literatura que estuda marketing no ensino superior, sendo necessário ampliar os estudos que identifiquem as relações e efeitos da orientação para o mercado e a performance nesse setor.

A partir do exposto, verifica-se que a importância dos resultados do estudo relaciona-se à sua contribuição em nível acadêmico e gerencial para uma maior compreensão da orientação para o mercado e performance organizacional no contexto de serviços, em virtude de a maioria dos trabalhos teórico-empíricos sobre o tema se concentrar na indústria de manufatura.

Quanto ao objeto de estudo, ensino superior, especificamente cursos de bacharelado em administração, a contribuição do estudo vem ao encontro da necessidade de se desenvolver estudos que ampliem a literatura existente sobre marketing em ensino superior, uma vez que é escassa, como foi destacado anteriormente. Gerencialmente, o estudo traz informações que podem auxiliar os gestores dos cursos de bacharelado em administração a alcançarem uma maior orientação para o mercado, visto que esse segmento, como todo o

ensino superior, apresenta um processo dinâmico de mudanças e um alto índice de competitividade.

Finalmente, o estudo contribui com o processo de avaliação dos cursos de graduação em administração na medida em que traz subsídios quando da verificação de relações entre orientação para o mercado e o Provão, fato esse reforçado pelo apoio dado pela Diretoria de Estatística e Avaliação da Educação Superior (Daes), do Inep, o qual disponibilizou seu banco de dados para o desenvolvimento da pesquisa, bem como a referendou junto aos cursos, através de uma carta anexada ao instrumento de coleta de dados, na qual destacava a importância do estudo para o aperfeiçoamento do processo de avaliação dos cursos de graduação em administração.

1.3 Objetivos

Para responder ao questionamento proveniente do problema de pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos geral e específicos para a presente tese:

1.3.1 Objetivo Geral

- Verificar a ocorrência de relação entre orientação para o mercado e performance em cursos de bacharelado em administração.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Mensurar o grau de orientação para o mercado nos cursos de bacharelado em administração que realizaram o Provão 2002.
- Verificar a intensidade entre orientação para o mercado e performance nos cursos.

Esta parte do estudo busca identificar o quanto a orientação para o mercado afeta a performance dos cursos.

- Discriminar as variáveis mais importantes de orientação para o mercado e que promovem performance, gerando dessa forma uma equação preditiva de orientação para o mercado em cursos de bacharelado em administração.

1.4 Considerações metodológicas e limitações do estudo

Para alcançar os objetivos e responder ao problema da tese, foi desenvolvida uma pesquisa que se caracterizou como sendo do tipo *survey cross-sectional*⁷; a qual foi dividida em duas etapas: uma exploratória e qualitativa e outra descritiva e quantitativa.

Na etapa exploratória foi definida a hipótese do estudo, apresentado o construto para mensurar orientação para o mercado⁸, o qual também foi validado no contexto do ensino superior, mais especificamente, em cursos de bacharelado em administração. Ainda nesta etapa, foram definidas as variáveis que foram operacionalizadas para alcançar os objetivos do estudo, bem como foi elaborado e testado o instrumento de coleta dos dados.

A etapa descritiva foi desenvolvida para a quantificação do estudo. Para tanto, foram definidas a população e amostragem da pesquisa, foram coletados os dados e realizada a análise de confiabilidade da escala de orientação para o mercado, para a qual foi utilizado o coeficiente alpha de Cronbach. Ainda nessa etapa foram aplicados procedimentos estatísticos para análise dos dados pesquisados, os quais foram a estatística descritiva, a análise de correlação e a análise multivariada. O *software* estatístico utilizado na análise dos dados foi o *SPSS*.

As limitações do estudo estão relacionadas ao seu escopo e *desing*. Quanto ao escopo, o foco do estudo é a relação entre orientação para o mercado e performance organizacional, sendo que a revisão da bibliografia se limita a esses temas, destacando estudos empíricos e

⁷ Método de levantamento de corte transversa, livre tradução do inglês por Malhotra (2001).

⁸ A escala definida para mensurar orientação para o mercado foi a Markor, elaborada por Kohli, Jaworski e Kumar (1993). A escala Markor, suas características e função são apresentadas e discutidas nos capítulos referentes à fundamentação teórica e ao método.

teóricos que enfocam a orientação para o mercado como fator que amplia a performance e, ao mesmo tempo, gera vantagens competitivas sustentáveis.

As poucas indicações bibliográficas e empíricas de indicadores de performance para o ensino superior conduziram a se optar por um indicador de performance aceito pela sociedade (Provão), o qual, *a priori*, não foi testado empiricamente ou, mesmo, avaliado numa perspectiva mercadológica que contemple os diversos *stakeholders* relacionados ao ensino superior, especificamente nos cursos de bacharelado em administração. Isso limitou a possibilidade de escolher e analisar outros indicadores que pudessem definir performance e relacioná-la com o mercado.

Deve-se considerar também o nível de generalização dos resultados da pesquisa, uma vez que o estudo busca ampliar a área de conhecimento na perspectiva de um tipo específico de setor – serviços, mais especificamente instituições de ensino superior que oferecem cursos de bacharelado em administração.

Quanto ao *design*, por ser um estudo do tipo corte transversal (*cross-sectional*), a mensuração das variáveis de orientação para o mercado e performance organizacional ocorreu em momentos similares, o que não possibilita analisar modificações que possam vir a ocorrer em diferentes momentos do tempo.

1.5 Estrutura da Tese

Para alcançar os objetivos propostos a tese foi organizada em cinco capítulos, a começar pelo 1, que se refere à “Introdução”, a qual apresenta a delimitação do tema e a definição do problema de pesquisa, demonstra a importância teórica e empírica do estudo, destaca os objetivos propostos, traz as considerações metodológicas e limitações do estudo, bem como a estrutura da tese.

O capítulo 2 contém a “Fundamentação Teórica”, do estudo através da revisão da literatura. Os temas da revisão envolvem a evolução conceitual de marketing, o marketing no contexto brasileiro, construtos de orientação para o mercado na perspectiva dos principais autores relacionados ao tema e as barreiras à implementação de orientação para o mercado nas organizações. No mesmo capítulo são descritos estudos que abordam a relação entre orientação para o mercado e performance organizacional. Finalmente, é discutida a competitividade, marketing, satisfação do cliente e qualidade no ensino superior.

No capítulo 3 é descrito o método utilizado para testar a hipótese do estudo e alcançar os objetivos propostos.

Os resultados do estudo são descritos do Capítulo 4, quando é feita a análise descritiva da amostra, teste de confiabilidade das medidas, análise descritiva das variáveis definidas para mensurar orientação para o mercado, teste da hipótese através da análise de correlação, finalizando com a análise multivariada de dados, a qual culminou numa equação preditiva de orientação ao mercado para a amostra estudada. Também são discutidos os resultados alcançados na pesquisa, abordando suas implicações teóricas e gerenciais, sugestões para estudos futuros, bem como é apresentado um modelo analítico das etapas desenvolvidas na pesquisa.

No Capítulo 5 – “Conclusões”, são discutidos os resultados do estudo quanto aos objetivos propostos, a originalidade, a complexidade do objeto e fenômeno estudado e suas contribuições para a área de conhecimento estudada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a base conceitual que sustenta e direciona o trabalho. Para tanto, são desenvolvidos os seguintes temas:

- o conceito de marketing e sua evolução, até chegar à orientação para o mercado como tema de pesquisas teóricas e empíricas e a contextualização do marketing no Brasil;
- construtos de orientação para o mercado relacionados às quatro principais linhas de pesquisa (Day; Deshpandé, Farley e Webster; Narver e Slater e Kohli e Jaworski); suas respectivas escalas para mensurar orientação para o mercado e os pontos de convergência e divergência nos estudos desses autores;
- barreira à orientação para o mercado, demonstrando as dificuldades das organizações para adotarem uma estratégia orientada para o mercado;
- estudos teóricos e empíricos que abordam orientação para o mercado e performance em diversos setores e organizações, desenvolvidos nos Estados Unidos, fora deste país e no contexto brasileiro;
- relação entre ensino superior, competitividade e marketing, bem como as barreiras para adotar marketing nesse setor;
- importância da satisfação para o cliente e qualidade no ensino superior.

2.1 Conceito de marketing e sua evolução

Segundo Bartels (1988), a primeira década do século XX caracterizou-se pelo início da utilização da palavra “marketing”, a qual se referia aos conceitos de comércio e distribuição, mais especificamente, ao reconhecimento dos problemas na distribuição de produtos ao consumidor, em especial na área agrícola. Contudo, não havia um consenso ou uniformidade do pensamento nessa época, pois cada um divulgava sua idéia de marketing.

No período de 1920 a 1930, começou a ocorrer uma uniformidade no pensamento de marketing. O tema que emergiu relacionava-se aos “princípios de marketing”, o que, para Bartels (1988), caracteriza um período em que se buscou uma uniformidade no pensamento dos autores sobre o tema, e não uma difusão de idéias.

Para Kerin (1996) e Bartels (1988), na década de 30 ocorreu uma maior sedimentação do conceito de marketing, mesmo que ainda sob o enfoque voltado ao comércio e distribuição. Bartels (1988) destaca o fato do surgimento do *Journal of Marketing* (1936) e da American Marketing Association (1937), o que incentivou estudos e artigos na área.

No período de 1940 a 1950, houve uma maior ênfase na necessidade do gerenciamento de marketing, que deixou de ser uma mera aplicação de regras e princípios, passando a existir com funções específicas; ressaltou-se o planejamento das atividades de marketing, bem como foi fortemente introduzida a chamada “visão do consumidor” no negócio (BARTELS, 1988).

Bartels (1988) observa que o período entre 1950 e 1960 foi marcado pela abordagem do consumidor, o que alterou a visão conceitual de marketing, que se consagrou por várias publicações com esse foco. Tornou-se, então, unânime a exigência do processo gerencial de marketing, destacando-se o surgimento das seguintes atividades - produto, preço, canais e promoção, bem como a preocupação com a implementação do conceito de marketing, com a disseminação do marketing pela empresa e sua integração com as demais funções, numa visão de lucratividade a longo prazo.

Nesse período, Drucker (1954) sugeriu que o marketing deve ser uma responsabilidade disseminada pela organização, o que, segundo Day (1994), remete ao fato de Drucker ter sido o primeiro entre os acadêmicos a propor idéias para consolidar e articular o conceito de marketing, propondo que a busca da satisfação do cliente constitui o fundamento de um negócio e deve ser alcançada por toda a empresa. Para Drucker (1954, p.37), existe uma única definição válida para o propósito empresarial: criar clientes satisfeitos. É o cliente que determina o negócio.

No processo de implementação do conceito de marketing, também foi definido por Felton (1959, p.55) “como uma conscientização corporativa que enfatiza a integração e a coordenação de todas as funções de marketing as quais, a seu tempo, são conjugadas com todas as outras funções da empresa, com o objetivo básico de maximizar os lucros a longo prazo”.

Como ponto culminante da abordagem gerencial surgiu a concepção dos “Quatro Ps” elaborada por Jerome McCarthy em 1960, os quais incluem “planejamento do produto, praça ou canal de distribuição, preço e promoção” (apud BARTELS, 1988, p.159).

Na década de 60 a pesquisa quantitativa impulsionou o cunho científico da disciplina de marketing (KERIN, 1996). No início dessa década, Levitt (1960) publicou o artigo “Marketing myopia (Miopia em marketing)”, clássico da literatura da área, o qual tem como foco de seu raciocínio que as empresas devem compreender os mercados e, então, desenvolver ofertas que atendam suas necessidades, e não o contrário, domínio da tecnologia de produto e busca do mercado. “Uma indústria é um processo de satisfação do cliente, não um processo de fabricação de produtos. Uma indústria começa com o cliente e suas necessidades, não com uma patente, matéria-prima ou habilidades de venda” (LEVITT, 1960, p.55).

Na perspectiva de Levitt (1960), o marketing deve ser concebido como uma filosofia de fazer negócios, tendo como uma de suas premissas mais importantes a definição clara de qual é o negócio de uma organização.

O foco dos autores na década de 70, segundo Bartels (1988), foi a ênfase no ambiente, além de temas como comportamento do consumidor, sistemas de mercado e varejo, estrutura de sistemas globais de marketing, sistemas de informação de marketing e sistemas promocionais. Bartels (1988) destaca que, nesse período, além de se ter clareza de que as empresas são afetadas diretamente pelas variáveis ambientais que as rodeiam, também surgiu a preocupação com as questões sociais, levando a organização a observar, cada vez mais, o impacto das ações de marketing na sociedade.

O período foi marcado pela ampliação do escopo de marketing. Kotler e Levy (1969) apresentam a importância de o marketing ser visto, além de uma função, também como uma filosofia que pode ser utilizada em organizações não empresariais, bem como avaliam a sua utilidade social. Greyser (1973), Lazer e Kelley (1973), Bartels e Jenkins (1977) e Moyer e Hutt (1978) ampliam a discussão do escopo de marketing para uma perspectiva social, quando é estudado o impacto das práticas de marketing na sociedade, a sua multifuncionalidade (micro e macromarketing), as relações do marketing com a promoção do consumo e a qualidade de vida das pessoas. Hunt (1976) decreta que é vencida a batalha pela ampliação do conceito e ação de marketing.

Os sistemas de decisão de marketing, estratégias do varejo, comportamento do consumidor e esforços para o desenvolvimento de uma teoria de marketing foram os temas que prevaleceram durante a década de 80 (KERIN, 1996). Esse período, para Webster (1988, p.29), é chamado de “o redescobrimto do conceito de marketing”, o que foi atribuído ao aumento da concorrência, que passou de um plano nacional para um global. Webster (1994) salienta que esta década também se caracterizou pelo interesse renovado sobre o conceito e a

filosofia de marketing e pelo desenvolvimento de estratégias que permitam à empresa desenvolver um negócio direcionado para o mercado e focalizado no cliente. Dentre os autores que discutem esse tema, Anderson (1982) relaciona o marketing com o planejamento estratégico e sua importância para a busca da competitividade empresarial; Howard (1983) reitera a importância da compreensão do comportamento do consumidor para a formulação das estratégias e planos de marketing e a importância do marketing na condução das ações empresariais.

No início da década de 90, segundo Kerin (1996), ocorreu o questionamento do uso exclusivo de métodos quantitativos na pesquisa de marketing, abrindo debates em conferências renomadas na área; surgiram, então, muitos defensores da utilização da pesquisa qualitativa em marketing, especialmente por se tratar de uma ciência social. Kerin (1996) ainda destaca como temas discutidos nesse período o marketing estratégico (sustentação de vantagem competitiva, implementação de estratégia de negócio e estratégia competitiva de negócio), marketing de relacionamento, relação entre valor-qualidade-preço, controle de marketing, comunicação nos canais de marketing, *desing* de produto e processo de inovação, marca e qualidade em serviços e orientação para o mercado.

O tema orientação para o mercado, em virtude do seu significado acadêmico e empresarial relevante, foi impulsionado pelo Marketing Science Institute, segundo Deshpandé e Farley (1998) e Deshpandé (1999), como tema de pesquisa de alta prioridade para a década de 90, o que se concretizou com os estudos de Kohli e Jaworski (1990 e 1993), Narver e Slater (1990) e Day (1990 e 1994), Deshpandé e Webster (1989), Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Deshpandé e Farley (1998). Esse tema tem como objetivo delimitar construtos de orientação para o mercado e as vantagens da empresa sob essa orientação quanto a sua performance.

2.2 Marketing no contexto brasileiro

Como se observou no bloco anterior, através da evolução cronológica do conceito de marketing, segundo Richers (2000), apesar da juventude, o marketing já passou por uma série de fases bem distintas e, em parte, até conflitantes.

Para Richers (2000), desde da definição do conceito de marketing pela Associação Americana de Marketing (AMA), na década de 30, de um conceito que caracterizava o marketing, passou a abranger todas as atividades que envolvem fluxo de bens e serviços entre produtos e o consumidor. Em seguida, esse conceito foi substituído por um de escopo mais amplo e voltado a dois aspectos primordiais: a responsabilidade das funções administrativas no processo de marketing na empresa (chamado *managerial marketing*) e a abordagem sistêmica, que se preocupa com a integração ordenada entre os diversos instrumentos que participam de um processo mercadológico.

Ainda no processo evolutivo do conceito e função, segundo Richers (2000), a mais recente das modificações conceituais do marketing surgiu em consequência das repercussões dos movimentos consumidores mundiais e pelo reconhecimento de que o conceito de marketing poderia ter aplicação e utilidade em áreas não necessariamente restritas à atuação das empresas privadas, abrangendo áreas macro, como algumas das funções de um Estado moderno ou de uma comunidade, e em instituições que não visam a lucros financeiros, como igrejas, hospitais ou partidos políticos.

No Brasil, o marketing também é considerado como um dos elementos importantes para o sucesso dos mais diversos tipos de organizações. Segundo Richers (2000, p. 3), a palavra “marketing” circula no Brasil com a mesma frequência e intensidade que expressões como “democracia” e “guaraná”, fato esse que não ocorria há meio século, mas que se difunde com uma rapidez impressionante no contexto brasileiro. O autor aponta três fatores para esse fenômeno:

- 1) *Processo revolucionário de substituição das importações*: este transformou o país de uma economia agrícola em uma nação industrializada, uma vez que foram adotadas tecnologias inovadoras, bem como novos métodos administrativos, entre eles o marketing;
- 2) *Difusão de inovações por meio de escolas de ensino superior e cursos especiais*: este contexto permitiu a formação de milhares de jovens administradores, boa parte dos quais agiu, e ainda age, como missionário nas nossas empresas ao divulgar conceitos mais modernos, como o de marketing. Eles se inspiram no modelo norte-americano que é, e continua sendo, o mais avançado, ousado e pragmático do mundo;
- 3) *Sistema de comunicação*: este sistema inclui tanto a mídia impressa com a falada, como também a ação de algumas agências de publicidade, que usam e às vezes abusam da palavra “marketing”, associando-a, indevidamente, a ações, fatos e conceitos que não lhes dizem respeito.

Essa descrição indica que o termo “marketing” no Brasil, mesmo sendo constantemente citado e fazendo parte do jargão administrativo, ainda é um elemento novo no ambiente organizacional. Richers (2000, p. 4) identifica uma data específica da introdução do conceito do marketing na sociedade empresarial e acadêmica brasileira. Formalmente, o termo “marketing” começou a ser empregado no exato momento em que uma missão norte-americana passou a organizar os primeiros cursos de administração, em meados de 1954, na recém-criada Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas. A palavra “mercadologia”, segundo Richers, foi então definida para que um termo americano pudesse ser difundido no Brasil.

Durante um bom número de anos, as expressões “mercadologia” e “mercadização” (a última como o ato de mercadizar e ainda em uso) dominaram o cenário semântico dessa área administrativa no país, o que, para Richers (2000, p. 4), “foi o termo infeliz encontrado após

infindáveis discussões, que um observador de fora provavelmente teria classificado como tipicamente acadêmico”. Essa constatação de que mercadologia é um termo inadequado relaciona-se ao fato de não traduzir o conceito e o conteúdo do marketing, porém, com o tempo, a expressão “marketing”, mais incisiva e internacionalmente reconhecida, impôs-se aos termos “mercadologia” e “mercadização”.

Numa perspectiva cronológica, a década de 50, segundo Richers (1984, 2000), caracterizou-se pelo início da integração da palavra “marketing” no vocabulário empresarial brasileiro, num momento em que o consumidor era um tanto ingênuo, despreparado, inexperiente e, acima de tudo, “despretensioso”. Então, as empresas aproveitavam-se dessa ingenuidade e faturavam, mais em razão de uma demanda desnorteada que em virtude de um esforço de adaptação ao mercado.

Segundo Lopes (apud RICHERS, 2000), na década de 60, o marketing teve como ênfase “vendas”, na de 70, propaganda, e na de 80, os produtos, o que está relacionado, segundo Richers (1984), às expectativas do consumidor, que são moldadas por fatores políticos, econômicos, demográficos e culturais. Essas variáveis caracterizam a evolução do consumidor brasileiro, o qual passou de um comportamento “despretensioso” a um “ponderado”. Ao longo desses anos, os consumidores apresentaram alguns traços imutáveis e outros variaram de acordo com seu amadurecimento e as pressões do meio ambiente (RICHERS, 2000).

Na década de 90 e início do século XXI, segundo Richers (2000), para a sobrevivência das empresas, que estão perante um consumidor que busca valores tangíveis e intangíveis e que lutam para se tornar mais competitivas, já que o custo do capital no mercado é elevado, essas devem acompanhar o processo de entrosamento entre os elos tangíveis e intangíveis (produtos e serviços), voltando um olho sempre para o consumidor e deixando de encarar o marketing como um mero instrumento de publicidade ou de autopromoção, mas, sim, como

um meio de estabelecer relações sólidas e contínuas entre quem oferece e quem deseja produtos e serviços no mercado. Tudo isso pode acontecer tomando por base a noção simples e singela de que o marketing é uma disciplina que se propõe a entender e atender o consumidor (RICHERS, 2000).

Observa-se, até esse momento da contextualização do marketing no Brasil, que esse é ainda uma filosofia, disciplina e novo instrumento de gestão e que seus pressupostos se baseiam na realidade norte-americana, bem como, que se vem buscando uma maior amplitude e preocupação da sua aplicação no contexto mercadológico das organizações brasileiras. Perin et al. (2000) constatam essa realidade pelo fato de que o grande número de pesquisas acadêmicas realizadas em marketing é de natureza descritiva, o que indica a necessidade de consolidar a área de marketing no Brasil através do conhecimento das peculiaridades do mercado brasileiro.

Essa preocupação em construir um referencial consistente do estado da arte do marketing no Brasil estende-se também à academia, sendo que um dos temas amplamente discutidos, segundo Vieira (1999), no Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, realizado em 1998, foi a necessidade de se avaliar as retrospectivas, tendências e prioridades de pesquisa nas áreas temáticas de organizações, “marketing” e recursos humanos. Dentre os trabalhos que abordam as retrospectivas, tendências e prioridades de pesquisa em marketing, destaca-se a *triologia* elaborada por Vieira (1998, 1999 e 2000).

Com base em 158 artigos e ensaios publicados nos anais da Anpad entre 1990 e 1998, Vieira (1998) concluiu que a publicação científica de marketing no âmbito dos cursos de pós-graduação em administração está mais voltada para temas relacionados ao comportamento do consumidor, estratégias de mercado, marketing de serviços (incluindo aspectos de

desenvolvimento, qualidade e atendimento) e sistemas de informações e pesquisa de marketing.

Outra constatação do autor é o fato de que o acadêmico brasileiro, no âmbito da Anpad, utiliza mais livros do que periódicos como referências para a construção do quadro teórico-metodológico de suas análises e investigações científicas; quando utiliza periódicos, privilegia os internacionais aos nacionais. Vieira ainda verificou a existência de uma descontinuidade e fragilidade da pesquisa e da produção acadêmica em marketing no âmbito da Anpad porque, mesmo apresentando referências sobre a realidade empírica brasileira, os pesquisadores de marketing no Brasil têm relegado tais referências e publicações como fontes de pesquisa.

No segundo artigo da triologia, Vieira (1999) apresenta um estudo exploratório desenvolvido no período de 1996 a 1998 com docentes e pesquisadores de marketing participantes de cursos de pós-graduação *stricto sensu* em administração filiados à Anpad. O objetivo do estudo foi verificar, com base na visão dos acadêmicos brasileiros, as tendências de ações empresariais e prioridades de pesquisa na área de marketing, tanto em nível de Brasil quanto no mundial.

A principal prioridade dos estudos de marketing no Brasil, segundo Vieira (1999), é acerca do comportamento do consumidor, o que se repete em nível mundial. A segunda prioridade diz respeito à investigação sobre *database marketing*, uma vez que essa prioridade é, aparentemente, uma decorrência da necessidade de um melhor conhecimento sobre o consumidor, o que conduz à criação, formatação, modelagem e gerenciamento de bancos de dados. Em nível mundial, a segunda prioridade, na perspectiva dos acadêmicos, é a integração e o comércio internacional. Como terceira prioridade, em nível de Brasil, está a temática ligada ao atacado e varejo; já, em nível mundial, é o *database marketing*.

Vieira (1999) constatou que existe uma autonomia do acadêmico brasileiro de marketing para com as escolhas de estudos e pesquisas, porém as temáticas propostas pelos acadêmicos e pesquisadores não obedecem a uma escala igual de prioridades em relação às expectativas empresariais com a área de marketing no Brasil. As principais tendências empresariais estão relacionadas com ações voltadas a banco de dados, qualidade no desenvolvimento de produtos e distribuição e logística. Em nível mundial, a ação empresarial prioriza a integração e o comércio internacional, indicando a existência de um *gap* entre a academia e o empresariado no contexto brasileiro, uma vez que não ocorre uma convergência quanto a prioridades e tendências no desenvolvimento do marketing no Brasil e no mundo.

O terceiro artigo publicado por Vieira (2000) apresenta um panorama acadêmico-científico e as temáticas de estudos de marketing no Brasil. Para tanto, o autor desenvolveu um estudo exploratório junto a docentes e pesquisadores da área de marketing atuantes em cursos de pós-graduação em administração, *stricto sensu*, filiados à Anpad, investigando, a partir de 29 variáveis, o perfil do docente/pesquisador, aspectos quanto a estudos e pesquisas, editoriais, educacionais e formacionais; bem como temáticas dos 272 artigos publicados na área de marketing durante a década de 90. Foram tomadas como base para esse estudo os principais periódicos brasileiros de administração desse período: *Revista de Administração*, *Revista de Administração de Empresas* e *Anais do Enanpad*.

Partindo dessa pesquisa, o panorama acadêmico-científico e as temáticas de estudos de marketing no Brasil, identificados por Vieira (2000), são descritos a seguir:

- a) o professor/pesquisador brasileiro da área de marketing é do sexo masculino, com mais de 15 anos de experiência de trabalho; é doutor, formado no próprio país e exerce atividades fora da universidade;
- b) as pesquisas e estudos de marketing no Brasil estão relacionadas, em maior volume, ao *comportamento do consumidor, serviços e estratégias de mercado*. Embora já se desfrute

de mais de trinta anos de prática e desenvolvimento, a produção acadêmica brasileira na área de marketing ainda é insuficiente e principiante;

- c) na relação sujeito-objeto, do ponto de vista epistemológico, são os *procedimentos e relações de troca* na sociedade que podem ser definidos como o objeto de estudo da administração de marketing no Brasil;
- d) a visão de que existem diferenças entre as tipologias de marketing (ex. marketing esportivo, cultural, ecológico, dentre outros) é algo circunscrito ao mercado editorial. Os acadêmicos brasileiros não julgam haver diferenças entre as mesmas, mas somente abordagem e operacionalização diferenciadas, o que não constitui diferenças em relação à base teórica e categorias fundamentais de marketing;
- e) métodos qualitativos e quantitativos são utilizados em proporções semelhantes nos estudos de marketing no Brasil, todavia a sua abordagem é de caráter pragmático e o tipo de pesquisa para a qual estão voltadas é predominantemente aplicada;
- f) o periódico brasileiro de administração mais lido é a *RAE*, contudo o mais citado é a *RA*; o livro de marketing mais importante para o acadêmico brasileiro é de autoria de Philip Kotler e chama-se *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. O mercado editorial brasileiro na área de marketing é apenas regular, ainda que os livros de autores brasileiros desfrutem, com certas ressalvas, de credibilidade intelectual;
- g) entre cada quatro acadêmicos de marketing no Brasil, três desenvolvem pesquisas e procuram publicar os resultados dessas regularmente. Sua agenda de trabalho é formada pela seguinte ordem de prioridades quanto ao uso do tempo: aulas, estudos e pesquisas, atendimento a alunos e orientação acadêmica, atividades administrativas, atividades de extensão junto à comunidade do local onde trabalham;

- h) os congressos e encontros brasileiros que envolvem a apresentação de trabalhos de pesquisa em marketing não correspondem ao padrão e ao volume de atividades de pesquisa em marketing no país. Os fatores mais importantes para a produção do acadêmico brasileiro da área de marketing têm sido o hábito regular de fazer pesquisas, o envolvimento com a comunidade empresarial e o acompanhamento das publicações da área;
- i) os fatores que têm sido destacados em vários cursos brasileiros de administração para uma boa formação acadêmica na área de marketing são: o hábito regular de leitura, a realização de estágios, a participação em projetos de pesquisa e a orientação acadêmica.

Com esses subsídios fornecidos, Vieira (2000) busca auxiliar na formulação de estratégias para a organização de cursos e condução de disciplinas, tanto na graduação quanto na pós-graduação em marketing, bem como o foco e tendências acadêmicas do marketing no Brasil na década de 90 e para os próximos anos.

Como se pôde constatar nos estudos de Vieira de 1998, 1999 e 2000 e com o breve histórico elaborado de Richers (1994 e 2000), o marketing no Brasil passa por um processo de consolidação conceitual e empírica, tendo alguns estágios muitas vezes semelhantes à realidade norte-americana, porém ocorrendo em momentos e em contexto econômico e comportamental diferente. Contudo, não se perde a idéia passada pela definição simplificada de Richers (2000, p. 5): “definimos marketing simplesmente como a intenção de entender e atender o mercado”. Essa definição remete à importância de as organizações se orientarem para o mercado, onde o cliente é o foco do marketing ao invés do produto em si; dessa forma, deve-se procurar além do óbvio para poder descobrir e oferecer a única coisa que interessa ao consumidor: satisfação (RICHERS, 2000, p. 114).

2.3 Orientação para o mercado e os principais construtos desenvolvidos

Na evolução do pensamento e conceito de marketing, a elaboração de um construto de orientação para o mercado e seu reflexo sobre a performance empresarial é um tema importante dentro dessa área do conhecimento, cuja validação e aplicação em organizações e ambientes mercadológicos diferentes devem ser desenvolvidas e estudadas (APPIAH-ADU, 1997). Nesse sentido, e buscando atender aos objetivos propostos nessa tese, os quatro principais construtos de orientação para o mercado, que têm sido utilizados e validados em diferentes tipos de organizações, países e ambientes competitivos, serão apresentados nesta seção da fundamentação teórica.

2.3.1 Orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski

Com o intuito de entender, conceitualizar e definir orientação para o mercado, Kohli e Jaworski (1990) desenvolveram um estudo através de entrevistas de campo com 62 executivos de várias funções e organizações, as quais foram comparadas a uma ampla revisão da literatura existente até o momento sobre marketing e o tema específico. De forma ampla, concluíram que a orientação para o mercado é a geração de inteligência de mercado, relacionada a necessidades atuais e futuras dos clientes dentro da empresa; ao mesmo tempo, passa pela disseminação dessa inteligência e pela capacidade de resposta da empresa em relação ao mercado.

Kohli e Jaworski (1990) discutem a dificuldade de transpor o conceito de marketing para a prática empresarial e, por conseqüência, alcançar a orientação para o mercado, uma vez que uma empresa orientada para o mercado é aquela que implementa e que age de acordo com o conceito de marketing. No estudo, foi avaliado e comparado com a teoria o modo como os gestores das empresas agiam em relação aos pilares conceituais de marketing e, por

conseqüência, se eram ou não orientados para o mercado. Os pilares estudados foram foco no cliente, marketing integrado e lucratividade.

Os gestores, segundo Kohli e Jaworski (1990), foram unânimes em definir o foco no cliente como elemento central da orientação para o mercado. Observam que a orientação ao cliente envolve ações baseadas em inteligência de mercado, o que inclui “(1) fatores externos do mercado (ex: competição, regulamentação) que afetam as preferências e necessidades do consumidor e (2) necessidades futuras dos consumidores”. (KOHLI e JAWORSKI, 1990, p. 3).

O marketing integrado busca ações integradas de todos os departamentos da empresa, e não só da área de marketing, a partir da inteligência de mercado. Essas ações baseadas no mercado seriam dirigidas e voltadas ao consumidor. “Sem exceção, os entrevistados observam a lucratividade, como uma conseqüência da orientação para o mercado e não como parte dela” (KOHLI e JAWORSKI, 1990). Isso vai contra a concepção inicial de que a lucratividade era parte da orientação para o mercado.

Buscando os objetivos de seu estudo, os autores definem três pilares básicos da orientação para o mercado: geração de inteligência de mercado, disseminação da inteligência de mercado gerada e capacidade de resposta da empresa à inteligência de mercado. “Inteligência de mercado é uma concepção ampliada da verbalização por parte do consumidor de suas necessidades e preferências, nisso inclui uma análise de fatores exógenos que influenciam estas necessidades e preferências” (KOHLI e JAWORSKI, 1990, p.4).

Os fatores exógenos (regulamentação governamental, competição, turbulência tecnológica e outras forças ambientais) afetam as necessidades e preferências presentes e futuras do consumidor, razão pela qual devem ser considerados. Outro aspecto importante a ser contemporizado é que no mercado não só os usuários finais, mas também os distribuidores, têm suas necessidades e preferências influenciadas por fatores exógenos, bem

como são fontes de inteligência de mercado. Ainda se torna importante a idéia de que gerar inteligência de mercado não é responsabilidade exclusiva do departamento de marketing, mas de todos os departamentos da empresa, a qual deve ser gerada por uma variedade de canais formais e informais. Segundo Kohli e Jaworski (1990, p. 5), muitos administradores observam que, para uma organização adaptar-se às necessidades do mercado, a inteligência de mercado deve ser comunicada, disseminada e, em muitos casos, vendida aos departamentos e indivíduos da organização.

De nada adianta a inteligência de mercado ser gerada se não for disseminada entre os departamentos e indivíduos da organização, uma vez que todos são responsáveis pela satisfação do cliente. Portanto, devem ser incentivados e desenvolvidos canais de comunicação horizontais dentro e entre os departamentos, para que, com isso, a disseminação das informações permita compreender e responder ao mercado a partir de uma base compartilhada de conhecimento (KOHLI e JAWORSKI, 1990).

O último pilar para uma empresa ser orientada para o mercado consiste na sua capacidade de responder – *responsiveness* – aos anseios dos clientes através de ações baseadas na geração e na disseminação da inteligência de mercado. Segundo Kohli e Jaworski (1990), todos os departamentos, não apenas o de marketing, devem responder aos desafios do mercado em uma empresa orientada para o mercado. Com base nessa discussão e definição dos elementos e pilares da orientação para o mercado, definem que “a orientação para o mercado é a geração de inteligência de mercado para toda a empresa, relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência de mercado através dos departamentos e resposta da empresa a essa inteligência”.

Ainda segundo Kohli e Jaworski (1990), os administradores indicaram que a orientação para o mercado facilita ter uma visão e foco claro da estratégia organizacional. Em relação aos empregados, observa-se um senso de orgulho pela organização na qual todos os

departamentos e indivíduos trabalham com o objetivo comum de servir os consumidores, o que promove um alto nível de satisfação com o trabalho e comprometimento com a organização. Quanto aos consumidores, gera-se uma confiança para com a organização graças à satisfação promovida pela orientação para o mercado e, ao mesmo tempo, gera-se uma mensagem positiva a consumidores em potencial, além de se garantir o retorno dos atuais à organização (KOHLI e JAWORSKI, 1990, p. 06).

Quanto maior a orientação para o mercado de uma empresa, mais alta é sua performance nos negócios, segundo Kohli e Jaworski (1990). Ao mesmo tempo, em virtude de a orientação para o mercado ser de difícil implementação, pode ser considerada uma forma adicional e distinta de vantagem competitiva sustentável.

Buscando a comprovação da hipótese e a validação empírica do trabalho desenvolvido anteriormente, Jaworski e Kohli (1993) elaboraram um modelo para mensurar o grau de orientação para o mercado de uma empresa pela descrição de antecedentes e da identificação das conseqüências da orientação para o mercado dessa empresa. Três grandes questões foram definidas no estudo: (1) Por que algumas organizações são mais orientadas para o mercado do que outras? (2) Qual é o efeito da orientação para o mercado junto aos empregados e à performance do negócio? (3) A ligação entre orientação para o mercado e performance do negócio depende do contexto ambiental?.

Para desenvolver o estudo, Jaworski e Kohli (1993) utilizam um construto teórico que se baseia em antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado. Os antecedentes foram definidos em três grupos: (1) Alta administração – a ênfase em se orientar para o mercado e sua disposição a correr riscos, uma vez que a alta administração tem um papel essencial na formação da cultura e dos valores organizacionais; (2) Dinâmica interdepartamental – relaciona-se ao grau de interação entre os departamentos (conflitos e alianças); (3) Sistemas organizacionais - esse antecedente inclui os sistemas e estruturas

organizacionais, como a formalização, a centralização, a departamentalização e a forma de recompensa utilizada pela organização (padrões objetivos – por exemplo, volume de vendas; e subjetivos - por exemplo, a satisfação do cliente). Esses antecedentes, apresentados na Figura 1, foram investigados quanto ao seu impacto na geração de inteligência de mercado, à disseminação da inteligência e à capacidade de resposta da organização para o mercado.

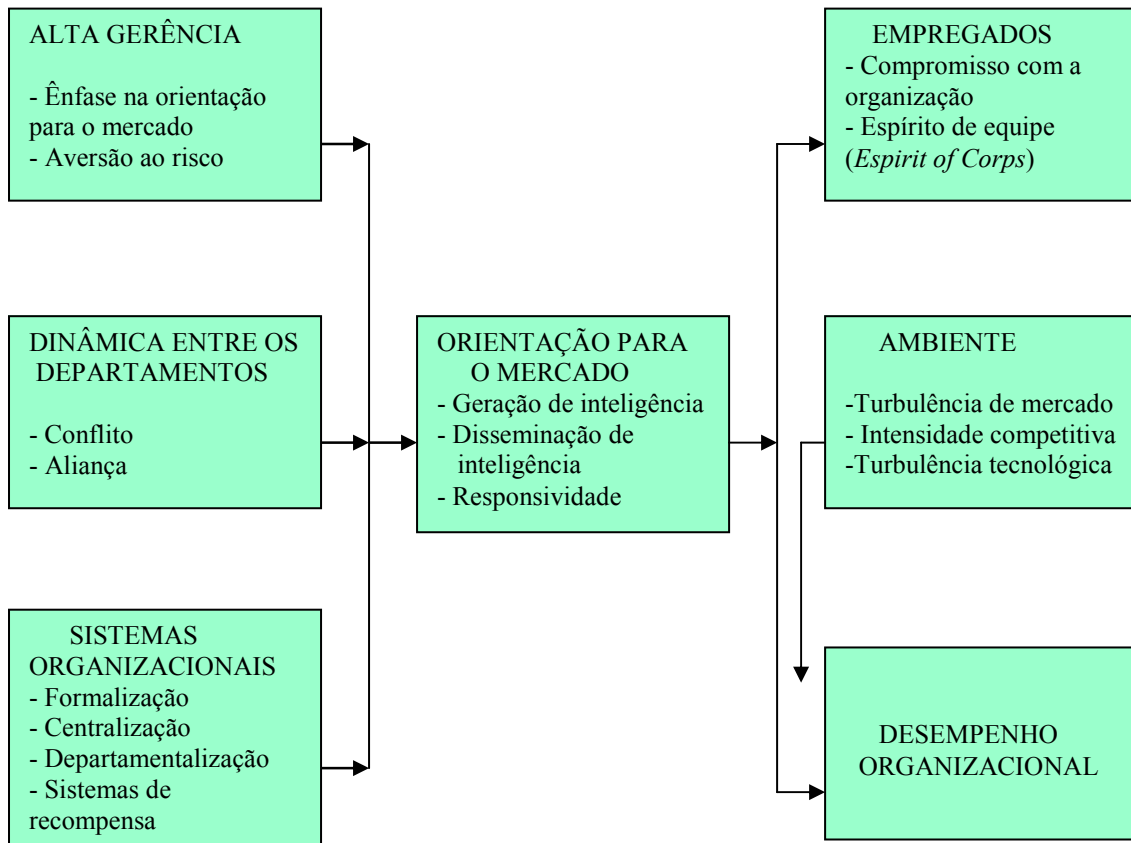


Figura 1 - Antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado
Fonte: Jaworski e Kohli (1993, p. 55)

Como conseqüências da orientação para o mercado, Jaworski e Kohli (1993) definiram o comprometimento organizacional, o espírito de equipe dos empregados e a performance empresarial. Como moderadores ambientais foram consideradas as turbulências do mercado e da tecnologia, além da intensidade competitiva.

Duas amostras em empresas americanas foram estudadas por Jaworski e Kohli (1993): a primeira com 222 respondentes pertencentes a unidades estratégicas de negócios, dentre esses informantes múltiplos de cada unidade, com executivos de marketing e de outras áreas;

a segunda investigou outras 230 empresas participantes da American Marketing Association, com um respondente por empresa.

Como resultado, o estudo demonstrou como consistentes as indicações de que, quanto mais alta a orientação para o mercado, maior será a performance empresarial, independentemente da turbulência do mercado, da intensidade da competição e da turbulência da tecnologia presente no ambiente em que atua; contudo, não foi encontrada relação entre orientação para o mercado e *market share* no estudo.

Jaworski e Kohli (1993) identificaram que a ênfase dada pela alta administração ao mercado e sua disposição em correr risco incentivam a orientação para o mercado na organização, além de motivarem os subordinados nesse mesmo sentido. Também são elementos que contribuem à orientação para o mercado um processo de decisão descentralizado, a existência de cooperação entre departamentos e um sistema de remuneração baseado no mercado.

Com o objetivo de propor uma medida válida para identificar o grau de orientação para o mercado das organizações, Kohli, Jaworski e Kumar (1993), desenvolveram a escala Markor (*Market orientation*).

A escala Markor (Anexo 1) é composta por vinte variáveis divididas em três grupos relacionados ao conceito de orientação para o mercado desenvolvido e testado em trabalhos anteriores de Kohli e Jaworski (1990) e Jaworski e Kohli (1993). Essas variáveis são: seis variáveis relativas à geração de inteligência de mercado, cinco variáveis relativas à disseminação da inteligência de mercado e nove variáveis referentes à resposta para a inteligência gerada.

Na construção da escala foram adotados três estágios. No primeiro, a amostra foi composta pelos 230 executivos de marketing, membros da American Marketing Association, e teve como intuito eliminar itens de uma escala inicial de 32 itens, os quais não refletiam os

componentes do construto de orientação para o mercado. No segundo estágio, foi utilizada a amostra com múltiplos respondentes (executivos de marketing e executivos de outras áreas) pertencentes às 222 UENs⁹, com o objetivo de testar teoricamente diversas alternativas plausíveis de representações de estruturas fatoriais para os itens que haviam restado após o primeiro estágio. No terceiro estágio, vários componentes do construto foram correlacionados para verificar a validade preditiva das medidas de orientação para o mercado. A escala utilizada para medir as respostas foi de cinco pontos, onde o 1 significava a discordância total da afirmação que estava sendo feita e o 5, a concordância total. Segundo Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p.473),

a medida de orientação para o mercado – MARKOR, fornece o grau em que uma unidade estratégica de negócios: (1) está engajada em atividades multi-departamentais de geração de inteligência de mercado, (2) disseminar essa inteligência verticalmente e horizontalmente através de canais formais e informais e (3) desenvolver e implementar programas com base na inteligência gerada.

Finalmente, Kohli, Jaworski e Kumar (1993) sugerem que a escala seja utilizada para medir o grau de orientação para o mercado em organizações que não visam a lucro, ou, mesmo, formas de organizações não tradicionais, como, por exemplo, governos estaduais, entre outros, para que se possa avaliar se governos orientados para o mercado têm maior sucesso econômico que governos menos orientados. De maneira geral, a escala contribui para identificar áreas e pontos que necessitam de mudanças e melhorias para que possam atender de forma adequada os clientes e tornem uma organização realmente orientada para o mercado.

2.3.2 Orientação para o mercado segundo Day

“A noção de que performance superior requer que o negócio obtenha e mantenha vantagens sobre os competidores é o centro do pensamento estratégico contemporâneo”

⁹ UENs – Unidades Estratégicas de Negócios

(DAY e WENSLEY, 1988, p. 01). As empresas orientadas para o mercado, segundo Day (1994), possuem performance superior, por gerarem e sustentarem capacidades distintas que permitem satisfazer seus clientes oferecendo valor superior aos concorrentes. Para tanto, devem enfatizar o papel da cultura, da obtenção e utilização da informação e da coordenação interfuncional.

O desenvolvimento dessas capacidades foi foco do estudo de Day (1994), que as define como “ligações complexas dos recursos e conhecimento acumulado, exercido através do processo organizacional, que permite a empresa coordenar atividades e usar seus recursos” (p. 38). As capacidades distinguem-se dos recursos (*assets*) por esses serem tangíveis e quantificáveis, ao passo que as capacidades estão implícitas e permeiam as rotinas e práticas da organização.

No momento em que as organizações identificam e constroem capacidades especiais, tornam-se mais competitivas e ficam mais orientadas para o mercado. Por estarem relacionadas a experiências, habilidades e conhecimentos acumulados, essas capacidades muitas vezes são difíceis de serem identificadas na cultura e estrutura da organização; contudo, por terem essas características, no momento em que forem definidas, serão difíceis de serem copiadas e imitadas pelos concorrentes.

As capacidades internas referem-se ao desenvolvimento de habilidades internas no ambiente organizacional, como gerenciamento financeiro, controle de custos, desenvolvimento de tecnologia, logística integrada, processo de produção, gerenciamento de recursos humanos, do ambiente de trabalho, entre outras. As capacidades externas dizem respeito ao desenvolvimento de conexões para gerenciar aspectos relacionados ao mercado (ambiente externo) que permitem à empresa antecipar exigências do mercado antes dos concorrentes, bem como criar relacionamentos duráveis com os consumidores, membros dos canais e fornecedores.

O processo de expansão (Figura 2) integra as capacidades externas com as internas, tendo como atividades os serviços ao cliente, preço, compras, entre outras. Nesse sentido, “a importância estratégica das capacidades, está na sua contribuição em promover vantagens competitivas sustentáveis e lucratividade superior” (DAY, 1994, p. 40).

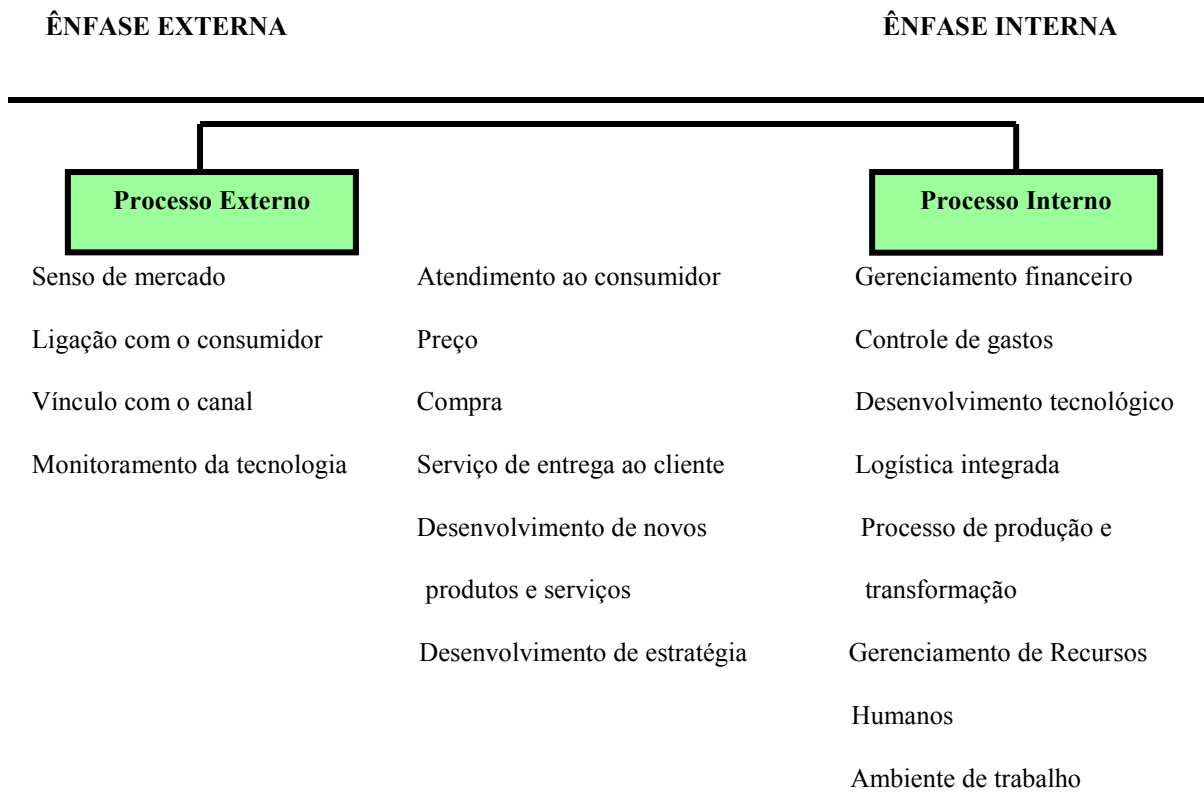


Figura 2 - Classificação das capacidades
Fonte: Adaptado de Day (1994, p. 41)

Na exposição de seu modelo, Day (1994, p.45) destaca que o desenvolvimento de capacidades para uma organização estar orientada para o mercado reflete a filosofia de que todas as decisões começam pelos consumidores e são guiadas por uma profunda e compartilhada compreensão de suas necessidades e comportamentos, além da compreensão das capacidades e intenções dos competidores com o propósito de alcançar performance superior, através da satisfação dos consumidores de melhor forma que os concorrentes. Objetivamente, a “orientação para o mercado representa uma habilidade superior no entendimento da satisfação dos clientes” (DAY, 1994, p.38).

Um programa de mudanças para uma empresa alcançar uma orientação para o mercado é proposto por Day (1994, p. 46) e deve seguir os seguintes passos:

- diagnosticar as capacidades atuais;
- antecipar necessidades futuras;
- redesenhar os processos operacionais;
- direcionar a alta administração; e
- monitorar continuamente os progressos.

Pode-se observar que, para alcançar uma melhor orientação para o mercado, é necessário uma mudança de cultura organizacional, o que envolve pessoas e processos nos diversos níveis da organização. Nesse sentido, Day (1999) afirma que as empresas necessitam adequar um programa de mudanças de acordo com sua herança cultural, estratégia de mercado e personalidade das lideranças. Entretanto, alguns pontos em comum e iniciativas de sucesso devem ser executados, como o envolvimento de toda a organização, dos recursos necessários e da alta administração e a mudança comportamental e cultural, entre outros.

Day (2001) afirma que se orientar para o mercado é ter disciplina para fazer opções estratégicas saudáveis e implantá-las de forma coerente e completa, não sendo tudo para todos. Assim, as empresas orientadas para o mercado conhecem tão bem seus mercados que são capazes de identificar e motivar seus clientes valiosos, bem como o lucro real provém de se manter clientes importantes desenvolvendo uma profunda fidelidade, baseada na confiança mútua, em compromissos e intensa comunicação.

Uma cultura orientada para fora, segundo Day (2001), apresenta crenças, valores e comportamentos dominantes que enfatizam valor superior para o cliente e a busca contínua de novas fontes de vantagem. As aptidões específicas devem sentir o mercado, relacionar-se com ele e ter uma visão estratégica avançada; a clareza da visão estratégica ajuda a criar estratégias vitoriosas que antecipam os riscos e as oportunidades do mercado ao invés de reagir a eles. A

estrutura deve possibilitar que a organização inteira antecipe continuamente as mudanças nas exigências dos clientes e nas condições do mercado, bem como responda a elas.

O apoio a esses três elementos é feito pela base compartilhada de conhecimento, na qual a organização coleta e dissemina seus critérios sobre o mercado. Esse conhecimento constrói relacionamentos com os clientes e canais, informa a estratégia da empresa e aumenta o comprometimento dos funcionários com as necessidades do mercado, o que é demonstrado na Figura 3.

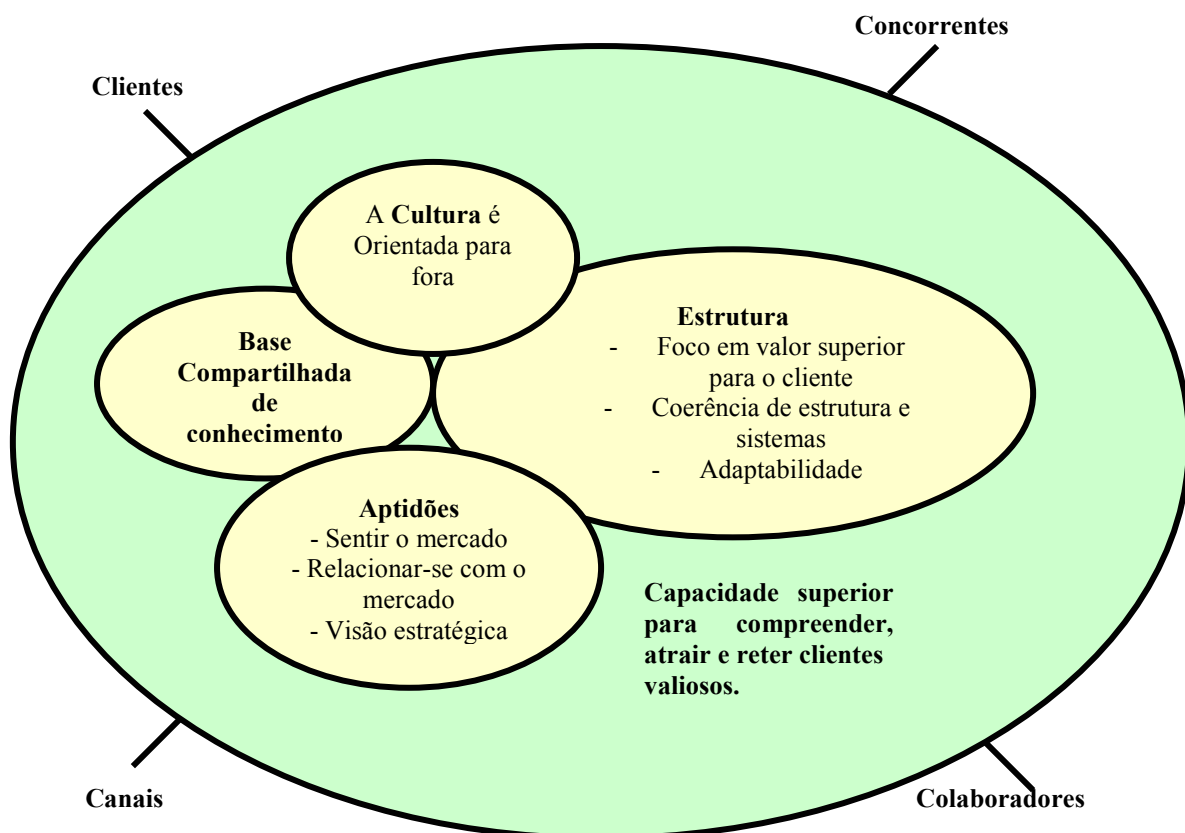


Figura 3 - Os elementos de uma orientação para o mercado
 Fonte: Adaptado, Day (2001, p. 20)

Dessa forma, Day (2001) destaca que a orientação para o mercado permite uma performance superior para a organização, proporcionada por uma eficiência superior em custos e investimentos, satisfação dos funcionários, preços mais altos e neutralização da concorrência. Essas vantagens são extraídas da capacidade superior para compreender mercados e atrair e manter clientes.

2.3.3 Orientação para o mercado segundo Narver e Slater

Narver e Slater (1990) propõem o desenvolvimento e a validação de uma medida de orientação para o mercado e verificam o seu relacionamento com performance empresarial. No estudo discutem a relação entre vantagem competitiva e orientação para o mercado, a qual “é uma cultura empresarial, que de forma mais eficaz e eficiente cria valor para os seus clientes” (Narver e Slater, 1990, p.20). Em seu estudo acentuam a importância da criação de vantagens competitivas sustentáveis a partir da orientação para o mercado, adicionando a esse construto uma nova dimensão, a concorrência.

O construto proposto de orientação para o mercado por Narver e Slater (1990) foi baseado em uma ampla revisão da literatura, na qual é destacada a questão de se obter vantagem competitiva sustentável através de valor superior para o consumidor. Assim também, essa orientação permite uma perspectiva de longo prazo em termos de relacionamentos e se fundamenta, numa cultura e de uma estrutura organizacional com efetiva coordenação interfuncional. Esses esforços geram valor superior para o cliente a partir de todas as áreas, e não só pelo marketing.

A Figura 4 descreve os componentes da orientação para o mercado proposta por Narver e Slater (1990), na qual a orientação para o cliente compreende criar valor superior aos mercados-alvo, entendendo suas necessidades atuais e futuras de forma contínua. Para tanto, é necessário disseminar a informação desse e dos competidores de forma contínua. Orientar-se para a concorrência passa pela compreensão das forças e fraquezas a curto prazo e de capacidades e estratégias a longo prazo em relação aos concorrentes atuais e potenciais, para que, com isso, se possa promover maior satisfação das necessidades atuais e futuras dos clientes. A coordenação interfuncional coordena a utilização dos recursos da empresa para criar valor superior aos clientes.

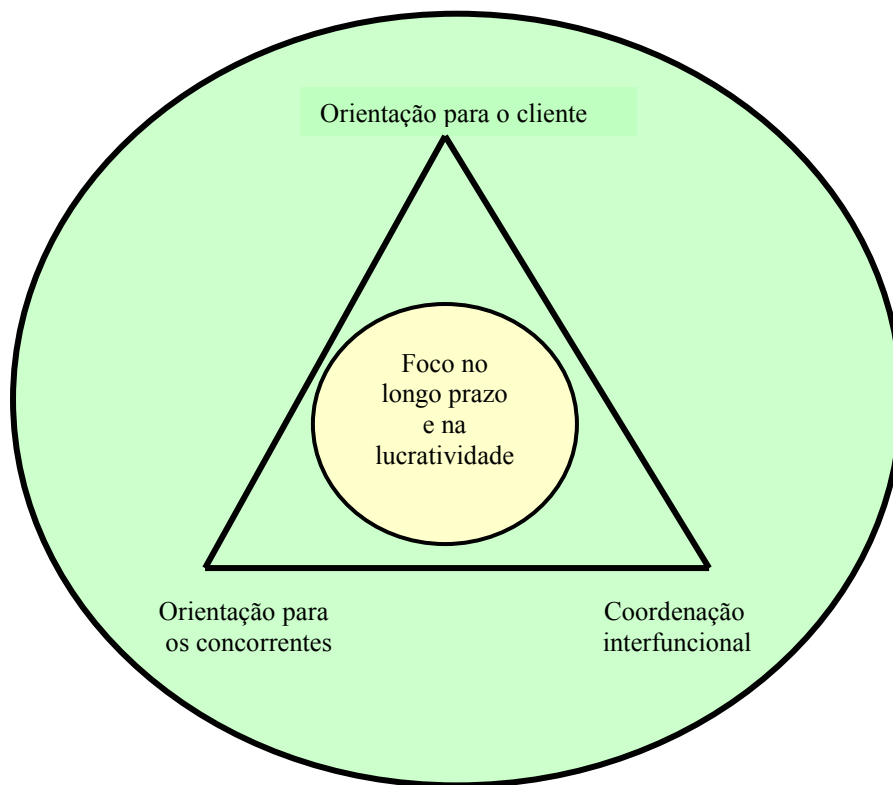


Figura 4 - Componentes da orientação para o mercado segundo Narver e Slater
Fonte: Adaptado de Narver e Slater (1990, p.23)

Narver e Slater (1990) afirmam que a criação de valor para os compradores não é função única de marketing, pois todas as áreas da empresa devem, como uma grande orquestra, contribuir para isso de forma sinérgica: “Em suma os três componentes comportamentais da orientação para o mercado compreendem as atividades de aquisição e disseminação de informações e a criação coordenada de valor para o cliente” (NARVER e SLATER, 1990, p. 21).

Os critérios de decisão são o foco no longo prazo e a rentabilidade. Para evitar que os concorrentes criem valor superior aos clientes, as empresas devem adotar uma dimensão temporal de longo prazo, que permita ao negócio descobrir e implementar constantemente valores adicionais para seus clientes. Para Narver e Slater (1990), a rentabilidade está

diretamente relacionada à orientação para o mercado e deve ser percebida como um objetivo do negócio.

De acordo com os autores, a orientação para o mercado é a cultura organizacional que mais eficaz e eficientemente desenvolve comportamentos necessários para a geração de valor superior aos compradores, traduzindo esse valor em uma maior lucratividade da empresa a longo prazo e em uma performance superior do negócio.

Slater e Narver (1994) identificaram que as forças presentes no ambiente competitivo (turbulência do mercado, tecnologia, hostilidade entre competidores, taxa de crescimento do mercado, entre outros) não afetam a orientação para o mercado e a performance empresarial, conforme afirmam Day e Wensley (1988). O estudo demonstrou que a orientação para o mercado está diretamente relacionada à performance empresarial, ao mesmo tempo que sua importância é igual em qualquer ambiente de mercado, uma vez que as condições ambientais são passageiras e os benefícios da orientação ao mercado têm efeito de longo prazo.

A orientação para o mercado para Slater e Narver (1994, p. 53), é uma forma particular de cultura, como foi identificado anteriormente. Implantar e manter a magnitude de uma orientação para o mercado é um processo complexo, que requer um considerável gasto de dinheiro e tempo. Dessa forma, uma empresa orientada para o mercado deve estar preparada para alcançar e manter vantagens competitivas sustentáveis em qualquer ambiente, sem esperar modificar o mercado para se adaptar. Para esses autores, os negócios mais orientados para o mercado posicionam-se melhor para obter sucesso em qualquer condição ambiental.

O delineamento inicial de um construto composto pelos componentes comportamentais e critérios de decisão foi submetido por Narver e Slater (1990) a dois painéis formados por acadêmicos, gerando a primeira versão do questionário; em seguida,

após os pré-testes, foi desenvolvida a versão final do instrumento e encaminhado aos membros da alta administração de 140 UENs de uma mesma corporação.

Após testes estatísticos, foi comprovado pelos autores que as variáveis comportamentais são confiáveis; já os critérios de decisão não obtiveram validade estatística considerável, sendo eliminados da operacionalização do construto. Dessa forma, a escala (Anexo 2) definida para medir orientação para o mercado ficou composta por 15 itens, utilizados como uma das nove diferentes medidas na explicação do retorno sobre ativos. Os outros fatores incluídos foram o poder do comprador e do vendedor, concentração de ofertantes, facilidade de novos entrantes, crescimento de mercado, mudanças tecnológicas, o tamanho relativo e custos da empresa.

2.3.4 Orientação para o mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster

Deshpandé e Webster (1989) afirmam que a implementação do gerenciamento de marketing torna as empresas mais próximas e capazes de responder às necessidades dos clientes, bem como destacam que a orientação ao cliente é considerada um tipo de cultura organizacional. A cultura organizacional é um conjunto de valores e crenças compartilhadas que auxiliam os indivíduos a compreenderem o funcionamento da organização e, assim, fornece-lhes normas de comportamento na organização (DESHPANDÉ e WEBSTER, 1989, p. 4). É necessário entender a orientação para o cliente como uma cultura organizacional, uma vez que todos os membros e setores da organização precisam, além de identificar e compreender as necessidades dos clientes, focar todas as atividades organizacionais para criar valor aos clientes.

A orientação para o mercado é definida por Deshpandé, Farley e Webster (1993, p. 27) como “conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, não

excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo”.

No estudo desenvolvido por Deshpandé, Farley e Webster (1993), foi utilizada a orientação para o cliente como sinônimo de orientação para o mercado. Ao mesmo tempo, apoiados no estudo de Deshpandé e Webster (1989), realizaram uma investigação exploratória da relação dos construtos centrais relacionados com cultura, orientação para o cliente e inovação, com performance global da empresa. Para o estudo, foram entrevistados executivos de empresas japonesas e seus clientes com o intuito de identificar, do ponto de vista não só da empresa, mas também dos clientes, o quanto a organização é orientada para o mercado. A performance empresarial foi medida em termos de lucro, tamanho, crescimento e participação relativa no mercado.

Deshpandé, Farley e Webster (1993) tiveram seus resultados baseados em “quadrados” de respondentes (*“Quadrads” double dyads*): um par de respondentes da empresa e um par de respondentes de clientes da empresa. Em relação à cultura, foi constatado que empresas com culturas de mercado apresentaram as melhores performances, seguidas por culturas de adhocracia. Performances ruins foram detectadas em empresas de culturas do tipo clã, e o pior desempenho foi encontrado em empresas que adotam culturas hierárquicas.

Foi constatado que os clientes das empresas de melhor performance consideram-nas mais orientadas para o mercado, bem como foi observada a importância da percepção do cliente para identificar se realmente a empresa está orientada para o mercado (DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993). Isso foi possível porque ocorreu uma clara dissonância entre a percepção dos clientes e a impressão da empresa do quanto é orientada para o mercado. A inovação foi relacionada de forma positiva com performance, pois empresas inovadoras de mercado e líderes em tecnologia possuem as melhores performances.

Dentro do contexto estudado, Deshpandé, Farley e Webster (1993) sugerem que uma organização, para atingir uma maior orientação para o consumidor, deve ter uma cultura que busque os objetivos externos e criatividade, somados a um comprometimento da alta administração; para tanto, performances empresariais superiores estariam associadas a orientação para o cliente, inovação e cultura de mercado. Os autores ainda destacam a necessidade de ampliar esse tipo de estudo em outras culturas e ambientes de mercado.

Baseados na idéia de que a orientação para o mercado é uma forma de cultura organizacional, a qual tem com como um dos principais elementos do construto o impacto da cultura, da orientação para o cliente e da inovação, Deshpandé, Farley e Webster (1993) estudaram esses elementos de forma exploratória, desenvolvendo, a partir de uma lista inicial de trinta itens, uma escala (Anexo 3) para medir o grau de orientação para o mercado com nove itens, partindo dos resultados do estudo com 138 executivos japoneses.

Deshpandé e Farley (1998) realizaram outro estudo com 82 gerentes de 27 grandes empresas americanas e européias, quando testaram a validade das escalas de mensuração para o mercado de Narver e Slater (1990), Kohli, Jaworski e Kuhmar (1993) e Deshpandé, Farley e Webster (1993). Com a validação das demais escalas, propuseram uma nova, a partir da síntese das anteriores, gerando a MORTN (Anexo 4), que consiste numa escala de dez itens para mensurar orientação ao mercado. A partir desse estudo, a orientação para o mercado foi definida pelos autores como “um conjunto de processos interfuncionais e atividades voltadas à criação e satisfação de clientes através de um monitoramento contínuo de suas necessidades”. (p. 226)

Entretanto, para Deshpandé e Farley (1998, p. 226), a orientação para o mercado não é uma “cultura”, como previamente haviam sugerido em 1989, mas um conjunto de “atividades” (por ex., um conjunto de comportamentos e processos relacionados ao monitoramento e resposta às necessidades dos consumidores).

2.4 Orientação para o mercado e cultura organizacional

Com base na revisão sobre os principais construtos sobre orientação para o mercado, evidenciou-se que os autores têm perspectivas diferentes quanto à orientação para o mercado ser uma cultura organizacional ou uma série de atividades e comportamentos que permitem uma melhor resposta ao mercado. Isso resulta em construtos diferenciados quanto à necessidade, às conseqüências, à utilização e sua relação com performance empresarial.

Para Hurley e Hult (1998, p. 43), “existem fortes suportes na literatura de marketing, de que a orientação para o mercado pode ser embutida na cultura de uma organização e afeta o acompanhamento e as ações com o mercado”.

Narver e Slater (1990), Slater e Narver (1994, 1995) e Narver, Slater e Tietje (1998) referem-se à orientação para o mercado como uma cultura organizacional por meio da qual se obtêm uma performance superior e vantagens competitivas sustentáveis em relação aos concorrentes. Narver e Slater (1990) adotam uma perspectiva cultural em sua definição de orientação para o mercado, a qual somente poderá ser alcançada com mudanças nas normas e nos valores da organização.

Ainda Slater e Narver (1995) discutem a importância da aprendizagem organizacional nas empresas, uma vez que o grande desafio das organizações está em alcançar uma combinação entre cultura e um clima organizacional que maximize a criação de valor superior aos clientes em mercados dinâmicos e turbulentos, pois aprender mais rápido que os concorrentes é a maior fonte de vantagem competitiva sustentável.

Nesse contexto, a orientação para o mercado não pode ser vista unicamente como um conjunto de processos e atividades separados da cultura organizacional. Para Narver, Slater e Tietje (1998, p. 243), “em uma orientação para o mercado ocorre um profundo conjunto mental associado a quatro comportamentos críticos – o conjunto mental consiste que nenhuma oferta é uma *commodity*, com uma compreensão contínua de seus clientes, um negócio poderá

sempre descobrir necessidades latentes e então ofertar benefícios adicionais consistentes, tangíveis ou intangíveis. O comportamento do negócio deve manifestar (1) clareza na disciplina e proposição de valor junto aos seus públicos-alvo, no posicionamento e na definição do negócio; (2) liderar seus clientes, não unicamente segui-los; (3) todo negócio deve ser visto como um serviço; (4) e gerenciar os clientes-chave e os empregados para toda a vida”. Isso indica que, para promover uma orientação para o mercado, é necessário desenvolver estratégias que alcancem determinados níveis de aprendizado e, por consequência, mudanças organizacionais.

Narver, Slater e Tietje (1998) relatam que as organizações que se dedicam a programas de treinamento e mudanças organizacionais com frequência falham no desenvolvimento de uma cultura orientada para o mercado. Sugerem, pois, em seu estudo que existem duas estratégias para desenvolver e implementar um aprendizado organizacional que conduza a orientação para o mercado: a abordagem programática (*programmatic approach*) e a abordagem de retorno do mercado (*market-back approach*).

A abordagem programática é definida por Narver, Slater e Tietje (1998) como uma estratégia de aprendizagem baseada no ensinamento de vários princípios para atingir um alto nível de entendimento. Em geral, isso consiste em mostrar aos indivíduos a importância da orientação para o mercado e os processos, abordagens e aptidões para promover valor superior aos clientes, bem como que um negócio deve mudar sua estrutura e políticas para ter sucesso em atrair, reter e ampliar sua participação junto a clientes desejados. “O ponto chave dessa abordagem é sua natureza, a priori, isso é abstraído do contexto específico da empresa” (p. 246).

Por suas características, Narver, Slater e Tietje (1998) consideram a abordagem pragmática insuficiente para criar uma orientação para o mercado, pois, para tanto, é necessária a inclusão de um aprendizado experimental. Na abordagem programática são

utilizados programas para alcançar a orientação para o mercado, que geralmente incluem mudanças que nascem e são estabelecidas apenas pela alta administração, tendendo a ser soluções padronizadas.

Assim, os autores afirmam que a abordagem programática é abstraída do contexto específico, trazendo apenas contribuições marginais, e o efeito sobre a aprendizagem organizacional rapidamente decresce. Dessa forma, é uma abordagem insuficiente para alcançar a orientação para o mercado. Apontam que sua popularidade se relaciona ao fato de as ações poderem ser tomadas rapidamente, por ser um programa mais tangível, fácil de medir e avaliar.

A abordagem de retorno para o mercado, na perspectiva de Narver, Slater e Tietje (1998), foca-se em um aprendizado experimental e contínuo; por essa razão, o negócio adapta seus processos, procedimentos e estruturas baseados em um aprendizado contínuo do mercado. O resultado revela-se na participação das pessoas em definir e solucionar problemas, o que leva a uma maior participação e comprometimento com os resultados da mudança de orientação. Uma empresa que aprende continuamente a desenvolver valor superior aos clientes necessariamente é forçada a aprender melhor.

Para os autores, “apenas através da aprendizagem experimental uma organização satisfaz os requisitos para a aceitação de uma nova cultura – uma congruência de uma nova cultura com a experiência de seus participantes e a percepção disto consiste em uma solução superior”. (p. 252)

Narver, Slater e Tietje (1998) sugerem que a razão do insucesso na implementação de uma orientação para o mercado em muitos negócios ocorre por enfatizarem um aprendizado abstrato ao invés de um aprendizado experimental (*market-back approach*), o qual gera valor superior para seus clientes. Defendem, assim, a implementação da orientação para o mercado através da abordagem de retorno do mercado, pois a aprendizagem pela experimentação é a

mais apropriada para reforçar normas e o aprendizado contínuo de uma implementação de cultura orientada para o mercado.

Day (1994, p. 43) afirma que “a cultura orientada para o mercado suporta minuciosamente o valor da inteligência de mercado e a necessidade de uma coordenação de ações funcionais diretas para ganhar vantagem competitiva”. Contudo, é importante ressaltar que o autor direciona sua interpretação, bem como seus esforços, à orientação para o mercado, a capacidades e comportamentos organizacionais que criem habilidades superiores no entendimento e satisfação dos clientes para obter vantagem competitiva, não deixando claro se a orientação para o mercado é uma cultura ou uma forma de comportamento organizacional.

A orientação para o mercado, segundo Day (2000), é uma cultura orientada para fora, que apresenta crenças, valores e comportamentos dominantes, que enfatizam valor superior para o cliente e a busca contínua de novas fontes de vantagem.

Na concepção de Narver e Slater (1990, p. 20), “a orientação para o mercado é uma cultura empresarial que de forma mais eficaz e eficiente cria valor para os seus clientes”. Narver, Slater e Tietje (1998) alertam que, por ser uma cultura empresarial, a orientação para o mercado muitas vezes não consegue ser implementada por ser considerada como um conjunto de processos e atividades separadas da cultura organizacional, o que exige estratégias de aprendizado para ser entendida e alcançada.

Kohli e Jaworski (1990, 1993) conceituam a orientação para o mercado como um comportamento organizacional que gera inteligência de mercado e disseminação desta através de todos os departamentos, o que permite uma resposta ao ambiente de forma competitiva. “Destacam a importância do papel da alta administração, a dinâmica interdepartamental e os sistemas organizacionais” (1993, p. 55), o que se pode observar é uma forte perspectiva comportamental e não cultural na visão dos autores.

Deshpandé e Webster (1989) relacionam a orientação para o mercado como sendo uma cultura organizacional, composta por um conjunto de valores que ajudam os empregados a entender o funcionamento organizacional. Deshpandé, Farley e Webster (1993) apontam a orientação para o mercado como uma cultura empresarial que visa, em primeiro lugar, aos interesses dos consumidores, sem excluir demais públicos relevantes, como proprietários, gerentes e empregados, bem como busca a lucratividade a longo prazo. Observa-se que Deshpandé e Webster (1989) consideram, até esse momento, a orientação para o mercado como uma cultura organizacional, não um conjunto de comportamentos e atividades.

Deshpandé e Farley (1998, p. 238) “sugerem que as pesquisas empíricas sobre programas de orientação para o mercado têm mensurado o construto no nível de atividades e comportamentos e não no nível de valores culturais e crenças”. Finalmente, após estudo empírico para a validação de sua escala MORTN, afirmam que a orientação ao mercado “não é uma cultura”, mas um conjunto de “atividades”.

Entre os diversos autores, não ocorre uma notoriedade quanto à questão sobre se a orientação para o mercado é uma cultura ou um comportamento organizacional, contudo é ponto comum que gera para as organizações uma maior capacidade de resposta ao ambiente, vantagem competitiva e performance superior.

Para Becker e Homburg (1999), Narver e Slater encaixam-se no grupo de autores que têm a orientação para o mercado numa perspectiva cultural; já Kohli e Jaworski adotam uma postura numa perspectiva comportamental. Complementando, os autores apresentam uma forte concordância com Bisp (1999), ambos considerando a orientação para o mercado como um grau, e não uma presença ou existência, argumentando que o nível ótimo de orientação para o mercado dependerá do contexto.

Sampaio (2000, p. 54 -55) faz um comparativo com base em revisão da literatura destacando as principais semelhanças e diferenças entre os estudos de Narver e Slater e Kohli

e Jaworski. As principais semelhanças são o entendimento da natureza e conseqüências da orientação para o mercado, a preocupação em explorar a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial, a necessidade de obter e disseminar informações sobre os clientes e competidores pela empresa, a utilização coordenada de esforços e recursos da empresa para responder de forma superior ao mercado, a pouca influência dos moderadores ambientais na força e natureza da relação entre orientação para o mercado e performance empresarial.

As diferenças entre os autores relacionam-se com o grau de importância do aspecto cultural na implementação da orientação para o mercado, o desenvolvimento de orientação para o mercado através de uma série de atividades e comportamentos específicos – processo, as medidas de performance utilizadas, a visão de mercado (ampla *versus* focalizada) e a velocidade de geração e disseminação da inteligência de mercado.

Na perspectiva de Sampaio (2000), são avaliados os conceitos e os construtos para medir o grau de orientação para o mercado, o que, de certa forma, apresenta semelhanças com outros autores citados nesta parte da revisão. Todavia, ressalta-se a importância da questão cultural e, por conseqüência, do processo de aprendizagem organizacional para adotar uma cultura de orientação para o mercado. Segundo Lafferty e Hult (2001), essa dimensão cultural torna-se o trampolim para o aprendizado organizacional, a forma de expansão da orientação para o mercado, que incorpora valores, conhecimentos e comportamentos. Debaxo desse guarda-chuva é que os valores aprendidos pela organização, as adaptações e inovações conduzem a uma compreensão expressiva da orientação para o mercado.

Slater (2001) compreende a orientação para o mercado como um aspecto cultural que motiva os empregados a terem como principal prioridade na organização a criação e manutenção vantajosa de valores superiores aos clientes. Contudo, no início do novo milênio, deve-se procurar compreender tanto as necessidades expressas e não expressas dos

consumidores como as capacidades e planos dos competidores, através de um processo de aquisição e avaliação da informação do mercado, de forma sistemática e antecipada (longo prazo), o que chama da “segunda geração” de orientação para o mercado nas empresas. Para Slater, a cultura de orientação para o mercado continua e permanecerá sendo uma fonte de vantagem competitiva, porém isso ocorrerá somente em organizações que continuarem a desenvolver a capacidade de perceber novos mercados, o que nas tradicionalmente orientadas para o mercado é cada vez mais raro.

2.5 Barreiras na implementação da orientação para o mercado

É importante identificar, além dos benefícios, também as barreiras que impedem ou prejudicam as organizações a se orientarem para o mercado na perspectiva conceitual de diferentes autores que discutem o tema, como Jaworski e Kohli, Slater e Narver, Hurley e Hult, Harris, Bisp, Harris e Piercy, Day e Harris e Ogbonna.

Jaworski e Kohli (1993) identificaram que a ênfase no alto gerenciamento, em sistemas de recompensas, em centralização e conexões afeta todos os componentes da orientação para o mercado. Ao contrário, a aversão ao risco está diretamente relacionada à capacidade de resposta para o mercado, ao mesmo tempo em que o conflito interdepartamental afeta somente a disseminação da inteligência. Já a departamentalização e a formalização na organização não afetam os elementos de orientação para o mercado. De qualquer forma, no momento em que diminuem a capacidade de resposta para o mercado e a disseminação da inteligência, isso pode promover barreiras para a implementação ou, ao menos, para um desempenho efetivo em termos de performance organizacional. Os autores consideram esses elementos como sendo os componentes do conceito de orientação para o mercado.

O conflito interdepartamental, para Jaworski e Kohli (1993), inibe a orientação para o mercado, uma vez que restringe tanto a geração como a disseminação de informações do mercado. Quanto à formalização, torna-se importante porque regras devidamente elaboradas facilitam alcançar a orientação para o mercado. Como resultado, ocorre um aumento do comprometimento dos empregados e estimula-se o espírito de equipe na organização.

Uma das barreiras para adotar efetivamente a orientação para o mercado, para Slater e Narver (1995), é a incapacidade de aprendizagem da organização. As organizações com alta orientação para o mercado e baixa orientação para o aprendizado correm o risco de desenvolver extensões de linhas de produtos para seus clientes atuais, ao invés de deterem um amplo conhecimento de necessidades latentes dos clientes atuais e de clientes potenciais; perdem, dessa forma, a capacidade inovadora para novos produtos e novas oportunidades de mercado.

Os autores ainda afirmam que a eliminação de barreiras funcionais que impedem o fluxo de informação entre desenvolvimento e produção, vendas e marketing amplia a habilidade organizacional de tomar decisões rápidas e de executá-las de forma efetiva.

A importância da relação entre inovação, orientação para o mercado e aprendizagem organizacional, é discutida por Hurley e Hult (1998), os quais alertam que o aprendizado e novos comportamentos organizacionais são fatores essenciais em qualquer modelo de orientação para o mercado; assim, torna-se importante a relação de construtos direcionados à inovação para que ocorra orientação para o mercado.

Revisando a literatura de vários autores, Harris (1999) observa que a orientação para o mercado deve ser vista como um *continuum*, pois não basta desenvolvê-la, mas também se deve mantê-la na organização; propõe que as barreiras, dessa forma, precisam ser estudadas não só no sentido de alcançar uma orientação para o mercado pelas organizações, mas, também, de identificar limitadores para sua continuidade como orientação organizacional.

Concentrando seu estudo em uma visão holística, Harris (1999) identifica duas principais barreiras para desenvolver e manter uma orientação para o mercado: a primeira enfocada nos empregados (pessoas) e a segunda, no sistema organizacional. Embora uma se relacione mais ao fato de as pessoas aceitarem em todos os níveis organizacionais uma nova cultura ou filosofia de negócio e a outra se relacione à estrutura funcional e de gestão da organização, segundo o autor, “a principal barreira para o desenvolvimento de uma orientação para o mercado são os valores, crenças e suposições (o que é cultura) de uma organização”. (p. 4)

Harris (1999) por várias vezes destaca o termo *hearts and minds* dos membros da organização em todos os níveis, os quais devem entender, acreditar e se comprometer com a orientação para o mercado; caso isso não aconteça, a organização não adotará essa forma de orientação. Ao mesmo tempo, torna-se importante à criação de sistemas que promovam mecanismos de recompensa, poder e controle para o desenvolvimento a longo prazo da orientação para o mercado. Para o autor, a inexistência dessas condições cria barreiras não só para a implementação, mas, também, para o desenvolvimento e manutenção da orientação para o mercado.

De forma didática as barreiras de orientação para o mercado são agrupadas em seis categorias por Bisp (1999): personalidade da administração, crenças individuais, fatores da estrutura organizacional, administração dos recursos humanos, a falta de competência e clima psicológico. Segundo o autor, a mais intrigante e difícil barreira para se lidar é a forma da administração de uma empresa, pois esta, direta ou indiretamente, molda as crenças, clima, estrutura e cultura organizacional.

A alta gerência para Harris (1999) é uma das principais barreiras, contudo não se pode limitar essa barreira a este grupo da hierarquia organizacional; deve-se estendê-la a todos os grupos de empregados da organização uma vez que, conforme Bisp (1999), as crenças

individuais são uma parte importante da cultura organizacional, podendo afetar o grau de orientação para o mercado. Ainda na perspectiva da gerência nas organizações, Harris e Piercy (1999) identificam que comportamentos gerenciais formais, conflituosos ou motivados politicamente e não profissionalmente prejudicam ou são barreiras para ampliar a orientação para o mercado.

A configuração da organização, as divisões e departamentos, a hierarquia de poder, as formas de comunicação e os mecanismos de coordenação, segundo Bisp (1999), podem influenciar a orientação para o mercado. A administração dos recursos humanos, ou seja, a forma como a empresa contrata, treina, remunera, comunica e gerencia seus recursos humanos, pode vir a ser uma importante barreira à orientação para o mercado.

A quinta barreira citada por Bisp (1999) é a falta de competência empresarial, ou seja, para se orientar para o mercado, é necessário processar uma série de informações sobre como responder ao mercado e, eventualmente, implementar decisões, o que envolve uma série de competências que, muitas vezes, podem não existir na empresa. Destaca que um clima organizacional de baixa cooperação e colaboração funcional e, por consequência, um não comprometimento e falta de confiança promovem uma barreira psicológica intensa, a qual prejudica a orientação para o mercado.

Day (2001, p. 39) questiona: “Por que algumas empresas, mesmo diante dos benefícios comprovados da orientação para o mercado, não a adotam?”. Isso ocorre em virtude de um conjunto de concepções errôneas a respeito do que significa orientar-se para o mercado. Destaca três armadilhas comuns que levam as empresas a deixar de lado a orientação para o mercado ou errar na sua implementação:

1) *Esquecer o mercado*: Algumas empresas centradas em produtos ficam tão voltadas para dentro que não conseguem mais ver o mercado. Elas podem ter sido

orientadas para o mercado em alguma ocasião, mas só percebem que perderam seu foco quando enfrentam problemas.

2) *Tornar-se forçado pelo cliente*: Em uma reação excessiva a um foco interno, estas empresas passam a fazer qualquer coisa que o cliente deseja; forçadas pelo cliente, elas entendem mal o conceito de orientar-se para o mercado e não conseguem manter a disciplina em sua estratégia. Ao invés de terem um objetivo claro, as energias dessas organizações são diluídas pela falta de coordenação de esforços das suas diferentes partes.

3) *Sentir-se superior ao cliente*: Estas empresas costumam ignorar os clientes; os seus gerentes, principalmente das baseadas em tecnologia, afirmam que os clientes nunca aparecem com as inovações mais valiosas. Esses executivos céticos não conseguem ver que o foco orientado para o mercado pode ser utilizado para dar apoio a pesquisas e ao desenvolvimento de produtos sem seguir cegamente os clientes.

Havendo uma compreensão clara do que é orientar-se para o mercado, segundo Day (2001), essas armadilhas podem ser evitadas e, por conseqüência, abrandadas as barreiras discutidas. Isso vale para empresas que estão procurando desenvolver ou melhorar sua orientação para o mercado, bem como para aquelas que estão procurando rever sua orientação, o que promoverá melhor performance e vantagens competitivas sustentáveis.

Harris e Ogbonna (2001) estudaram empiricamente a relação entre o “estilo de liderança” da alta gerência e seu impacto no desenvolvimento do processo de orientação para o mercado, uma vez que, na sua percepção, existe uma lacuna na teoria de marketing sobre a importância dos líderes no desenvolvimento de uma cultura orientada para o mercado. Os autores afirmam que as principais barreiras para alcançar uma orientação para o mercado são as “comportamentais”. A maioria dos estudos fixa-se mais no que chamam de “barreiras

tangíveis” (sistema, estratégia, estrutura e procedimentos organizacionais), mas o foco desse estudo identifica a importância de se contemporizar, também, barreiras intangíveis, como o estilo de liderança.

Os resultados do estudo de Harris e Ogbonna (2001) indicam que líderes que apóiam e estimulam a participação conduzem à criação de um ambiente propício para a implementação de uma cultura orientada para o mercado; por sua vez, lideranças instrumentais não promovem a orientação para o mercado. Os autores propõem que os novos e atuais líderes das organizações devem ser treinados para que busquem um estilo apropriado de atuação, ou seja, de participação e apoio aos empregados; nesse caminho, poder-se-á criar um ambiente, em todos os níveis, em que prevalece o senso de *ownership* e envolvimento, o qual se manifestará em todas as interações da organização com seus clientes.

As percepções sobre barreiras que afetam tanto a implementação quanto a manutenção da orientação para o mercado de Jaworski e Kohli (1993), Slater e Narver (1995), Hurley e Hult (1998), Harris (1999), Bisp (1999), Harris e Piercy (1999), Day (2001) e Harris e Ogbonna (2001) podem ser vistas como complementares e com muitos aspectos em comum. No entanto, é importante criar um ambiente organizacional que promova o comprometimento de todos os níveis organizacionais, através de lideranças participativas, para que, com isso, ocorram a implementação e manutenção de uma “cultura” de orientação para o mercado, o que, conseqüentemente, promoverá sistemas e estruturas propícias a essa forma de cultura e comportamento organizacional.

O Quadro 1 sintetiza os diversos enfoques conceituais dos autores, bem como as barreiras consideradas limitadoras para a implementação da orientação para o mercado nas organizações.

Quadro 01 - Barreiras na implementação da orientação para o mercado: autores e suas abordagens

Autor	Enfoque conceitual	Barreiras
Jaworski e Kohli (1993)	Alto gerenciamento, sistemas de recompensas, centralização e conexões organizacionais.	<ul style="list-style-type: none"> • Conflito interdepartamental • Falta de formalização e regras devidamente elaboradas de como implementar a orientação para o mercado
Slater e Narver (1995)	Orientação para a aprendizagem.	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidade de aprendizagem da organização • Barreiras funcionais que impedem o fluxo de informações interdepartamentais
Hurley e Hult (1998)	Relação entre inovação, orientação para o mercado e aprendizagem organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Barreiras culturais diminuem a capacidade de inovação e aprendizado das organizações
Harris (1999)	Processo contínuo (<i>continuum</i>) e visão holística.	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas (<i>hearts and minds</i>) e o sistema organizacional.
Bisp (1999)	Forma de administração da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidade da administração • Crenças individuais • Fatores da estrutura organizacional • Administração dos recursos humanos • Falta de competência • Clima psicológico
Harris e Piercy (1999)	Gerência organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento gerenciais formais, conflituosos ou motivados politicamente • Falta de profissionalização gerencial
Day (2001)	Concepções errôneas do que é orientar-se para o mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Esquecer o mercado • Tornar-se forçado pelo cliente • Sentir-se superior ao cliente
Harris e Ogbonna (2001)	Estilo de liderança (<i>ownership</i>).	<ul style="list-style-type: none"> • Principais barreiras são as comportamentais (intangíveis) • Foco demasiado em identificar barreiras tangíveis (sistema, estratégia, estrutura e procedimentos organizacionais) • Lideranças instrumentais

Fonte: O autor,2003.

2.6 Estudos empíricos e teóricos sobre orientação para o mercado e sua relação com a performance organizacional

Neste bloco são descritos trabalhos realizados sobre orientação para o mercado e performance empresarial nos Estados Unidos, fora dos Estados Unidos e no Brasil. Os estudos discutidos são os que têm como tema organizações de serviços, as quais se relacionam com o foco desta tese de doutorado.

2.6.1 Estudos realizados nos Estados Unidos até o final da década de 90

A grande variedade de estudos empíricos realizados nos Estados Unidos relaciona-se ao fato de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) terem sido responsáveis pelas pesquisas iniciais sobre orientação para o mercado e performance empresarial, bem como por outros autores utilizarem-se de seus construtos para o desenvolvimento de diversos trabalhos no país e nos mais variados setores da economia.

Constata-se que poucos estudos têm como foco o setor de serviços; em sua maioria, são direcionados a empresas de bens manufaturados, bem como as escalas mais utilizadas na mensuração de orientação para o mercado são as propostas por Narver e Slater (1990) e a escala Markor, desenvolvida por Kohli, Jaworski e Kumar (1993).

Quanto aos indicadores de performance empresarial, apenas a pesquisa realizada por Kumar, Subramanian e Yauger (1997) considera a perspectiva do cliente sob a forma de retenção como um elemento de performance a ser mensurado; nela, a escala de Narver e Slater (1990) é adaptada para uma amostra em serviços, especificamente serviços hospitalares.

Outro estudo em serviços foi desenvolvido nos Estados Unidos por Egeren e O'Connor (1998) e, novamente, como Kumar, Subramanian e Yauger (1997), foi utilizado o construto de Narver e Slater (1990), o qual foi aplicado junto a empresas de serviços em

diversos setores, sendo verificada a relação positiva da orientação para o mercado com a performance geral dessas empresas.

Raju, Lonial e Grupta (1995) aplicaram a escala Markor em 176 hospitais, identificando uma relação positiva entre a orientação para o mercado e performance, a qual foi medida por indicadores financeiros, de desenvolvimento de produto/mercado e qualidade interna. Ainda no setor hospitalar, Bhuiyan e Abdul-Gader (1997) adaptaram e desenvolveram uma escala a partir da Markor. Mesmo não relacionando a orientação para o mercado com performance empresarial, o estudo é citado por adaptar esse tipo de escala para um segmento específico de serviços, hospitais, e que não visa a lucros, uma vez que os estudos nesse sentido são focados em organizações que buscam lucro e, na sua maioria, que manufaturam bens. Esses estudos e outros realizados em diferentes setores nos Estados Unidos até o final da década de 90 são sintetizados no Quadro 2.

Quadro 2 - Estudos empíricos sobre orientação para o mercado e performance realizados nos Estados Unidos – Década de 90¹⁰

Estudo	País da pesquisa	Amostra	Origem da escala de orientação para o mercado	Medida de performance adotada	Indicadores de Performance definidos	Relação entre OM e performance
Narver e Slater (1990)	EUA	113 UENs de uma corporação	Revisão da literatura	Subjetiva	Retorno s/ ativo	Positiva
Jaworski e Kohli (1993)	EUA	2 amostras: 222 UENs e 230 empresas de diversos setores	Kohli e Jaworski (1990)	Objetiva e Subjetiva	Subjetiva: performance geral Objetiva: participação e mercado	Positiva em relação à performance geral e nenhuma em relação à participação de mercado
Narver, Jacobson e Slater (1993)	EUA	35 UENs de uma empresa de produtos florestais	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Crescimento de vendas e retorno sobre investimento	Positiva: para o indicador crescimento de vendas Nenhuma: para o indicador retorno s/ investimento
Slater e Narver (1994)	EUA	81 UENs de uma cia. de produtos florestais e 36 UENs de uma cia. de manufatura diversificada	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Retorno s/ ativo, crescimento de vendas, sucesso relativo de novos produtos	Positiva
Raju, Lonial e Gupta (1995)	EUA	176 hospitais	MARKOR	Subjetiva	Performance financeira, desenvolvimento de produto / mercado e qualidade interna	Positiva
Pelham e Wilson (1996)	EUA	68 pequenas empresas de várias indústrias	Narver e Slater (1990) e Pelham (1993)	Subjetiva	Sucesso de novos produtos, crescimento / participação, lucratividade, qualidade relativa do produto	Positiva
Kumar, Subramanian e Yauger (1997)	EUA	159 hospitais	Narver e Slater (1990) adaptada	Subjetiva	Taxa crescimento, retorno s/ capital, sucesso novos produtos, sucesso retenção de clientes, controle despesas operacionais	Positiva

¹⁰ Foram destacados os estudos realizados no setor de serviços.

Estudo	País da pesquisa	Amostra	Origem da escala de orientação para o mercado	Medida de performance adotada	Indicadores de Performance definidos	Relação entre OM e performance
Pelham (1997)	EUA	160 pequenas indústrias: <i>commodity</i> e produtos ind. Especiais	9 itens gerados de diferentes estudos de OM	Subjetiva	Efetividade empresarial, crescimento / participação e lucratividade	Positiva
Bhuiyan e Abdul-Gader (1997)	EUA	237 hospitais sem fins lucrativos	MARKOR Adaptada	Não indicada	Não indicado	Não indicado
Egeren e O'Connor (1998)	EUA	70 empresas de serviço de vários setores	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Performance relativa geral	Positiva
Baker e Sinkula (1999)	EUA	411 empresas industriais de diversos setores	MARKOR	Subjetiva	Performance geral, sucesso de novos produtos, participação relativa de mercado	Positiva

Fonte: Adaptado de Sampaio, 2000.

2.6.2 Estudos realizados fora dos Estados Unidos

Appiah-Adu (1997) destaca a importância e a necessidade da realização de estudos sobre a orientação para o mercado e a performance empresarial em outros ambientes e culturas, o que permite ampliar o escopo de conhecimento e evitar generalizações teóricas. Nessa mesma perspectiva, vários autores verificaram, empiricamente, em outros países a relação da orientação para o mercado e a performance empresarial através de estudos em diversos setores e tipos de organização.

Como já havia sido identificado nos Estados Unidos, é evidente o pouco enfoque dos estudos empíricos no setor de serviços. Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996), Pitt, Caruana e Berthon (1996), e Sargent e Mohamad (1999) são responsáveis por alguns dos estudos realizados no setor de serviços fora dos Estados Unidos. O Quadro 3 sintetiza os trabalhos desenvolvidos sobre o tema fora dos Estados Unidos até o final da década de 90.

Dentre os estudos desenvolvidos no setor de serviços, Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) detectaram a necessidade de as universidades australianas e da Nova Zelândia buscarem uma maior utilização de políticas e estratégias de marketing para aumentar sua capacidade competitiva, uma vez que o impacto do ambiente econômico e político, mudanças na estrutura competitiva da indústria e do perfil dos estudantes, além de uma forte pressão no orçamento e um esgotamento de recursos governamentais para o ensino superior vinha obrigando essas universidades a rever sua forma de atuação no mercado.

Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) também identificam a existência de um *gap* da literatura e de estudos empíricos sobre orientação para o mercado no ensino superior. Em razão da necessidade de identificar formas para alcançar vantagem competitiva sustentável para as universidades, o estudo teve como amostra 84 departamentos de escolas em universidades da Austrália e Nova Zelândia, dele participando tanto os cursos de negócios como outras modalidades. Os autores mensuraram o quanto a orientação para o mercado afeta

a performance desses cursos, adotando como medida de performance o desempenho global das universidades e sua capacidade de atrair recursos não governamentais nos últimos anos.

Por estudar um segmento com características peculiares e por ser a Markor concebida para o setor industrial, Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) adaptaram a escala para aplicá-la no ensino superior. No campo semântico, as expressões “unidade de negócio”, “indústria”, “departamentos”, “produtos” e “clientes” foram substituídos, respectivamente, por “escola/departamento”, “ensino superior”, “*staff* acadêmico”, “cursos” e “alunos da indústria”. Os autores contemplaram o aluno e seus potenciais empregadores no seu estudo, o que acrescentou cinco variáveis a Markor; para tanto, as variáveis, 01, 04, 08, 10 e 14 foram desdobradas em duas afirmativas cada, uma contemplando o aluno e outra, o potencial empregador do aluno. A composição final da escala aplicada (Anexo 5) no estudo apresenta 25 variáveis, oito relativas à geração da inteligência de mercado, sete relativas à disseminação da inteligência de mercado e dez relativas à capacidade de resposta à inteligência gerada.

Os resultados da pesquisa, segundo Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996), demonstram a existência de um forte *link* entre orientação para o mercado e performance nas universidades. Quanto aos elementos do construto, foi identificado que a resposta para o mercado é o elemento de maior importância para a performance, pois responder às necessidades do mercado resulta em uma performance superior. A geração de inteligência ou da informação apresentou relação positiva para a obtenção de fundos não governamentais nos últimos cinco anos junto às instituições pesquisadas. De maneira geral, assinalam que monitorar e gerar informações sobre o mercado permite identificar sinais de diminuição de fundos e os passos para identificar fontes não governamentais de recursos.

Pitt, Caruana e Berthon (1996) contribuíram para o tema orientação para o mercado e performance empresarial com um estudo que investigou essa relação num contexto cultural e econômico europeu. A partir de duas amostras com 161 das maiores empresas de serviço do

Reino Unido e 193 maiores empresas de Malta, foi aplicada a escala Markor e foram tomadas como medidas de performance sobre o retorno sobre o capital, crescimento de vendas e a performance geral. Os autores obtiveram como resultado desse estudo em serviços e fora do ambiente dos EUA uma relação positiva entre orientação para o mercado e os indicadores de performance empresarial; ao mesmo tempo, identificaram a escala Markor como sendo confiável no contexto europeu e nessa amostra no setor de serviços.

Quadro 3 – Estudos empíricos sobre orientação para o mercado e performance realizados fora dos Estados Unidos – Década de 90¹¹

Estudo	País da pesquisa	Amostra	Origem da escala de orientação para o mercado	Medida de performance adotada	Indicadores de performance definidos	Relação entre OM e performance
Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Japão	50 “quadrados” (2 respondentes da empresa fornecedora e 2 de seus clientes) de empresas de diferentes indústrias	Entrevistas pessoais e literatura	Subjetiva	Lucratividade, tamanho, participação de mercado, taxa de crescimento	Positiva (na avaliação feita pelos clientes) e nenhuma (na avaliação feita pela empresa fornecedora)
Greenley (1995b)	Reino Unido	240 grandes empresas (com mais de 5000 funcionários) de diversas indústrias	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Retorno s/ investimento, taxa de sucesso de novos produtos, crescimento de vendas	Nenhuma
Atuahene-Gima (1996)	Austrália	275 empresas de serviço e manufatureiras (de diversas indústrias)	Ruekert (1992)	Não indicada	Sucesso de mercado (sem menção aos indicadores)	Fraca
Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996)	Austrália e Nova Zelândia	84 departamentos de escolas de universidades da Austrália e Nova Zelândia	Markor	Subjetiva	Performance geral, habilidade de atrair fundos não-governamentais	Positiva
Fritz (1996)	Alemanha	144 empresas industriais da Alemanha de diferentes setores	3 indicadores baseados no estudo de Fritz (1992)	Subjetiva	Alcance dos objetivos de: competitividade, satisfação do consumidor, lucratividade de LP, segurança de continuidade da empresa	Moderada
Pitt, Caruana e Berthon (1996)	Reino Unido e Malta	2 amostras: 161 maiores empresas de serviço do Reino Unido e 193 maiores empresas de Malta	MARKOR	Subjetiva	Retorno s/ capital empregado, crescimento de vendas, performance geral	Positiva

¹¹ Foram destacados os estudos realizados no setor de serviços

Estudo	País da pesquisa	Amostra	Origem da escala de orientação para o mercado	Medida de performance adotada	Indicadores de performance definidos	Relação entre OM e performance
Appiah-Adu (1997)	Reino Unido	110 pequenas empresas (entre 10 e 50 funcionários) de diversos setores	Pelham e Wilson (1996)	Subjetiva	Crescimento de vendas, taxa de sucesso de novos produtos e retorno s/ investimento	Positiva
Avlonitis e Gounaris (1997)	Grécia	444 empresas de bens industriais e de bens de consumo	Kohli e Jaworski (1990)	Subjetiva	Lucro, volume de vendas, retorno s/ investimento, participação no mercado	Positiva
Appiah-Adu (1998)	Gana	74 grandes empresas de Gana	11 itens derivados das escalas de Golden et al. (1995) e Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Crescimento de vendas, retorno s/ investimento	Nenhuma
Appiah-Adu e Ranchhod (1998)	Reino Unido	62 empresas produtoras ou fornecedoras de produtos de biotecnologia	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Sucesso de introdução de novos produtos, crescimento de participação de mercado, performance geral	Positiva
Bhuiyan (1998)	Arábia Saudita	115 empresas manufatureira, de duas cidades industriais da Arábia Saudita	Jaworski e Kohli (1993)	Subjetiva	Qualidade dos produtos, retorno, posição financeira, satisfação do cliente, performance geral	Positiva
Hornig e Chen (1998)	Taiwan	76 pequenas e médias empresas manufatureiras de Taiwan	Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993) modificadas para a realidade do estudo	Subjetiva	Performance geral	Positiva
Ngai e Ellis (1998)	Hong Kong	73 empresas do ramo têxtil e indústria do vestuário	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Satisfação com crescimento, satisfação com lucratividade participação relativa e lucratividade relativa	Positiva para os indicadores exceto para satisfação com lucratividade (fraca associação)

Estudo	País da pesquisa	Amostra	Origem da escala de orientação para o mercado	Medida de performance adotada	Indicadores de performance definidos	Relação entre OM e performance
Becker e Homburg (1999)	Alemanha	234 empresas de setores de serviço e industrial	Literatura	Subjetiva e Objetiva (retorno s/ vendas)	Performance de mercado: satisfação e lealdade de clientes, criação de valor, participação de mercado Performance financeira: retorno s/ vendas, performance financeira relativa aos concorrentes	Positiva
Parkinson, Chambers e Sheerman (1999)	Reino Unido	104 empresas (63 manufaturas e 41 varejos)	Não especificada, composta por 44 itens	Subjetiva	Participação de mercado relativo, retorno s/ vendas, retorno s/ capital	Moderada
Sargeant e Mohamad (1999)	Reino Unido	86 hotéis	Parasuraman et al. (1983) e Deng e Dart (1994)	Não especificada	Turnover e lucratividade	Nenhuma

Fonte: Adaptado de Sampaio, 2000.

Investigando a adoção da orientação para o mercado e o impacto na performance empresarial, Sargent e Mohamad (1999 apud Sampaio, 2000) identificaram junto a 86 hotéis dos maiores grupos hoteleiros do Reino Unido que as empresas poderiam ter níveis mais altos de orientação para o mercado e que o foco no competidor não é freqüente. Da amostra estudada, 35% dos hotéis continuam orientados para vendas, embora nenhum efeito adverso na performance tenha aparecido. Os resultados apontam a inexistência da relação entre orientação para o mercado e performance.

Além dos estudos desenvolvidos até o final da década de 90, citados por Sampaio (2000) nos quadros 2 e 3, o tema orientação para o mercado não está esgotado; para Kumar e Subramaniam (2000), está apenas começando a emergir, uma vez que surgem mais estudos em setores, ambientes, tipos de organizações e medidas de performance diferentes.

Na atual década, está sendo buscada a ampliação do corpo de conhecimentos relacionados à orientação para o mercado e performance, visto que estudos vêm sendo desenvolvidos em ambientes de mercado e organizações diversificadas. A seguir, são descritos estudos que buscaram esse objetivo a partir do ano 2000.

No setor de serviços, Kumar e Subramaniam (2000) investigaram empiricamente 159 hospitais que visam ou não a lucro nos Estados Unidos, com o intuito de verificar a importância da orientação para o mercado e a performance em um setor que responde por 12% do PIB no país e que vem passando por profundas mudanças em seu ambiente competitivo.

Estes autores buscaram alcançar dois objetivos em seu estudo; o primeiro foi determinar o que impulsiona a orientação para o mercado em hospitais (orientação para o concorrente *versus* orientação para o cliente), ou seja, os elementos que constroem uma orientação para o mercado; o segundo foi investigar as diferenças de performance de hospitais com foco no cliente e aqueles que dão maior ênfase à concorrência. No estudo foi utilizada

como medida de orientação para o mercado o construto de Narver e Slater (1990) revisado, refinado e expandido por Kumar, Subramaniam e Yauger (1997); a opção foi por medidas de performance subjetivas, uma vez que a amostra contemplava hospitais que não visam a lucro e que possuem um grupo diferenciado de *stakeholders* (destacando-se, além dos clientes e concorrentes, a necessidade de captar e reter suporte econômico e político de organizações externas e *stakeholders* internos), uma vez que, em razão desses públicos, simplesmente medidas financeiras seriam insuficientes para medir performance.

Como resultado do estudo, Kumar e Subramaniam (2000) constataram que 48% dos hospitais da amostra têm foco nos concorrentes, 29% estão focados nos clientes e 23% não apresentaram um grau significativo de orientação para o mercado; sua postura estratégica é defensiva, o que leva a terem dificuldade de responder às mudanças ambientais, prejudicando, com isso, seu desempenho competitivo. Os hospitais que se focam na concorrência estão aptos a oferecer um retorno sobre o capital superior, embora se concentrem em serviços nos quais possuem vantagem competitiva e eliminem os serviços que não são competitivos. Já os hospitais focados nos clientes, a partir de um melhor serviço ao cliente e inovação, ampliam sua habilidade de reter pacientes.

A orientação para o mercado deve ser considerada como uma *core competence*, segundo Kumar e Subramaniam (2000), uma vez que essa competência ajuda a organização a melhorar sua performance. A orientação para o mercado também permite aos gestores um processo prático e operacional para, sistematicamente, acompanhar a mudanças do mercado, disseminar a informação do mercado para todos os departamentos da organização e oferecer uma resposta coordenada para o mercado. Finalmente, indicam que o foco na concorrência, o qual gera maior retorno sobre os investimentos, é uma vantagem de curto prazo e, em indústrias de serviços, como nos hospitais, a habilidade de reter clientes e de identificar suas mudanças de hábito é essencial para um crescimento e sobrevivência a longo prazo. Dessa

forma, mesmo sendo difícil focar-se nos clientes, isso promove melhores padrões de desempenho a longo prazo.

Pelham (2000), partindo de uma amostra de 235 empresas pertencentes a oito setores da indústria de manufatura dos Estados Unidos, investigou a relação da orientação para o mercado e outras influências sobre a performance em empresas de pequeno e médio porte. Ao comparar a escolha da estratégia, o tamanho da empresa ou as características da indústria, foi comprovada uma forte e positiva relação entre orientação para o mercado e medidas de performance. A resposta rápida à insatisfação dos clientes, estratégias baseadas na criação de valor para os clientes, respostas imediatas aos desafios e a detecção de forma rápida da preferência por produtos demandados pelos clientes, segundo os resultados apresentados pelo autor, são os elementos mais influenciados pela orientação para o mercado. A ênfase na estratégia de crescimento e diferenciação, quando comparada à estratégia de baixar custos, foi também indicada com um papel crucial da orientação para o mercado.

O estudo indica que empresas de menor porte orientadas para o mercado apresentam performance superior em relação a medidas objetivas dentro do ambiente competitivo. Essas pequenas empresas estão mais capacitadas para competir com grandes empresas em indústrias de alto crescimento, altas margens e alto valor agregado, bem como em indústrias de *commodities*, caracterizadas por poucos segmentos de mercado, poucas classes de produtos e grandes empresas (PELHAM 2000).

O autor constata que pequenas empresas altamente orientadas para o mercado melhor capitalizam suas vantagens em virtude de uma estrutura organizacional simples, flexível, adaptável, veloz e propensa à inovação nesses ambientes. Todavia, empresas de pequeno porte que não são orientadas para o mercado falham em compreender as necessidades dos consumidores e na elaboração de estratégias junto aos concorrentes.

Steinman, Deshpandé e Farley (2000) estudaram, junto a empresas que apresentam ações na New York Stock Exchange e Nikkei Stock Exchange em Tóquio, a existência de convergência da percepção de orientação para o mercado entre fornecedores e clientes, numa perspectiva do marketing de relacionamento. Como medida de orientação para o mercado foi utilizada a proposta de Deshpandé e Farley (1998); para medir o grau de relacionamento entre fornecedores e clientes, foram utilizadas duas medidas: a duração do relacionamento e mudanças na importância do relacionamento.

A pesquisa desenvolvida por Steinman, Deshpandé e Farley (2000) constatou a existência de um *gap* entre o modo como os clientes pensam sobre os fornecedores e o que os fornecedores pensam deles mesmos. Esse *gap* na percepção da orientação para o mercado ocorre porque os fornecedores avaliam a si próprios de maneira superior à percepção de seus principais clientes em relacionamentos *business-to-business*. O fechamento do *gap* depende da mudança de percepção de “eu” para “nós”, de um distanciamento do vocabulário de transação no sentido de um vocabulário de relacionamento.

Esse *gap* é menor na cultura coletiva (Japão) do que na cultura individualista (Estados Unidos); observa-se que seu estudo é baseado em elementos da teoria de identidade social, o que provoca uma variedade de questões para importantes pesquisas tanto em orientação para o mercado como em marketing de relacionamento (STEINMAN, DESHPANDÉ e FARLEY, 2000).

Ao identificar a importância das diferenças contextuais entre serviços e produtos, Raju e Lonial (2001) examinaram a relação entre qualidade, orientação para o mercado e performance no setor de serviços, mais especificamente, em hospitais localizados no centro dos Estados Unidos. A partir de uma amostra de 293 executivos de 175 hospitais e aplicando o modelo de equações estruturais, examinaram a existência de relações causais entre três construtos multidimensionais: a escala Markor com termos adaptados para o setor de serviços

hospitalares, uma escala para mensurar as dimensões de qualidade em serviços, proposta por Benson, Saraph e Schoreder (1991), e um construto elaborado através de revisão da literatura para medir performance, o qual foi composto por 19 variáveis referentes à competição.

Os autores comprovaram o impacto da qualidade e da orientação para o mercado na performance organizacional. Seu estudo também suporta a idéia de que esses construtos afetam a performance de forma diferente, visto que a orientação para o mercado tem no contexto pesquisado um efeito direto na performance organizacional; já a qualidade, está ligada indiretamente à performance por intermédio da orientação para o mercado. Finalmente, o estudo suporta a visão de que a qualidade, a orientação para o mercado e a performance são construtos multidimensionais.

Em virtude de a orientação para o mercado ter um efeito direto sobre a performance, segundo Raju e Lonial (2001), é imperativo que esse tipo de organização de serviços seja orientada pelo mercado. A natureza multidimensional dos construtos de qualidade, de orientação para o mercado e da performance não permite que as decisões estratégicas sejam baseadas unicamente em algumas dimensões desses construtos, pois essas decisões serão incompletas, ineficientes e contraprodutivas.

Pelo fato de a qualidade influenciar a performance através do efeito da orientação para o mercado, para os autores, os altos executivos de serviços têm um papel vital em implementar a coordenação entre marketing e qualidade nas suas organizações. Sumarizando, esses elementos que compõem os construtos têm importante papel na cadeia de lucros em serviço (*service-profit chain*) e sua sinergia é essencial para a performance organizacional.

Uma revisão da literatura sobre o conceito de orientação para o mercado e sua utilização no setor de organizações voluntárias e que não visam a lucro foi desenvolvida por Raju e Lonial (2001). Na sua percepção, a perspectiva da utilização de instrumentos adaptados para medir orientação para o mercado e a performance organizacional, que

tradicionalmente são utilizados para organizações que visam a lucro, em organizações que não visam a lucro decorre de uma visão falha, pois há a necessidade de desenvolver novos instrumentos, específicos para esse contexto organizacional.

Liao, Foreman e Sargeant (2001) defendem que existem significantes diferenças na aplicação de marketing em setores que visam e nos que não visam a lucro, de modo que um novo construto deve ser proposto. Nesse sentido, um construto de “Orientação à Sociedade” terá mais significado para o setor que não visa a lucro e promoverá uma melhor compreensão da operacionalização do conceito de marketing nesse contexto.

O construto de Orientação à Sociedade deve incluir elementos como potencial de colaboração com outras organizações que não visam a lucro, com o setor público e com outras participantes do setor privado, continuando a orientação para os clientes, concorrentes e funcionários. No contexto das organizações que não visam a lucros, é inadequado alcançar performance baseando-se unicamente em medidas financeiras grosseiras (LIAO, FOREMAN e SARGEANT, 2001, p. 7).

Contextualizando as organizações privadas que não visam a lucro como sendo uma área do conhecimento na qual poucos estudos são desenvolvidos sobre o impacto da orientação para o mercado, Ignácio et al. (2002) realizaram uma revisão da literatura com o intuito de contribuir e organizar uma corrente de pensamento consistente sobre o tema. Como Liao, Foreman e Sargent, (2001), os autores observam que existem diferenças a serem identificadas e contemporizadas quando da mediação e implementação da orientação para o mercado em organizações que não visam a lucro.

O conceito de organização privada que não visa a lucro adotado por Ignácio et al. (2002, p. 56) define-a como qualquer organização sem um objetivo financeiro, de controle privado, que busca promover benefícios sociais para um específico setor da sociedade. Nessas organizações, a orientação para o mercado torna-se importante por alterar a concepção

comum em organizações que não visam a lucro de que “as organizações sabem melhor que os clientes o que fazer para eles”, o que constitui uma perspectiva sob o foco da organização e não dos clientes. Os autores adotam a perspectiva de que a orientação para o mercado nessas organizações deve contemporizar tanto a perspectiva cultural, a qual considera a orientação para o mercado uma filosofia que conduz para uma cultura particular focada no mercado, como a perspectiva comportamental (geração da inteligência de mercado, disseminação da inteligência e resposta ao ambiente).

Uma perspectiva integrando os aspectos culturais e comportamentais da orientação para o mercado, na perspectiva de Ignácio et al. (2002) permite identificar as necessidades dos beneficiários das organizações privadas que não visam a lucro, bem como de seus donos, sendo esses os dois principais clientes. Os fatores ambientais que afetam as relações desses dois grupos também devem ser valorizados, o que é extremamente importante porque, nesse tipo de organização, os usuários pagam parte dos custos e os donos, o restante. Ao mesmo tempo, uma maior orientação para o mercado permite concorrer de forma mais efetiva por recursos e suporte governamental, os quais cada vez são mais restritos em virtude do grande número de organizações desse tipo que surgem.

Sumarizando, segundo Ignácio et al. (2002), a adoção de uma orientação para o mercado em organizações privadas que não visam a lucro de uma perspectiva cultural e operacional resultará diretamente em alcançar a sua missão, que, de forma resumida, é atender nos anseios de seus proprietários e beneficiários.

Gainer e Padanyi (2002), utilizando a modelagem de equações estruturais, analisaram a relação entre orientação para o mercado e performance em 705 organizações culturais que não visam a lucro no Canadá. Mesmo sabendo da forte resistência a orientar-se para o mercado por organizações que não visam a lucro, o estudo avaliou o grau de orientação para o

mercado numa perspectiva cultural e comportamental, essa também sugerida por Ignácio et al. (2002).

No estudo para medir a perspectiva cultural foi utilizada a escala de Narver e Slater com modificações para adaptá-la ao contexto, e o mesmo foi feito para medir a perspectiva comportamental, em que foi utilizada a escala Markor (KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993). Por se tratar de um setor que não visa a lucro e da cultura ser o produto, Gainer e Pandayi (2002) definem a performance através de um construto de três variáveis objetivas e subjetivas: escala de satisfação dos clientes, atração de recursos e reputação entre os pares (artistas e críticos). A última variável é a considerada de maior importância nesse ambiente organizacional. Os resultados do estudo demonstram que as organizações com cultura mais orientada para o mercado apresentam um incremento na satisfação dos clientes, cujo resultado disso é uma maior captação de recursos.

A maior descoberta do estudo, segundo Gainer e Pandavi (2002), foi a quebra do paradigma de que um maior foco no mercado prejudica a reputação desse tipo de organização perante seus pares e clientes. Foi comprovado que a reputação artística e a audiência cresceram quando adotada essa orientação, ao mesmo tempo em que esses altos níveis de reputação artística resultaram num aumento de captação de recursos junto a agências públicas e donos, o que suporta com excelência a orientação para o mercado nessas organizações. Numa perspectiva prática, os autores confirmam que, ao se dar mais atenção à identificação das forças do mercado, a organização alcança maiores índices de receita, sem sacrificar a sua reputação artística, ou seja, a orientação para o mercado pode ampliar essa reputação.

Liao, Foreman e Sargent (2001), Ignácio et al. (2002) e Gainer e Pandavi (2002) ampliam o escopo de conhecimento sobre a orientação para o mercado em diferentes tipos de organizações que não visam a lucro. Com percepções semelhantes, demonstram a importância de essas organizações se focarem mais no mercado, nas suas particularidades, quanto à forma

de definir o que é performance, observando-se outras medidas, sobretudo subjetivas, como satisfação dos clientes, atração de recursos públicos e privados e reputação com seus pares.

Esses autores consideram importante promover nessas organizações a perspectiva cultural e comportamental da orientação para o mercado, para que seja incorporada como parte de sua filosofia e instrumentalizada de forma mais efetiva. Todos os autores concordam quanto à importância da orientação para o mercado também em organizações que não visam a lucro, desde que observados seus *stakeholders* específicos e respeitados seus objetivos e missões institucionais.

Matsumo, Mentzer e Ozsomer (2002) estudaram empiricamente as influências estruturais da propensão ao empreendedorismo e a orientação para o mercado sobre a performance empresarial. O universo pesquisado foi de executivos das 1300 principais empresas de manufatura baseadas no meio-oeste dos Estados Unidos, tendo como amostra final 364 respondentes. A orientação para o mercado foi medida pela escala Markor com modificações; a propensão ao empreendedorismo foi medida pelos indicadores propostos por Miller (1983), que são a capacidade de correr riscos, a capacidade de inovar e a proatividade. Também foi verificada a estrutura organizacional, para o que, foram definidos construtos referentes à formalização, à centralização e à departamentalização. A performance organizacional teve como indicadores a fatia de mercado, percentual de vendas de novos produtos sobre o total das vendas e retorno sobre investimentos. Em razão da necessidade de verificar a correlação entre os diferentes construtos, foi utilizado o método estatístico de equações estruturais.

Como resultados, Matsumo, Mentzer e Ozsomer (2002) constataram que a propensão ao empreendedorismo não só tem uma relação direta e positiva com a orientação para o mercado como exerce um efeito indireto e positivo sobre a orientação para o mercado através do seu impacto na redução da departamentalização. Os resultados também sugerem que a

relação entre performance empresarial e a propensão para o empreendedorismo é positiva, em baixos níveis de departamentalização e, sobretudo, quando mediada pela orientação para o mercado, efeito esse que não ocorre em situação inversa. Os autores encontraram uma significativa e positiva relação entre orientação para o mercado e os indicadores de performance (fatia de mercado, percentual de vendas dos novos produtos sobre as vendas totais e retorno sobre o investimento).

Os trabalhos apresentados nesta seção visam promover uma melhor compreensão das formas de implementação e manutenção da cultura de orientação para o mercado também em organizações de serviços, culturais e que não visam a lucro; ao mesmo tempo, integram outros construtos aos de orientação para o mercado, como, por exemplo, à aprendizagem organizacional, inovação, qualidade e empreendedorismo. Esses temas emergentes permitem uma constante ampliação e revisão dos conceitos atuais, o que, por consequência, amplia o escopo teórico-empírico sobre a orientação para o mercado.

2.6.3 Estudos realizados no Brasil na década de 90 e na atual

Os estudos empíricos relacionados à orientação para o mercado e performance organizacional no Brasil concentram-se, na sua maioria, ao final da década de 90 e início da atual. Os trabalhos sobre o tema ainda são incipientes no país, tendo sido realizados, em sua maioria, no varejo e na indústria de manufatura, dando menor ênfase para organizações prestadoras de serviço¹². Também se constata que os indicadores de performance, na maioria das vezes, não envolvem diretamente o cliente, o que é essencial quando se trata de serviços nos quais o cliente tem contato direto com o ofertante, bem como contribui para o processamento da oferta.

¹² Considera-se aqui empresa prestadora de serviço aquela em que predomina o elemento intangível dos serviços, uma vez que varejo também é um serviço no qual ocorre um maior equilíbrio entre os elementos tangíveis e os intangíveis, conforme já discutido nesta fundamentação teórica.

A escala Markor está presente em um considerável número de estudos empíricos, como os de Toaldo (1997), Silveira (1998), Mandelli (1999), Sampaio (2000), Trez (2000), Perin e Sampaio (2001), Menna (2001), Faleiro (2001), Perin (2002), Sampaio, Perin e Faleiro (2002). Outros autores também desenvolveram estudos sobre o tema: Froemming e Sampaio (1998) aplicaram a escala de Webster (1994) e Urdan (1999) aplicou a escala de Narver e Slater (1990) para mensurar orientação para o mercado. A seguir, esses estudos e suas particularidades são apresentados, dando-se destaque aos que aplicaram a escala Markor como medida de orientação para o mercado.

Toaldo (1997), partindo de uma amostra junto a 17 grandes empresas privadas industriais do Rio Grande do Sul, desenvolveu um estudo aplicando os dois primeiros grupos de variáveis que compõem a escala Markor – geração da inteligência de mercado e disseminação da inteligência de mercado. O intuito do estudo foi verificar o grau de disseminação do conceito de marketing nas empresas estudadas e determinar o quanto as informações geradas na alta administração atingem o nível operacional administrativo. No estudo não foi investigada a relação entre orientação para o mercado e indicadores de performance organizacional.

Silveira (1998) utilizou a escala Markor para medir o grau de orientação para o mercado das empresas do setor calçadista atuantes no Vale do Rio dos Sinos no Rio Grande do Sul. Como resultado, a partir de uma amostragem do tipo não probabilístico junto a empresas de diversos portes e que atuam no mercado interno e externo, o autor identificou que, na sua grande maioria, elas apresentavam um nível médio de orientação para o mercado. No estudo não foram pesquisados indicadores de performance.

Utilizando a escala Markor, Mandelli (1999) verificou se ocorria relação entre orientação para o mercado e crescimento das vendas junto às trinta maiores empresas privadas industriais metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul, cidade localizada

no Rio Grande do Sul. Utilizou os dois primeiros grupos de variáveis da Markor - geração e disseminação da inteligência de marketing - para o estudo. Como resultado, no universo de trinta empresas, foi constatado que 29 delas possuem uma positiva geração de inteligência de marketing, porém a disseminação da inteligência apresentou nível mediano. Com base nas descobertas do estudo, foi verificado que o conceito de marketing é compreendido e executado pela alta administração das empresas pesquisadas, porém não atinge com a mesma intensidade o pessoal operacional, que é responsável pelas ações das empresas em prol do seu mercado; ao mesmo tempo, não foi determinada uma relação significativa entre o grau de geração e disseminação da inteligência de marketing com o crescimento de vendas das empresas estudadas.

Partindo de uma ampla revisão bibliográfica e apurada análise estatística suportada pela modelagem de equações estruturais, Sampaio (2000) estudou a relação de causalidade entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas do ramo de varejo de vestuário do Brasil. A amostra utilizada foi de 192 empresas, junto às quais o autor mensurou o grau de orientação para o mercado, utilizando a escala Markor e um segundo construto multidimensional para medir performance, formado por um conjunto de indicadores relacionados ao varejo (vendas por metro quadrado, retorno financeiro sobre vendas, lucro líquido após os impostos, retorno financeiro sobre patrimônio, venda média por funcionário, gestão do fluxo de caixa, resultados na contenção de custos, crescimento total de vendas, resultados com calendários promocionais, capacidade de manter os clientes atuais e sucesso/performance global da loja).

Sampaio (2000) verificou a existência de correlação positiva e significativa entre orientação para o mercado e os diversos indicadores de performance. Nas empresas investigadas, a dimensão de orientação para o mercado referente à resposta ao mercado esteve mais presente do que a dimensão geração de inteligência. Segundo Sampaio (2000), o

segmento varejista está mais disposto a agir e a responder de forma rápida e eficiente às solicitações do mercado do que a buscar informações para o processo de tomada de decisão.

Na perspectiva de Trez (2000), alguns teóricos sugerem que modelos de orientação para serviços ao cliente são um componente estratégico para a diferenciação das empresas, permitindo atingir níveis de performance superiores. Trez (2000) define em seu estudo os serviços ao cliente como o principal componente desses modelos, uma vez que apresentam características únicas, como a sua aplicabilidade nos construtos de orientação para o mercado e a possibilidade de ser mensurado e comparado aos concorrentes. Com base nesses pressupostos, o estudo desenvolvido por Trez (2000) verifica a aplicação de um modelo de orientação para serviços e sua influência na performance das organizações.

O estudo foi desenvolvido pelo autor junto a empresas da indústria eletroeletrônica de todo o país, analisando questões referentes aos serviços prestados, atendimento de pedidos, produtos oferecidos, entre outros. Esses indicadores foram comparados com variáveis de performance, como participação de mercado, receita de vendas, lucratividade, entre outras. Trez (2000) identifica, através da modelagem de equações estruturais, a existência de relação entre orientação para serviços e a performance das empresas, o que resulta em melhor desempenho organizacional.

Faleiro (2001), tendo como objetivo central verificar a relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação, realizou uma pesquisa descritiva junto a cursos de administração filiados à Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. Teve como amostra 123 cursos, tendo como respondentes o diretor, chefe de departamento ou coordenador de escolas ou faculdades que oferecem cursos de administração.

O construto utilizado por Faleiro (2001) para medir orientação para o mercado foi a escala Markor adaptada por Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) para investigar o tema em

universidades da Austrália e Nova Zelândia; a orientação para aprendizagem foi medida pela escala proposta por Sinkula, Baker e Noordewier (1997), a qual compreende três dimensões – comprometimento com a aprendizagem, visão compartilhada e a mente aberta; finalmente, o construto sugerido por Baker e Sinkula (1999), formado por quatro variáveis relacionadas ao pioneirismo no mercado, ao grau de diferenciação dos novos produtos e ao grau de sucesso de novos produtos foi utilizado para mensurar o grau de inovação dos cursos de graduação em administração. De maneira geral, o autor constatou uma forte relação entre orientação para o mercado e inovação, o que não ocorre na relação entre orientação para a aprendizagem e inovação.

Tendo como objetivo principal avaliar a influência da orientação para o mercado na performance empresarial, Menna (2001) pesquisou as dez principais empresas de varejo de confecções masculinas de Porto Alegre, classificando-as em grupos estratégicos de acordo com a abordagem de Porter (1986). Dispondo os grupos estratégicos determinados em diferentes composições de amostra, identificou relacionamento positivo e significativo entre orientação para o mercado e as variáveis de venda média por funcionário, lucro líquido e crescimento das vendas, medidas essas definidas pelo autor como de performance. Utilizando como método de análise o coeficiente de correlação de Person, também constatou que, nesse setor e amostragem específica, não ocorre o mesmo relacionamento entre orientação para o mercado e a variável sucesso/performance geral, o oposto das demais variáveis.

Com o intuito de ampliar o conhecimento sobre as dimensões de orientação para o mercado e a performance, Perin e Sampaio (2001) estudaram empiricamente o grau de influência de cada uma das dimensões de orientação para o mercado da escala Markor sobre performance empresarial em dois diferentes setores de atividade: o varejo de confecções e a indústria eletromecânica. Os indicadores de performance do varejo foram 11, os quais já

havia sido validados em estudos anteriores e comuns para o setor; da mesma forma, foram utilizados seis indicadores de performance do próprio setor eletroeletrônico.

Segundo Perin e Sampaio (2001), as três dimensões da orientação para o mercado da escala Markor – geração, disseminação e resposta – têm associação com performance, dada a sua correlação positiva e significativa nos dois setores estudados; contudo, a importância de cada dimensão na formação ou explicação da performance difere de setor para setor, não apresentando um padrão geral. O segmento do varejo de confecções apresenta mais disposição para agir e responder mais rápida e eficientemente às solicitações do mercado, do que para buscar informações que suportem o processo de tomada de decisão, apontando uma maior ênfase na dimensão relacionada à disseminação da inteligência. Na indústria eletroeletrônica ocorre uma maior prática da disseminação da inteligência, o que leva essa dimensão a influenciar positiva e significativamente a performance das empresas. Ficou evidenciado, segundo os autores, que as três dimensões da orientação para o mercado são extremamente correlacionadas, apontando para a necessidade de reavaliação da subdivisão do construto maior – Markor e de sua unidimensionalidade.

Perin (2002), visando ao aprofundamento do tema orientação para o mercado e sua relação com a performance empresarial, sob a influência de uma postura de aprendizagem organizacional, testou e ajustou um modelo teórico contendo relações hipotizadas entre os referidos construtos através da aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais.

Como medida de orientação para o mercado Perin (2002) utilizou a escala Markor; para operacionalizar a orientação à aprendizagem, aplicou a escala proposta por Sinkula et al. (1997) e revisada por Baker e Sinkula (1999), a qual apresentou confiabilidade e validade consistentes. As variáveis de interpretação compartilhada e memória organizacional foram definidas a partir da revisão da literatura sobre o tema e por um estudo exploratório, devido a inexistência de medidas validadas para essas duas variáveis. Finalmente, foram definidos seis

indicadores de performance empresarial, divididos em dois grupos: o primeiro referente a novos produtos e considerando a intensidade, pionerismo e sucesso de novos produtos; o segundo, para medir a dimensão de resultados econômico-financeiros da organização através de sua eficiência empresarial, o qual foi representado por taxa de crescimento de vendas, lucratividade e desempenho geral.

O estudo de Perin (2000) foi realizado na indústria eletroeletrônica do Brasil e demonstra uma influência positiva e significativa da orientação para o mercado sobre a performance empresarial; ao mesmo tempo, identifica um impacto indireto da orientação para a aprendizagem sobre a performance empresarial através de sua forte e positiva influência sobre orientação para o mercado.

Partindo do pressuposto de uma corrente de autores de que a orientação para o mercado é necessária, mas não suficiente, para sustentar vantagem competitiva a longo prazo, Perin, Sampaio e Faleiro (2002) investigaram a relação entre orientação para o mercado, orientação para aprendizagem e inovação. Para tanto, utilizaram um modelo teórico contendo as relações hipotetizadas entre os referidos construtos, que foi desenvolvido e testado através da aplicação da técnica de equações estruturais, já utilizada em trabalhos anteriores (PERIN, 2001; SAMPAIO, 2000; TREZ, 2000). O estudo foi desenvolvido na indústria eletroeletrônica do Brasil e nos cursos de graduação em administração filiados à Angrad.

Perin, Sampaio e Faleiro (2002), comparando os resultados com a teoria proposta na área, constataram uma influência direta, forte e positiva da orientação para o mercado sobre a inovação e uma influência não significativa e/ou negativa da orientação para aprendizagem sobre inovação. Nos setores investigados, é muito provável que o aumento no grau de orientação para o mercado explique o aumento do grau de inovação, ao passo que é pouco provável que o aumento do grau de orientação para aprendizagem explique o aumento do grau de inovação, sem a correspondente elevação no grau de orientação para o mercado.

Os resultados, segundo os autores, sugerem que as organizações devêm incrementar a geração e a disseminação de informação de mercado através da organização, para, com isso, promover respostas mais efetivas às oportunidades e ameaças identificadas no mercado. Essa postura influenciaria positivamente a inovação de produtos.

Os estudos descritos, desenvolvidos no Brasil, demonstram que a relação entre orientação para o mercado e a performance empresarial é um campo de pesquisa teórica e empírica fértil no país, destacando-se a busca da aplicação desse corpo de conhecimento em diversos setores, a utilização, validade e confiabilidade da escala Markor, bem como o uso de procedimentos estatísticos avançados como equações estruturais. Apesar disso, a literatura sobre o tema ainda é limitada e centrada em setores como indústria e varejo, de modo que no setor de ensino superior há apenas um estudo específico.

2.7 Ensino superior e a competitividade

O contexto ambiental no qual estão inseridas as organizações que empregam os alunos e, ao mesmo tempo, onde se desenvolvem sistemas educacionais, segundo Eboli (1999), conduz e exige uma estreita ligação entre educação, modernidade e competitividade, o que remete ao desenvolvimento de sistemas educacionais competitivos, para o aprimoramento dos indivíduos e, ao mesmo tempo, que ampliem a capacidade de competição da sociedade e das empresas.

Eboli (1999) observa que o sucesso das políticas educacionais se relaciona diretamente com a qualidade dos conteúdos e estratégias de aplicação dos programas adotados, os quais devem acompanhar a troca de paradigma de gestão das empresas, passando de um processo de administração taylorista/fordista para uma gestão flexível. Os novos modelos de gestão conduzem, a uma produção fundamentada na flexibilidade, diversificação e autonomia, uso de tecnologia com automação flexível e o perfil do trabalhador gestor. Para alcançar sistemas

educacionais que desenvolvam o novo perfil de um trabalhador gestor, Eboli aponta que esses sistemas devem desenvolver atitudes, posturas e habilidades e não apenas conhecimento técnico e instrumental. As pessoas devem se voltar para o autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua, o que reforça a importância de se visualizar o aluno como um cliente que deve estar satisfeito com o ensino que adquire e, ao mesmo tempo, preparado para atuar no mercado, bem como a necessidade de se contemporizar os diversos *stakeholders* que afetam esse mercado e, por conseqüência, o aluno e as instituições de ensino superior.

Na mesma perspectiva da importância do aluno como consumidor no ensino superior e da importância dos *stakeholders*, Froemming (2001) observa que, para uma instituição educacional de ensino superior ser bem-sucedida, deve lidar eficazmente e de forma equilibrada com todos os públicos que a afetam direta ou indiretamente e lhes gerar satisfação.

As conotações de Eboli (1999) e Froeming (2001) remetem à importância de o ensino superior buscar um enfoque mais orientado para o mercado, valorizando o aluno, seu futuro empregador, os diversos públicos que a cercam e ao mesmo tempo, o meio ambiente no qual se inserem. Desse modo, poderão ser desenvolvidos sistemas educacionais que atendam às demandas dos mercados para os quais preparam os profissionais e, conseqüentemente, ampliem a capacidade competitiva das instituições, através de uma perspectiva menos tecnicista e mais sistêmica. Por sua vez, Simpson e Siguaw (2000) destacam a importância de uma visão do “estudante como consumidor”, o que amplia e reforça a perspectiva de um maior enfoque e orientação para o mercado, também afetando o ensino superior.

Naudé e Ivy (1999) alertam para a importância de as universidades se importarem com os consumidores (alunos), mas também com outros *stakeholders*, que podem afetar diretamente o desempenho institucional em virtude de sua influência no meio em que se

insere a instituição de ensino superior e, por conseqüência, a percepção de qualidade por parte dos alunos.

Kotler e Fox (1994) demonstram que qualquer instituição educacional possui diversos públicos e precisa administrar relacionamentos entre esses indivíduos ou grupos de interesse real e potencial, os quais afetam o desempenho da universidade. Consideram ser uma tarefa árdua o equilíbrio das demandas entre os diversos públicos no ensino superior, exemplificando com uma situação peculiar em faculdades, quando os alunos reclamam sobre o número limitado de conferências e os professores têm pouco tempo para o atendimento dessa solicitação.

Para os autores, nessa situação, a administração deverá buscar melhorar o grau de serviços para com os alunos, porém isso terá um impacto sobre a carga horária dos professores e no desembolso de recursos da instituição, além de que nem sempre o aluno está disposto a pagar mais pelo serviço oferecido.

Kotler e Fox (1994, p. 47), constatando os conflitos de interesses dos diversos públicos, consideram que “um público torna-se mercado quando a instituição decide que deseja atrair certos recursos (participação, colaboração, doações entre outras formas de recursos) desse público, através de um grupo de benefícios em troca. Para ser bem-sucedida, ela dedicará esforços para aprender mais sobre este público e planejará uma oferta para engajá-la prontamente no mercado”.

A Figura 5 representa os principais públicos de uma universidade em relação aos quais, segundo Kotler e Fox (1994), uma instituição de ensino superior deve identificar os interesses, equilibrando a satisfação de necessidades e demandas de cada grupo de influência.

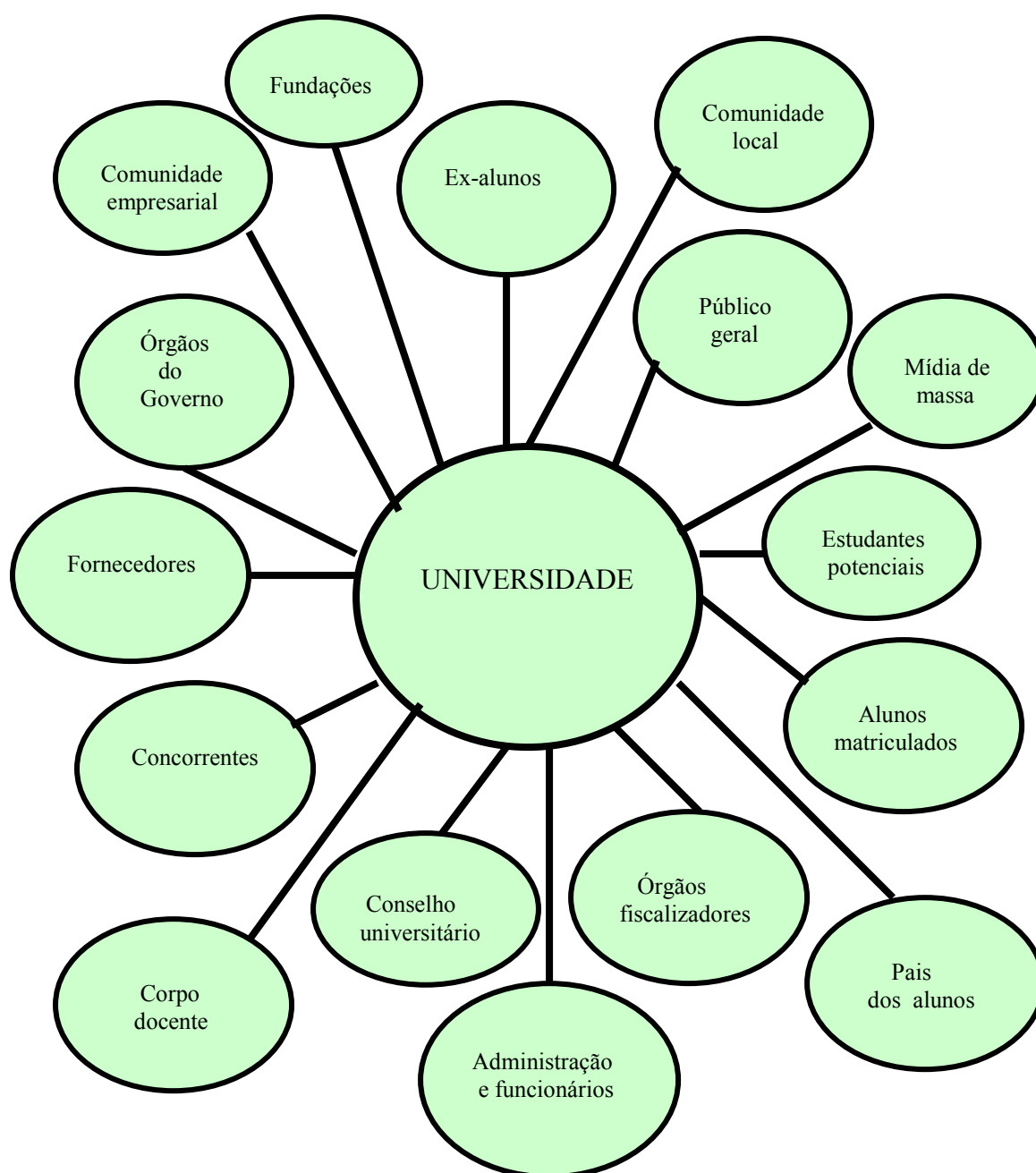


Figura 05 - A universidade e seus públicos

Fonte: Adaptado de Kotler e Fox, 1994.

Ainda observando o contexto competitivo e a importância dos *stakeholders*, Tachizawa e Andrade (2001) contextualizam que as instituições de ensino superior se deparam com a necessidade de melhoria do processo de ensino-aprendizagem, uma vez que é uma constante o problema de encolhimento de margens de lucro, somado à necessidade de

diminuir custos unitários operacionais e melhorar o *overhead* nesses mercados. Assim o equacionamento de tais questões é atualmente uma preocupação-chave desse setor.

Num ambiente competitivo, as organizações, segundo Tachizawa e Andrade (2001), precisam prestar serviços a clientes cada vez mais exigentes, conduzindo a adotar modelos de gestão mais inovadores. Contudo, no ensino superior, avanços em sistemas de gestão que ampliem a competitividade são mais lentos, o que conduz a uma menor capacidade de fornecer aos seus colaboradores, alunos, comunidade em geral serviços educacionais que atendam e, até mesmo, superem as expectativas dos clientes.

As considerações apontadas sobre a relação entre ensino superior e competitividade indicam a importância de as instituições de ensino superior buscarem uma interface com o mercado e os diversos atores que dele participam, para que, com isso, alcancem a satisfação dos alunos, bem como do mercado de trabalho para o qual os alunos (consumidores de seus serviços) estão sendo preparados. Isso indica que uma maior orientação para o mercado pode conduzir a sistemas educacionais competitivos e promotores da satisfação dos seus diversos públicos, pressuposto do conceito e função de marketing.

2.8 Marketing em instituições de ensino superior

Froemming (2001) destaca a importância do marketing educacional como um ramo do estudo de marketing e alerta que existem poucos estudos e publicações voltados para esse tipo de organização. Para este autor, o tema tem cada vez mais atraído a atenção de reitores, presidentes e diretores de escolas, conselheiros educacionais, bem como de profissionais de diversas áreas da educação. Froemming destaca que o ponto em que uma instituição educacional direciona-se para marketing, depende, geralmente, da profundidade de seus problemas de marketing.

Kotler e Fox (1994) afirmam que as universidades também são afetadas por mudanças demográficas e econômicas, ao mesmo tempo em que a concorrência vem aumentando, bem como os custos operacionais se tornam mais altos. São esses elementos que levam os alunos a serem mais exigentes quanto à qualidade de suas ofertas e mais resistentes a anuidades mais altas. Segundo os autores (p. 25), “instituições que apreciam um mercado vendedor, com abundância de clientes, tendem a ignorar ou a evitar marketing”; contudo, quando estudantes, membros conselheiros, fundos e outros recursos necessários passam a ser escassos ou difíceis de atrair, elas começam a se preocupar.

Universidades particulares orientadas para pesquisa, segundo Kotler e Fox (1994), além do impacto das mudanças sociais, tecnológicas, econômicas e do aumento da concorrência, “enfrentam o dilema de equilibrar a ênfase em pesquisa com as expectativas de ensino de qualidade por parte dos alunos” (KOTLER e FOX, 1994, p. 19). Manter pesquisa, segundo os autores, correndo o risco de perder alunos para instituições menores, centradas no estudante, ou concentrar no ensino e sacrificar a pesquisa pode alterar significativamente o caráter da universidade e sua contribuição para a escolaridade.

“A maioria das pessoas acha que marketing é sinônimo de venda e promoção” (KOTLER e FOX, 1994, p. 23). Drucker (apud KOTLER e FOX, 1994, p. 23) escreveu: “O propósito de marketing é tornar a venda supérflua”. Segundo Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996), a falta de clareza em relação ao que é marketing reflete no seu maior ou menor uso pelas organizações, inclusive pelas de ensino. Para estes autores, a concepção de marketing envolve orientação ao cliente, a integração de esforços e objetivos organizacionais, o que configura a orientação para o mercado.

Froemming (2001) alerta sobre a necessidade de as instituições de ensino superior responderem ao mercado e fazerem levantamentos sobre a satisfação atual de seus consumidores, mesmo sabendo que a satisfação dos alunos, apesar de sua importância central,

pode ser de difícil mensuração. A maioria das instituições de ensino superior, segundo o autor, não procede a levantamentos reais das necessidades e desejos de seus alunos nem estimula ou treina seus corpos docentes para fazê-lo.

As constatações de Froemming (2001) relacionam-se com o que Kotler e Fox (1994) chamam de críticas ao marketing por parte dos educadores. Das principais críticas que surgem, a primeira afirma que o marketing é incompatível com a missão educacional, ou seja, os grupos (administradores, professores, ex-alunos, entre outros) que compartilham dessa visão sentem que os valores e técnicas educacionais estão em direção oposta à dos valores e técnicas das empresas e que os dois mundos não podem nem devem ficar muito próximos. O marketing é visto como venda pesada, acreditando-se que deprecia a educação e as instituições educacionais que o utilizam; contudo, ironicamente, essas o utilizam para captação de alunos, na busca de recursos com ex-alunos e nas relações públicas com editores e organizações comunitárias.

A segunda crítica citada por Kotler e Fox (1994) relaciona-se ao fato de que o marketing não deve ser necessário. Na perspectiva desses administradores e conselheiros, as pessoas devem desejar as experiências e os serviços educacionais que a escola tem a oferecer. Entretanto, a organização que compreende o mercado percebe que as atitudes e preferências das pessoas mudam: ao invés de pressupor que as pessoas terão orgulho do lugar de honra antes conquistado, devem adotar pesquisa de marketing para continuar a satisfazer a seus mercados.

Outro fator que dificulta a aceitação do marketing pelas instituições de ensino superior está no fato de o processo de avaliação nas universidades, apontado por Carvalho e Berbel (2000), ser difícil, pois o produto só aparece ao longo de anos e tende a se perpetuar. A escola vende uma promessa que, por se realizar no futuro, não pode ser testada, nem pode ser muito tangibilizada por outros aspectos perceptíveis pelos usuários a curto prazo.

Quanto ao perfil dos administradores universitários e ao uso do marketing, Kotler e Fox (1994) dividem-nos em três grupos. O primeiro é o de não-profissionais, que faz pouco ou nada em relação às mudanças do ambiente mercadológico no qual suas instituições estão inseridas; alguns desses profissionais julgam que o marketing baixaria o nível e a qualidade da educação universitária. O segundo grupo responde ao meio com o aumento do orçamento destinado ao serviço de admissão, o “departamento de vendas” da faculdade; contrata recrutadores, prepara catálogos mais bem elaborados e anuncia mídias selecionadas, correndo, com isso, o risco de irritar os públicos universitários e de atrair estudantes errados para a faculdade. “Marketing vai além de atrair mais matrículas”, dizem Kotler e Fox, (1994, p. 26). As universidades podem também necessitar atrair a boa vontade e apoio financeiro de ex-alunos, fundações e outros doadores, tarefa que não pode ser realizada apenas com promoção.

O genuíno trabalho de marketing é realizado pelo terceiro grupo, que é constituído por administradores que analisam seus ambientes, mercados, concorrentes, avaliam forças e fraquezas e desenvolvem um sentido claro de missão, mercados-alvo e posicionamento de mercado (Kotler e Fox, 1994). Essa particularidade, somada com as demais destacadas, afeta diretamente a questão da atração e retenção de alunos.

A perda de alunos também leva, segundo Kotler e Fox (1994), à perda, por parte da instituição, de anuidades e subsídios públicos, além de ocorrer um enfraquecimento da imagem institucional entre os alunos e candidatos em potencial. Dessa forma, as instituições devem desenvolver programas de retenção bem definidos, dentre os quais se destacam os programas de avaliação e aprimoramento da satisfação dos alunos.

Numa perspectiva filosófica, a dificuldade das instituições de ensino superior em assimilarem o marketing, apesar de seus benefícios, passa pela discussão das concepções da universidade, o que é importante para uma melhor compreensão da forma de gestão adotada

por uma instituição de ensino superior quanto a sua filosofia (cultura) e interface com a sociedade (na qual se inserem os diversos *stakeholders* das instituições de ensino superior).

Dreze e Debelle (1983, p. 29) apontam dois grandes grupos quanto à concepção das universidades: o primeiro, denominado “Universidade do Espírito” (concepção em que se situam as universidades inglesa, alemão e norte-americana), e o segundo, a “Universidade do Poder” (concepção das universidades francesa e da antiga URSS).

Dentre as concepções relacionadas à “Universidade do Espírito”, Dreze e Debelle (1983) apresentam a universidade inglesa como um “Centro de Educação” que tem por finalidade a aspiração do indivíduo ao saber, uma educação geral e liberal por intermédio do saber universal, quanto sua concepção geral. Em relação aos princípios de organização, apresentam uma pedagogia do desenvolvimento intelectual, na forma de internato e com a figura do “tutor” (o encontro com o tutor era sagrado; essa relação é mais importante que a própria assiduidade no curso por parte do aluno).

A concepção inglesa, segundo Dreze e Debelle (1983, p. 38), “traduz a preocupação britânica de uma formação, ao mesmo tempo, moral e intelectual, de um desenvolvimento da pessoa inteira a que visam as *publics schools* como as universidades tradicionais”. Essa perspectiva não considera como função da universidade o avanço da ciência, nem como um local para novas descobertas. Também não é sua função a formação de novas escolas filosóficas ou a invenção de novos modelos de análise; mas, sim, muito mais, sua função é formar os espíritos, religiosamente, moralmente e intelectualmente. Essa concepção contempla muito mais a formação intelectual do indivíduo do que a profissional.

Na concepção alemã, denominada de “Uma Comunidade de Pesquisadores”, conforme Dreze e Debelle (1983), considera-se que é a pesquisa científica a tarefa da universidade; nesse sentido, a universidade deve procurar a verdade na comunidade dos pesquisadores e estudantes.

Segundo Drezer e Debelle (1983, p. 53), “a Universidade deve se dedicar aos melhores, a essa minoria dos homens que são capazes de uma atividade intelectual desinteressada, que buscam não o êxito material, mas alegria que se experimenta ao viver um ideal”. Essa concepção prima pela liberdade acadêmica, onde o estudante é responsável por si mesmo, bem como busca unidade da pesquisa e do ensino no centro do universo das ciências, pois considera que a transmissão dos conhecimentos e da atitude científica é essencial ao progresso da ciência.

Dentre as três concepções que conduzem a “Universidade do Espírito”, conforme Dreze e Debelle (1983), a proposta de uma universidade como “Núcleo do Progresso”, uma vez que a sociedade aspira ao progresso, é a que mais se identifica com o modelo norte-americano. Esses autores destacam que a concepção voltada ao progresso tem as universidades como os principais agentes do progresso; dessa forma, é dada uma forte ênfase à sociedade uma vez que nações progressistas são também aquelas onde as universidades são florescentes.

A concepção progressista busca a simbiose da pesquisa com o ensino a serviço da imaginação criadora, considerando de suma importância o estímulo à criatividade, bem como uma universidade, que se aplica, simultaneamente, na pesquisa e no ensino; conseguindo conservar a ciência adquirida e, ao mesmo tempo, desenvolvendo pesquisa criadora (DREZER e DEBELLE, 1983). Para tanto, é necessário um corpo docente criador e estudantes capazes de aplicar alguns princípios gerais, ou seja, os estudantes, através da educação universitária, têm por objeto esclarecer as idéias gerais e estudar sua aplicação a casos concretos.

Para Drezer e Debelle (1983), as idéias progressistas são postas mais em prática no meio universitário dos Estados Unidos do que no continente europeu, uma vez que as universidades estão mais próximas da sociedade e de suas necessidades no plano das

preocupações e das formas novas de serviço, permanecendo, ao mesmo tempo, autônoma no plano das condições de vida e trabalho da comunidade universitária.

Os Estados Unidos são, igualmente, para Drezer e Debelle (1983), o país que mais se engajou no caminho de um ensino de massa, pois, a partir de universidades progressistas, as descobertas científicas e as experiências pedagógicas são difundidas na rede do ensino superior e atingem, assim, a “massa”. Os autores, numa rede diferenciada, a qual ocorre a partir de uma concepção progressista, a idéia de universidade torna-se mais efetiva em algumas instituições de elite, mas a massa recolhe os frutos desse progresso na medida em que contatos estreitos e bons canais de comunicação existem entre todos os elementos dessa rede. A flexibilidade desse sistema, as poucas barreiras administrativas, bem como a mobilidade de professores e estudantes, permitem essas permutas entre a comunidade acadêmica e a sociedade, e, mesmo que, segundo Drezer e Debelle, o nome de universidade seja utilizado por muitas instituições que não possuem esses atributos, é, sem dúvida, um preço módico a pagar para se beneficiar das vantagens proporcionadas por uma maior inserção na sociedade.

No grupo da “Universidade do Poder”, a que foi denominada como “Modelo Intelectual” foi concebida na França de Napoleão. Essa universidade, segundo Drezer e Debelle (1983), tem por finalidade a estabilidade política do Estado, promovendo um ensino profissional uniforme confiado a um grupo profissional mais restrito, utilizando, para isso, uma organização administrativa hierárquica e com programas uniformes, o que conduz a uma rede oficial uniforme, tanto para a massa como para a elite. A universidade torna-se um instrumento de poder para o Estado.

Finalmente, a concepção adotada na antiga URSS, que ligava a universidade ao fator de produção, bem como sua formação, era definida pelo Conselho de Ministros (DREZER e DEBELLE, 1983). A universidade tinha como finalidade a edificação da sociedade

comunista, sendo, dessa forma, segundo os autores, um instrumento funcional de formação profissional e política. Tinha por princípio na sua organização a manipulação controlada de diplomados e o apelo a todas as forças produtivas da nação; em relação às massas (sociedade), buscava a adaptação do número às necessidades da economia e diversificação das instituições, o que limita a uma elite o acesso ao ensino universitário.

Conforme Drezer e Debelli (1983, p. 124), “seria ilusório e mesmo perigoso uma concepção única de Universidade”. Nessa perspectiva, as tensões que se refletem quando se discute “reforma da universidade” demonstram a necessidade constante de adaptação desse tipo de instituição, visto que a reforma da universidade só tem sentido se é contínua e permanente.

Schuch (1998) amplia a discussão sobre o modelo organizacional da universidade no Brasil, destacando a importância da adoção de uma concepção de organização e gerência alternativa ao modelo empresarial vigente, visto que o modelo atual vigente consiste numa versão atualizada da “sobrevivência dos mais aptos” na sociedade empresarial, fundada no evolucionismo spenceriano e na ética religiosa enfatizada por Marx Weber.

Ao se considerar as concepções de universidade, tudo indica que a adoção de uma orientação para o mercado e, por conseqüência, a utilização do marketing seja mais fácil em universidades ou outros tipos de instituições de ensino superior que optarem por uma concepção “progressista”, uma vez que essa busca atender às necessidades da sociedade, as quais precisam ser identificadas, monitoradas e satisfeitas, pressupostos diretamente relacionados ao conceito de marketing. Isso não impede, talvez, com exceção de concepções próximas à “Universidade do Poder”, que o marketing seja utilizado por universidades com concepções diferenciadas da progressista, mas, *a priori*, as barreiras culturais e funcionais presentes nas concepções de universidade, como “Centro de Educação” (universidade inglesa) e “Comunidade de Pesquisadores” (universidade alemã), por terem uma perspectiva mais

fechada ou de menor interatividade com a sociedade, ou ainda os riscos de adotar um modelo de gestão unicamente empresarial e excludente baseado na “sobrevivência dos mais aptos”, podem levar a considerar o marketing desnecessário, por não se ter clareza de sua função e utilidade, como foi destacado anteriormente por Froemming (2001); Carvalho e Berbel (2000), Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) e Kotler e Fox (1994).

2.9 Satisfação do cliente e qualidade no ensino superior

Buscar a satisfação do cliente é cada vez mais importante para as organizações, uma vez que, segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 6), “a satisfação do cliente está intimamente ligada à qualidade”, tanto que a American Society for Quality Control define qualidade como a totalidade dos aspectos e características de um produto ou serviço com capacidade de satisfazer às necessidades do cliente. Nessa perspectiva, a qualidade começa com as necessidades dos clientes e termina com sua satisfação, pontos essenciais para definir quanto uma organização está orientada para o mercado.

Rossi e Slongo (1998) destacam que o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), constituído em 1992, segue os critérios do Prêmio Malcolm Baldrige, que julga anualmente a qualidade das empresas nos Estados Unidos e Japão; Rossi e Slongo (1998), analisando o quadro que avalia a qualidade das empresas brasileiras, constatam que, dos mil pontos utilizados, os itens relacionados à satisfação somam 17% do total dos indicadores da avaliação de qualidade. Esse item, ao lado de resultados financeiros e relativos ao mercado e resultados operacionais e relativos à qualidade do produto, é o indicador de maior pontuação individual, o que demonstra que a excelência junto ao cliente é essencial para a conquista PNQ brasileiro.

Hayes (1996) também relaciona a importância da medição da satisfação do cliente no movimento de qualidade das organizações americanas, reforçando o que foi identificado por

Rossi e Slongo (1998). Também traz como exemplo o Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige (1990), no qual, entre as sete categorias analisadas e julgadas para definir qualidade, a de maior peso é a satisfação do cliente. No atual contexto, a medição e a pesquisa de satisfação dos clientes, através do conhecimento de suas percepções e reações relacionadas aos negócios de uma organização, qualificam as decisões empresariais e, com isso, ampliam sua performance com base no ponto de vista do cliente.

Johnson, Anderson e Fornell (1995) afirmam que a satisfação é cumulativa; é construto abstrato que descreve a experiência total de consumo com um produto ou serviço. Ainda segundo um foco de análise do comportamento pós-compra, “o consumidor ficará satisfeito ou insatisfeito com a compra”, o que relaciona a satisfação às expectativas do consumidor e do desempenho percebido (KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p. 110).

Parasuraman, Zeithmal e Berry (1985) desenvolvem, propõem e testam métodos próprios para definir qualidade em serviços, uma vez que, diferentemente de bens, na maioria das vezes, evidências físicas são muito limitadas, levando à necessidade da fixação em facilidades físicas, equipamentos e pessoa. “A avaliação não é unicamente no resultado de um serviço, mas envolve também avaliações do processo de produção do serviço”. (PARASURAMAN, ZEITHMAL e BERRY, 1985, p. 42).

Quintella, Melo e Leal (2001) refletem em sua pesquisa sobre a qualidade em serviços educacionais, a importância de se considerar as diferenças entre bens e serviços, bem como de se observar a categorização dos serviços quanto à maior ou menor presença de bens materiais. Esses autores identificam que, no caso do ensino superior, particularmente em pós-graduações, esse é um serviço puro, mas que pode envolver preparação de materiais para sua percepção.

O que se tenta alertar é que, ao mensurar a qualidade e a satisfação em serviços, deva-se levar em conta o grau de “abstração” do serviço oferecido, porém, segundo Churchill Jr. e

Peter (2001, p. 292), bens e serviços não são drasticamente diferentes; ambos são produtos destinados a oferecer valor aos clientes em uma troca.

Em estudo desenvolvido por Larán e Costa (2001), os autores objetivaram apresentar implicações didáticas e gerenciais a partir da satisfação dos alunos participantes do 6º ao 10º nível do curso de Administração de Empresas na Unisinos –Universidade do Vale do Rio dos Sinos, situada no Rio Grande do Sul, no semestre II/99, e não só a avaliação do seu desempenho quanto às notas dos alunos. Dentre as descobertas, fica evidenciado que o professor é uma das mais importantes fontes de transmissão do conhecimento, e que um dos principais requisitos do professor é sua experiência de mercado (empresas). Larán e Costa (2001) constataram, que pelos dados da pesquisa, de maneira geral, os alunos elogiaram a iniciativa da instituição em ouvi-los.

A pesquisa desenvolvida por Larán e Costa (2001) constata como em serviços, no caso específico ensino superior em administração de empresas, os clientes priorizam indicadores de desempenho e satisfação intangíveis, ao mesmo tempo em que o cliente faz parte da produção do serviço, sendo que a qualidade depende de uma constante interação e avaliação do processo para o sucesso da oferta.

Ainda na perspectiva de avaliação da qualidade dos serviços em instituições de ensino superior, Dutra, Oliveira e Gouveia (2002), a partir da escala SERVQUAL adaptada por Bouding et al. (1992), pesquisaram 120 alunos do 8º e 9º níveis do curso de administração de uma grande universidade brasileira, que obteve por três anos consecutivos conceito A no Provão. Das trinta e cinco variáveis que compõem a escala utilizada no estudo, foi comprovado, com base em análises de desconfirmação e regressão, que o desempenho dos funcionários administrativos da instituição, a preocupação com a praticidade do conhecimento, o preparo dos professores e o intercâmbio entre o mercado e a instituição de ensino influenciam fortemente na configuração e, por consequência, na qualidade do serviço

em ensino superior. Na amostra estudada, os autores concluíram que é extremamente importante a homogeneidade entre teoria e prática e que a busca da praticidade no processo de ensino exige um professor com preparo na prática, desempenho dos funcionários e estrutura física adequada para atividades dos acadêmicos, além de uma maior proximidade do mercado por parte do curso.

Conforme Coelho e Ramos (apud QUINTELA, MELO e LEAL, 2001), “há um conjunto amplo de serviços que possuem pelo menos uma característica distinta à maioria dos produtos manufaturados: o cliente geralmente participa de algum modo do processo de produção destes serviços, sendo, por vezes, uma entrada no processo do serviço, atua no processo ou recebe nele alguma transformação e obtém um resultado durante e ao final da prestação de serviços”. Isso fica caracterizado em termos de qualidade e satisfação dos alunos no ensino superior, como foi relatado nos estudos descritos, no quais pode-se identificar tanto os indicadores de satisfação quanto os papéis do ofertante e dos alunos (consumidores) no processo de produção dos serviços no ensino superior.

Finalmente, Balbachevsky (apud TACHIZAWA e ANDRADE, 2001) destaca que os modelos tradicionais que direcionaram a qualidade no ensino superior no mundo parecem caminhar para sua total inviabilização, uma vez que a formação humanística parece fracassar na medida em que não dota os alunos de ferramentas básicas para lidar com a realidade profissional em constante mutação, em que credenciais adquiridas, por si sós, são cada vez menos importantes; por outro lado, a formação clássica do pesquisador, dentro de uma tradição disciplinar específica e tendendo para um padrão cada vez mais especializado, padece de fraquezas semelhantes.

Para Balbachevsky (apud TACHIZAWA e ANDRADE 2001, p. 37), “no entender dos especialistas de todo mundo, os alunos formados dentro dessa perspectiva carecem de flexibilidade suficiente para enfrentar alternativas de carreira profissional não-ortodoxa, para

trabalhar em contextos multidisciplinares ou afins”. Essa constatação remete à importância de os estabelecimentos de ensino superior de todos os tipos verificarem a eficácia de sua oferta, buscando agregar valor no processo de ensino-aprendizagem de acordo com o meio em que se inserem, para que, com isso, alcancem qualidade de ensino e satisfação do aluno.

Na fundamentação teórica foram apresentadas a amplitude e a relevância teórico-empírica do tema orientação para o mercado e a performance organizacional, demonstrando que essa problemática é de suma importância para todo e qualquer tipo de organização. Partindo dessa premissa, as instituições de ensino superior também necessitam mensurar quanto estão orientadas para o mercado, uma vez que, como foi demonstrado, esse tipo de orientação promove performance superior em relação aos concorrentes e vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo.

Os construtos apresentados para mensurar orientação para o mercado e as metodologias desenvolvidas para verificar o quanto essa orientação tem impacto na performance organizacional são perfeitamente aplicáveis e operacionalizáveis em diferentes contextos mercadológicos, países e tipos de organizações, como foi constatado na fundamentação teórica. A existência desses modelos e metodologias demonstra que essa problemática pode ser estudada numa perspectiva *cross cultural*, através de seu aproveitamento em diversos países e culturas, dentre essas a brasileira.

Entre os diversos construtos apresentados para mensurar orientação para o mercado, o “Markor” foi escolhido pela sua aplicação em inúmeros estudos, por sua validade e confiabilidade testadas e comprovadas no ensino superior e no contexto brasileiro. Graças a consistência teórica e sua ampla aplicação, o “Markor” foi o construto eleito para ser aplicado no estudo desenvolvido nesta tese.

Finalizando, a base conceitual que fundamenta o estudo dá suporte teórico à hipótese proposta e ao método desenvolvido, os quais serão apresentados no próximo capítulo, referente ao método utilizado para a execução da tese.

3 MÉTODO

Para alcançar os objetivos propostos no estudo foi realizada uma pesquisa do tipo *survey cross-sectional*, que, segundo Gil (1999), caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujos comportamentos se deseja conhecer e pela análise quantitativa dos dados. A pesquisa foi executada em duas etapas: uma etapa preliminar exploratória, de natureza qualitativa, e uma etapa descritiva, de natureza quantitativa.

3.1 Etapa exploratória

Nesta etapa, buscou-se ampliar a familiaridade com o objeto de estudo e os conceitos envolvidos, uma vez que, segundo Malhotra (2001), esse tipo de estudo proporciona idéias sobre temas que não sejam de completo conhecimento do pesquisador, ou, ainda, permite aumentar a familiaridade do pesquisador com o problema em questão através da obtenção de *insights* e idéias (CHURCHILL, 1999, p. 101). Esta etapa teve como finalidade:

- estabelecer a hipótese do estudo;
- apresentar o construto de orientação para o mercado utilizado no estudo;
- validar a escala de orientação para o mercado no contexto estudado;
- definir as variáveis de operacionalização do estudo;
- elaborar e testar o instrumento de coleta de dados a ser utilizado na etapa descritiva.

3.1.1 Estabelecimento da hipótese do estudo

O papel fundamental da hipótese na pesquisa é sugerir explicações para os fatos (GIL, 1999, p. 56). Nesse sentido, a hipótese é a proposição testável que pode vir a ser a solução do problema de pesquisa (GIL, 1996).

Partindo da fundamentação teórica, na qual foram apresentados estudos empíricos e teóricos sobre orientação para o mercado e performance (KOHLI e JAWORSKI, 1990; JAWORSKI e KOHLI, 1993; KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993; NARVER e SLATER, 1990; SLATER e NARVER, 1994; NARVER, SLATER e TIETJE, 1998; DAY, 1994, 2001; DESHPANDÉ e FARLEY, 1996, 1998), constata-se a ocorrência de relação positiva e significativa entre orientação para o mercado e performance. Fundamentado nisso, estabeleceu-se a seguinte hipótese para o estudo:

H – O grau de orientação para o mercado está positivamente relacionado com a performance organizacional nos cursos de bacharelado em administração.

A Figura 6 representa a relação hipotética entre a Markor adaptada e a medida de performance Provão.

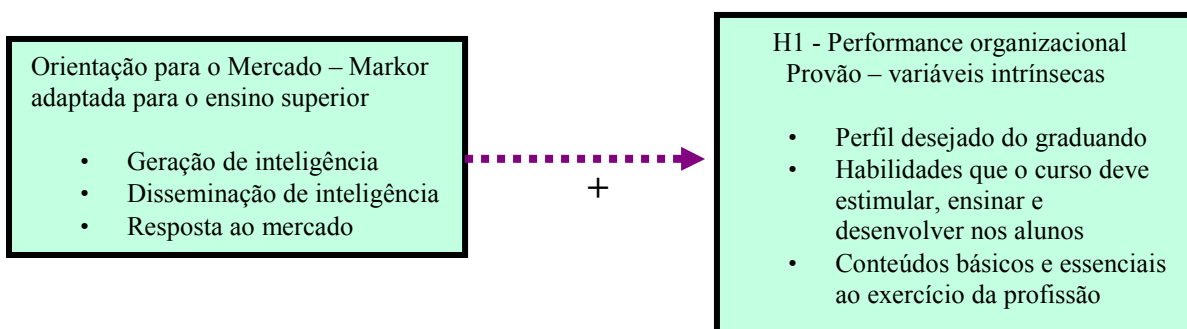


Figura 6 – Relação hipotética entre orientação para o mercado e performance organizacional
Fonte: Autor, 2003

A priori, os objetivos propostos na pesquisa e o referencial teórico conduzem para a ocorrência de uma relação positiva e significativa entre orientação para o mercado e performance nos cursos de bacharelado em administração; assim, será verificado se os resultados da pesquisa são consistentes com o referencial teórico.

3.1.2 Construto de orientação para o mercado

A escala Markor, desenvolvida por Kohli, Jaworski e Kumar (1993), vem sendo utilizada com frequência em estudos realizados no Brasil (SILVEIRA, 1998; MANDELLI, 1999; SAMPAIO, 2000; FALEIRO, 2001, PERIN e SAMPAIO, 2001; MENNA, 2001 e PERIN, 2002) e os testes de confiabilidade e validade demonstram que é apta para mensurar orientação para o mercado no contexto brasileiro. Isso é referendado por Pitt, Caruana e Berthon (1996) quando comprovam a confiabilidade e validade convergente da Markor para a mensuração da orientação para o mercado em países e culturas distintas.

A mesma escala Markor de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) foi adaptada, testada e validada para o contexto do ensino superior por Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996), em estudo realizado nas universidades australianas e da Nova Zelândia. Também foi utilizada por Faleiro (2001) para verificar a relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação junto a cursos de administração filiados à Angrad. Neste também teve sua validade e confiabilidade confirmadas, mostrando-se apta para medir o grau de orientação para o mercado no contexto do ensino superior em cursos de administração no Brasil.

Em razão de o universo desta pesquisa serem cursos de bacharelado em administração, os quais se inserem no contexto do ensino superior, onde ocorreram os estudos de Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) e Faleiro (2001), foi definida para medir o grau de orientação para o mercado a escala Markor proposta por Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996), respeitando-se, dessa forma, as adaptações nela feitas a partir da escala original proposta por Kohli, Jaworski e Kumar (1993) para atender às particularidades do ensino superior.

3.1.3 Validação da escala Markor de orientação para o mercado no contexto estudado

A validação do conteúdo da escala Markor no estudo foi efetuada através do método de juízes, acadêmicos e práticos (MALHOTRA, 2001). Para tanto, participaram como juízes três professores de programas de pós-graduação em administração, três avaliadores para cursos de administração do Sesu/MEC, cinco coordenadores de cursos de administração da região Sul do Brasil e quatro professores de marketing. Os juízes aprovaram a escala sem restrições considerando-a válida para seu objetivo, o que já havia sido comprovado por Faleiro (2001), o qual também utilizou o método de juízes para a validação da escala.

3.1.4 Análise da confiabilidade da escala Markor

Malhotra (2001, p. 263) define a confiabilidade como o grau em que uma escala produz resultados consistentes quando se fazem medições repetidas de características. Partindo desse pressuposto, a confiabilidade, além da validação do conteúdo, segundo Malhotra (2001), demonstra até que ponto uma escala é consistente na produção de resultados se as medidas forem tomadas repetidamente.

No estudo para verificar a confiabilidade da escala Markor no contexto pesquisado, foi empregado o coeficiente alpha de Cronbach, o qual “mede a confiabilidade da consistência interna que é a média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala em duas metades. Os valores de Alpha variam de 0 a 1, e um valor de 0,6 ou menos, geralmente indica confiabilidade insatisfatória da consistência interna” (MALHOTRA, 2001, p. 264 - 265). Segundo Hair et al. (1998), o coeficiente Alpha em pesquisas descritivas é confiável quando for igual ou superior a 0,7. A verificação da confiabilidade da escala é apresentada no capítulo 4, referente aos resultados.

3.1.5 Variáveis para a operacionalização do estudo

Para alcançar os objetivos propostos, duas variáveis foram consideradas na operacionalização do estudo: a primeira, para medir o grau de orientação para o mercado, (escala Markor), e a segunda, para medir a performance (conceito no Provão 2002).

Para medir o grau de orientação para o mercado, como foi apresentado anteriormente, foi aplicada a escala Markor de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), adaptada por Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) para o contexto do ensino superior. A partir da escala Markor original, Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) fizeram alterações no campo semântico, onde as expressões “unidade de negócios”, “indústria”, “departamentos”, “produtos e clientes” foram substituídas, respectivamente, por “escola/departamento”, “ensino superior”, “*staff* acadêmico”, “cursos” e “alunos/indústria”. Ao contemplarem o aluno e seu potencial empregador como clientes no estudo, Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) aumentaram em cinco o número de variáveis da Markor, sendo duas afirmativas pertencentes à dimensão geração da inteligência de mercado (variáveis 01 e 04); duas, à dimensão disseminação da inteligência de mercado (variáveis 08 e 10) e uma variável pertencente à dimensão resposta à inteligência de mercado (variável 14). Dessa forma, as variáveis 01, 04, 08, 10 e 14 foram desdobradas em duas afirmativas cada, uma contemplando o aluno e outra, o potencial empregador do aluno. Com esse acréscimo de variáveis, a escala utilizada por Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) ficou composta por 25 variáveis, sendo 8 relativas à geração de inteligência, 7 relativas à disseminação da inteligência e 10 relativas à capacidade de resposta em relação à inteligência gerada e disseminada.

Na Markor original foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos associada às variáveis, em relação às quais o respondente deveria manifestar-se de acordo com o comportamento de sua empresa, variando os extremos de (1) Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente. Já Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) optaram pela utilização de

uma escala Likert de sete pontos. Contudo, no estudo foi mantida a escala Likert de cinco pontos da Markor original, conservando-se as demais características do construto proposto por Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996).

A segunda variável do estudo relaciona-se à performance empresarial. Em virtude da multidimensionalidade de performance (PERIN e SAMPAIO, 1999; PELHAM e WILSON, 1996; SAMPAIO, 2000), torna-se difícil a seleção de um esquema conceitual para definir performance, bem como para identificar medidas disponíveis e acuradas para operacionalizar construtos relacionados à performance.

Perin e Sampaio (1999) sintetizam formas e indicadores utilizados com frequência para a mensuração de performance empresarial e observam que muitos autores preferem utilizar medidas subjetivas de performance por sua natureza multidimensional, o que possibilita a comparação em diferentes indústrias e segmentos; já outros autores constatarem relações significativas entre medidas objetivas de performance, mesmo não sugerindo que estas sejam de sua preferência. O estudo realizado no Brasil por Perin e Sampaio (1999) aponta para a inexistência de diferença significativa entre a mensuração subjetiva e a objetiva de performance empresarial. Sampaio (2000) ressalta a necessidade de se verificar se análises subjetivas de performance estão relacionadas com as objetivas e que indicadores são mais apropriados para explicar performance empresarial em determinado contexto ou ambiente empresarial. No estudo de Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996), a performance foi medida com base no desempenho global das universidades e na sua capacidade de captar recursos, ou seja, medidas subjetivas e objetivas.

No presente estudo, a medida de performance utilizada foi o conceito obtido no Provão 2002 pelos alunos dos cursos investigados, por ser a empregada pelo MEC/Inep como um dos indicadores de desempenho institucional, a qual avalia as instituições com base do desempenho do aluno no Provão. Os conceitos do Provão (A, B, C, D e E) são compostos por

três indicadores: perfil desejado do graduando, habilidades que o curso deve estimular e desenvolver nos alunos e os conteúdos básicos e essenciais ao exercício da profissão, que, intrinsecamente, caracterizam uma medida subjetiva, a qual, quando representada na forma de conceito, apresenta características de medida objetiva.

Partindo do que foi observado por Perin e Sampaio (1999) e Sampaio (2000), no contexto brasileiro, o Provão é uma medida de desempenho que apresenta características subjetivas e objetivas e foi escolhido como medida de performance justamente por essas características, bem como pelo reduzido número de estudos que apontam medidas de performance no ensino superior.

Outro fator que conduziu a se optar pelo Provão como medida de performance está relacionado ao fato de ser considerado o principal indicador de desempenho no ensino superior, pela sua ampla aceitação na sociedade e no mercado, bem como por ter sido concebido pelo governo federal como um mecanismo que permite aferir performance organizacional tanto na perspectiva interna quanto na dos usuários dos serviços, viabilizando, dessa forma, o controle social da qualidade dos serviços de ensino ofertados pelo Estado (ANDRADE, LIMA e TORDINO, 2001; TACHIZAWA e ANDRADE, 2001). Para o estudo os conceitos do Provão foram agrupados em A e B, C; e D e E, conforme o padrão adotado pelo Inep/MEC (2002) para ilustrar estatisticamente os resultados (conceitos) obtidos quando da realização do Provão.

3.1.6 Elaboração e teste do instrumento de coleta dos dados utilizado na pesquisa

O instrumento para a coleta de dados referentes à orientação para o mercado utilizado na pesquisa (Apêndice 2) foi construído a partir da escala Markor adaptada por Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996), acrescentado-se os dados definidos pelo Inep/MEC para a caracterização das instituições que oferecem os cursos e os conceitos obtidos no Provão.

O instrumento é dividido em dois blocos: Bloco A, composto por questões de orientação para o mercado e práticas adotadas pela escola, departamento ou curso de administração, no qual foram apresentadas as dimensões do construto maior de orientação para o mercado (25 variáveis); Bloco B, composto por questões que caracterizam a amostra e uma questão que identifica instrumentos de motivação e preparação dos alunos para o Provão. Com o intuito de motivar os respondentes a participar da pesquisa, foi acrescentada a questão 11 para identificar o seu interesse em receber os resultados do estudo.

O pré-teste foi realizado junto a três professores de marketing, cinco coordenadores de cursos de bacharelado em administração, sendo dois do Rio Grande do Sul, dois de Santa Catarina e um do Paraná. Também participou do pré-teste um membro da Comissão de Avaliação de Cursos de Administração do Sesu/MEC. O questionário foi enviado aos respondentes via internet, mediante uma pré-notificação telefônica, no período de 9 a 20 de junho de 2003.

Durante a execução do pré-teste não foi identificado nenhum problema na compreensão das expressões utilizadas, o que indicou que o instrumento seria entendido e não apresentaria problemas quando de sua aplicação. Foi sugerida por quatro dos respondentes a inclusão de uma questão para identificar o uso de instrumentos de motivação e preparação dos alunos para o Provão, sugestão que foi acatada e que gerou a questão 9 do instrumento de coleta dos dados.

3.2 Etapa descritiva

Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas visam descobrir a associação entre variáveis e, em alguns casos, proporcionam uma nova visão dos problemas estudados, o que as aproxima das pesquisas exploratórias. Malhotra (2001) aponta que as pesquisas descritivas caracterizam-se pela formulação prévia de hipóteses, além de partir de um estudo pré-

planejado e estruturado. O estudo descritivo permite descrever as características de um determinado grupo, estimar a proporção de pessoas em determinada população que se comporta de certo modo e formular determinadas previsões (CHURCHILL, 1999). Dessa forma, a etapa descritiva visa descobrir a relação quantitativa entre variáveis, o que permite descrever características da população estudada, utilizando-se de técnicas padronizadas de coleta e análise de dados.

Para a execução da etapa descritiva foram desenvolvidas as seguintes atividades: definição da população, coleta dos dados, identificação da amostra e tratamento estatístico dos dados.

3.2.1 População

A população da pesquisa, representada na Tabela 1, foi composta por 139 cursos de bacharelado em administração localizados na região Sul do Brasil e que realizaram o Provão 2002.

Tabela 1 – Participantes da população e conceitos obtidos no Provão, agrupados por estados localizados na região Sul.

Estado da região Sul participante na população/Conceito obtido no Provão 2002	A e B	C	D e E	Conceito não informado	Total
Rio Grande do Sul					
Frequência absoluta	20	27	5	----	52
Frequência relativa	38 %	52 %	10%	----	100%
Santa Catarina					
Frequência absoluta	11	24	2	----	37
Frequência relativa	30 %	65 %	5 %	----	100%
Paraná					
Frequência absoluta	19	23	7	1	50
Frequência relativa	38 %	46 %	14 %	2 %	100%
Região Sul					
Frequência absoluta	50	74	14	1	139
Frequência relativa	36 %	53,2 %	10 %	0,8 %	100

Fonte: Adaptado pelo autor, a partir da base de dados fornecida pela Diretoria de Estatística e Avaliação da Educação Superior –DAES/ Inep.

Em razão da ocorrência de um caso¹³ que não informou o conceito, foram considerados 138 cursos para a definição da amostra.

3.2.2 Coleta de dados

Em virtude da extensão territorial da pesquisa e da dispersão geográfica dos cursos, os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado e auto-aplicável, que foi enviado via correio à população pesquisada. O período de coleta dos dados foi entre os dias 23 de junho de 2003 e 18 de julho de 2003, data definida como prazo-limite para a devolução do instrumento. Junto ao instrumento foram enviadas duas cartas (Apêndice 2) de apresentação: na primeira, eram esclarecidos os objetivos do trabalho e a segunda tinha como conteúdo o pedido de apoio à pesquisa por parte do coordenador geral de Articulação Institucional da Diretoria de Estatística e Avaliação da Educação Superior – DAES/Inep. No mesmo envelope do questionário foi colocado outro envelope, já postado, para ser devolvido ao pesquisador. Numa segunda etapa de coleta dos dados (*follow-up*), foi realizado um contato telefônico com os cursos pertencentes à população que não haviam respondido à pesquisa em tempo hábil, quando foi reforçada a importância de sua participação no estudo. A coleta de dados foi encerrada no dia 30 de julho de 2003.

Os questionários foram endereçados ao coordenador de curso, uma vez que a base de dados não apresentava o nome dos gestores dos cursos. Foram também considerados para a amostra os questionários preenchidos por outros envolvidos na gestão do curso (diretor ou chefe de departamento), uma vez que estudos indicam a não-existência de diferenças significativas de resposta na utilização de um respondente ou de respondentes múltiplos (JAWORSKI e KOHLI, 1993; KUMAR, STERN e ANDERSON, 1993).

¹³ “Caso” no estudo é considerado como sinônimo de “curso”.

Dos 71 envelopes devolvidos, o que corresponde a 51,45% da população, dois retornaram em razão do endereço não estar correto (1,5%) e três foram excluídos em razão de erro no preenchimento por parte dos respondentes (4,2%). Foram considerados para a amostra 66 questionários válidos, o que corresponde à taxa de retorno de 47,83% do total, percentual que pode ser considerado alto, uma vez que Malhotra (2001) sugere como sendo 15% um bom índice de retorno para pesquisas que não incluem incentivos diretos.

Em virtude de a coleta de dados ter ocorrido via correio, foi realizada uma análise de viés dos não respondentes, proposto por Armstrong e Overton (1977), que teve como objetivo verificar a existência de diferenças estatísticas significativas entre as diferentes ondas de respondentes¹⁴, podendo verificar se as respostas não apresentavam determinada tendência que as diferenciasse da amostra. A técnica utilizada para verificar o viés dos não-respondentes foi o teste *t* de Student e Mann-Whitney para se comparar o comportamento de respostas dos dois grupos (ondas) de respondentes, quando foi constatada a não-ocorrência de diferenças significativas entre as outras ondas de respondentes. Ademais, foi realizada uma análise de representatividade da amostra em função da variável “nota do curso no Provão”, a qual apresentou resultados não significativos, indicando a possibilidade de generalizações dos resultados obtidos para a amostra (n=66) para toda a população considerada (N=139). Dessa forma, permite-se afirmar que os resultados podem ser extrapolados para a população com uma margem de erro de 8,8%¹⁵.

3.2.3 Procedimentos estatísticos para a análise dos dados

Os procedimentos estatísticos utilizados para a análise dos dados pesquisados envolveram testes de análise de confiabilidade, estatística descritiva, análise de correlação e análise multivariada, utilizando-se para sua operacionalização o *software* estatístico SPSS.

¹⁴ A primeira onda foi composta por questionários que retornaram no prazo estabelecido e a segunda, por respondentes tardios.

¹⁵ Margem de erro = $z \cdot [p \cdot (1-p)/n]^{1/2} \cdot [(N-n)/(N-1)]^{1/2}$ (Adaptado de STEVENSON, 1981, p. 217)

A amostra foi caracterizada através de frequência absoluta e percentual, apresentando o perfil global dos cursos integrantes da amostra e as ações que adotam junto aos alunos para motivá-los e prepará-los para o Provão.

Respeitando-se a natureza intervalar (ALBAUM, 1997; CHURCHILL, 1999) da escala do tipo Likert, adotada para medir o grau de orientação para o mercado, foram calculadas medidas de tendência central, a média, mediana e desvio-padrão para cada uma das variáveis que compõem as dimensões geração da inteligência, disseminação da inteligência e resposta, que formam o construto maior de orientação para o mercado, apresentados por grupos de conceitos obtidos no Provão (A e B, C, D e E).

O grau de orientação para o mercado foi obtido apurando-se o escore geral resultante da soma das respostas dadas às variáveis que compõem as dimensões e o construto maior de orientação para o mercado. Essa abordagem, que é conhecida como *summated scale*¹⁶, é utilizada em escalas Likert (ALBAUM, 1997 e MALHOTRA, 2001). As vantagens da escala somada relacionam-se à habilidade de representar múltiplos aspectos de um conceito em uma única medida, bem como à sua capacidade de redução do erro de uma medição (HAIR et al., 1998). Ainda em relação ao grau de orientação para o mercado, foi feita a análise de variância de um fator – Anova (MALHOTRA, 2001, p. 388) para verificar a ocorrência de diferenças entre as variáveis de orientação para o mercado das diversas dimensões que compõem a Markor nos três grupos de conceitos obtidos no Provão.

Para testar a hipótese proposta no estudo foi empregada a técnica estatística de correlação, que verificou o grau de relação entre dimensões de orientação para o mercado e o construto maior – Markor, bem como a existência de relação entre orientação para o mercado com performance na amostra estudada. A análise de correlação, segundo Malhotra (2001, p. 454), indica o grau em que a variação de uma variável X está relacionada com a variação de

¹⁶ Escala agregada

uma variável Y , ou, ainda, pode-se dizer que as variáveis X e Y estão positivamente correlacionadas quando caminham num mesmo sentido, e negativamente correlacionadas, quando caminham em sentidos opostos (BARBETTA, 1994, p. 243). Foi utilizada no estudo a correlação de Spearman¹⁷ a qual utiliza classificações, não os valores absolutos das variáveis. O coeficiente de correlação de Spearman varia entre $-1,0$ e $+1,0$, tendo sido calculado entre os escores somados do construto de orientação para o mercado e suas dimensões e os grupos de conceitos obtidos no Provão.

Como não foi verificada relação entre orientação para o mercado e performance no teste da hipótese, adotou-se o procedimento estatístico da análise multivariada dos dados, a qual permite, segundo Malhotra (2001, p. 388), analisar dados quando há duas ou mais medidas de cada elemento e as variáveis são medidas simultaneamente. O objetivo desta análise foi verificar a ocorrência de relações simultâneas entre dois ou mais fenômenos. Especificamente no estudo, buscou-se a identificação de semelhanças entre os casos utilizando a análise de *Clusters* (HAIR et al., 1998; MALHOTRA, 2001), o que permitiu a formação de dois grupos (*clusters*), a partir do conjunto das médias das três dimensões de orientação para o mercado (geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta) e a medida de desempenho (conceito no Provão 2002). Em seguida à formação dos grupos, foram realizadas tabulações cruzadas¹⁸ tendo como variável dependente os grupos formados na análise de *clusters* e, como variáveis independentes, os dados de caracterização da amostra (tipo, origem, *status* e conceito obtido pelo curso no Provão 2002) e as ações adotadas pelos cursos na motivação e preparação dos alunos para o Provão. Foi aplicado o teste t ¹⁹ para a nova variável formada (com os *clusters*) com as variáveis que foram utilizadas na

¹⁷ Se as variáveis do estudo são não-métricas ordinais e numéricas, o rho de Spearman serve para determinar a correlação entre duas variáveis (MALHOTRA, 2001, p.458).

¹⁸ Combinação, em uma tabela única, das distribuições de frequência de duas ou mais variáveis (MALHOTRA, 2001, p. 408).

¹⁹ Permite verificar o nível de significância entre variáveis de amostras independentes, onde $t < 0,05$. (MALHOTRA, 2001)

identificação dos mesmos (médias das dimensões de orientação para o mercado e nota do curso no Provão) para validar a análise de *clusters*.

Finalmente, foi realizada a análise discriminante²⁰ (HAIR et al., 1998; MALHOTRA, 2001) para identificar, entre as 25 variáveis que compõem o construto de orientação para o mercado, quais são as mais importantes na formação dos *clusters*, ou seja, as que definem o grau orientação para o mercado nos grupos formados (*clusters*). Para tanto, foram definidas como variáveis dependentes os grupos (*clusters*) e, como independentes, as vinte cinco variáveis que compõem o construto maior de orientação para o mercado – Markor adaptada.

²⁰ A análise discriminante permite verificar a existência de diferenças significativas entre os grupos em termos das variáveis prognosticadoras a determinar as variáveis preditoras que mais contribuem para as diferenças entre grupos (MALHOTRA, 2001, p. 482)

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa, organizados conforme os procedimentos descritos no capítulo 3, referente ao método de pesquisa. A apresentação dos resultados foi separada em cinco etapas distintas: na primeira etapa é feita uma análise descritiva com o intuito de caracterizar a amostra da população pesquisada; na seguinte, através da mensuração da confiabilidade das medidas relacionadas ao construto de orientação para o mercado e das dimensões que o compõem (geração da inteligência, disseminação da inteligência e resposta), é confirmada sua confiabilidade no contexto pesquisado; na terceira etapa, são apresentadas estatísticas descritivas referentes às variáveis de orientação para o mercado e grupos de conceitos do Provão; na quarta, é realizada a análise com o objetivo de identificar a existência de correlação entre orientação para o mercado e performance, que tem como intuito testar a hipótese do estudo; na seqüência, são relatados os resultados da análise multivariada dos dados (*clusters* e análise discriminante), quando são verificadas possíveis associações entre as variáveis de orientação para o mercado, características da amostra, conceitos obtidos no Provão 2002 e ações desenvolvidas pelos cursos para motivar e preparar os alunos que realizaram o Provão. Ainda é apresentada a equação preditora de orientação para o mercado, elaborada a partir dos *clusters* definidos pela análise multivariada dos dados, e, finalmente, expõem-se as conclusões extraídas dos dados analisados.

4.1 Análise descritiva da amostra

Partindo de uma amostra de 66 questionários válidos resultantes da coleta de dados, conforme foi descrito no capítulo do método, a seguir são apresentadas as frequências absolutas e relativas quanto ao cargo do respondente, tipo de instituição, origem da

instituição, *status* da instituição, número de turmas de administração ocorrendo no semestre, número de alunos matriculados no semestre, conceitos obtidos no Provão 2002, instrumentos de motivação e preparação dos alunos e percentual de alunos que realizaram o Provão 2002.

4.1.1 Cargo dos respondentes

A Tabela 2 demonstra que os coordenadores de curso foram responsáveis por 92,4% das respostas obtidas na amostra, seguidos pelos diretores e chefes de departamento dos cursos.

Tabela 2 - Cargo dos respondentes

Cargo ocupado	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência Acumulada
Chefe de departamento	1	1,5	1,5
Coordenador de curso	61	92,4	93,9
Diretor de curso	4	6,1	100%
Total	66	100 %	100 %

Fonte: Dados primários, 2003

O fato de os coordenadores terem maior participação no estudo está relacionado aos destinatários dos questionários, que foram as coordenações dos cursos de administração.

4.1.2 Tipo de instituição

Com base na Tabela 3, observa-se que 81,8% das instituições participantes do estudo são de origem privada. As instituições públicas (federais e estaduais) somam 18,2% dos casos, destacando-se que essa configuração se aproxima muito do que foi identificado por Faleiro (2001) em estudo realizado com os cursos de graduação em administração filiados à Angrad, quando foi identificado na amostra pesquisada que 82,1% das instituições são privadas e 17,9%, públicas.

Tabela 3 - Tipo de instituição

Tipo de instituição	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência acumulada
Pública federal	5	7,6 %	7,6 %
Pública estadual	7	10,6 %	18,2 %
Privada	54	81,8 %	100 %
Total	66	100 %	100 %

Fonte: Dados primários, 2003

Dentre os 614 cursos de administração que participaram do Provão 2002 (INEP, 2003), as instituições públicas (federal, estadual e municipal²¹) corresponderam a 17,4% e as privadas, a 82,6% do total de participantes, sendo as privadas o grupo com maior representatividade. Ao se comparar esses dados, constata-se que se assemelham, caracterizando a predominância de instituições privadas na oferta de cursos de administração, seja na região Sul do Brasil, seja nos cursos filiados à Anpad (FALEIRO, 2001) e nos cursos que participaram, em nível de Brasil, no Provão 2002.

4.1.3 Origem da instituição

A variável que caracteriza a origem da instituição (Tabela 4) demonstra que a maior parcela da amostra, 48,5% dos casos, é constituída por cursos de administração ofertados por instituições de ensino superior comunitárias. O grupo formado por instituições de origem confessional (jesuíta, católica, luterana, entre outras) é o de menor participação na amostra, com 12,1% dos casos, sendo superadas pelas públicas, com 18,2% de participação, e pelas privadas, com 21,2% dos casos.

Tabela 4 - Origem da instituição

Origem	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência acumulada
Comunitária	32	48,5 %	48,5 %
Confessional	8	12,1 %	60,6 %
Privada	14	21,2 %	81,8 %
Pública	12	18,2 %	100 %
Total	66	100 %	100 %

Fonte: Dados primários, 2003

²¹ No questionário, quando da caracterização da amostra, não foram consideradas as instituições públicas municipais em razão do baixo índice de participação dessas na população estudada.

Quanto à origem da instituição na qual o curso é oferecido, predominam as de caráter comunitário-privado. No estudo desenvolvido por Faleiro (2001) junto aos cursos de administração da Angrad, também foi constatado que, em sua maioria, as instituições eram privadas. Contudo, as comunitárias, nesta amostra, foram o grupo de menor representatividade, tendo um percentual de participação de 9,8%, demonstrando que a presença de cursos pertencentes a instituições comunitárias é uma característica da região Sul, quando comparado aos cursos associados à Angrad, fator esse que foi constatado também no Relatório Síntese do Provão 2002 (INEP,2003).

4.1.4 *Status* da instituição

Por meio da Tabela 5, verifica-se que 48 dos casos têm o *status* de universidade, equivalendo a um índice de 72,7% da amostra pesquisada.

Tabela 5 - *Status* da instituição

Status	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência acumulada
Universidade	48	72,7 %	72,7 %
Faculdade integrada	1	1,5 %	74,2 %
Centro universitário	8	12,1 %	86,4 %
Faculdade isolada	9	13,6 %	100 %
Total	66	100 %	100 %

Fonte: Dados primários, 2003

O segundo grupo de maior representatividade é o de faculdades (integrada e isolada), o qual corresponde a 15,1% dos casos. Por fim, os centros universitários são o grupo de menor frequência no contexto pesquisado.

Em relação aos dados do Relatório Síntese do Provão 2002 (INEP,2003), constata-se que a amostra dessa pesquisa difere do padrão nacional, onde as universidades correspondem a 38,6% e as faculdades isoladas (faculdades, escolas, institutos superiores e centro de educação e tecnologia) lideram a participação do Provão com 41% dos cursos em nível nacional.

4.1.5 Turmas ocorrendo no semestre em que foi realizada a pesquisa

Não ocorre um padrão entre os cursos quanto ao número de turmas que estavam ocorrendo (Tabela 6) no semestre em que foram coletados os dados, o que pode ser observado nas medidas descritivas, que são muito distantes, principalmente a média e mediana, bem como pela presença de um elevado desvio-padrão. Por aproximação, se observadas a moda e a mediana, pode-se apontar uma tendência à ocorrência de cinco a nove turmas de administração no semestre.

Tabela 6 - Número de turmas ocorrendo no semestre

Média	22,92
Mediana	9,50
Moda	5
Desvio-padrão	46,05
Respondentes	66

Fonte: Dados primários, 2003

4.1.6 Alunos matriculados no semestre em que foi realizada a pesquisa

Ocorre uma distribuição irregular no número de alunos matriculados, conforme demonstra a Tabela 7, onde a moda, ou menor número de matriculados, foi de 200 alunos, indicando a ocorrência de um elevado número de matriculados no semestre em que foram coletados os dados. Essa mesma constatação pode ser observada pela mediana, ou seja, a frequência de matriculados nesses cursos é na faixa de 400 alunos.

Tabela 7 - Número de alunos matriculados no semestre

Média	605,15
Mediana	400
Moda	200 ^a
Desvio-padrão	572,50
Respondentes	65
Não respondentes	01

Fonte: Dados primários, 2003

^a Ocorreram valores múltiplos. O menor valor foi mostrado

4.1.7 Conceito obtido no Provão 2002

Verificando a Tabela 8, prevalecem os cursos que obtiveram conceito C no Provão 2002, com 50% dos casos na amostra pesquisada; os cursos com conceito A/B são o segundo grupo mais significativo, com 37,9% dos casos; o grupo de cursos com desempenho D/E configura a menor participação na amostra. Esses dados se assemelham aos apresentados pelo Relatório Síntese do Provão 2002 (INEP,2003), o qual indica uma maior frequência de conceitos C na região Sul do Brasil.

Tabela 8 - Conceito obtido pelo curso no Provão 2002 (agrupado)

Conceito	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência acumulada
A/B	25	37,9 %	37,9 %
C	33	50,0 %	87,9 %
D/E	8	12,1 %	100 %
Total	66	100%	100 %

Fonte: Dados primários, 2003

4.1.8 Participação dos alunos no Provão 2002

A Tabela 9 demonstra que os cursos de administração obtiveram uma alta participação de seus alunos no Provão 2002, aspecto que vem ao encontro dos dados do Relatório Síntese do Provão 2002 (INEP,2003), no qual o curso de administração contou com o maior número de participantes entre os demais cursos que realizaram a prova, bem como ocorreu um aumento na participação dos alunos de 23,5% quando comparado com o Provão 2001.

Tabela 9 - Percentual de alunos que realizaram o Provão - 2002

Média	86,15 %
Mediana	100
Moda	100
Desvio-padrão	29,70%
Respondentes	65
Não-respondentes	1

Fonte: Dados primários, 2003

Os dados indicam uma valorização da importância do Provão por parte do aluno e dos cursos, que também pode ser verificada pela Tabela 9.

Tabela 10 - Instrumentos de motivação e preparação dos alunos para o Provão*

Instrumentos de motivação e preparação dos alunos para o Provão	Frequência^a absoluta	Frequência relativa
Revisão de conteúdos	46	71,9%
Premiação das turmas que obtiveram conceitos A e B	15	23,4%
Palestras e <i>workshops</i> de conscientização	40	62,5%
Adaptação dos conteúdos programáticos de acordo com o Provão	25	39,1%
Recomendar aos professores que utilizem questões do Provão para avaliar os alunos nas disciplinas	50	78,1%

Fonte: Dados primários, 2003

* Os valores da frequência absoluta e relativa correspondem ao número de respostas obtidas, uma vez que a questão 9 do questionário permitiu mais de uma resposta para os respondentes.

a. As frequências foram baseadas nos respondentes, tendo sido considerados 64 casos válidos e dois casos perdidos.

Na sua maioria, os cursos motivam e preparam os alunos para realizar o Provão pelo uso intensivo de instrumentos, como recomendações aos professores para utilizarem questões do Provão para avaliações dos alunos nas disciplinas, revisão de conteúdos e desenvolvimento de palestras e *workshops* de conscientização, como demonstra a Tabela 10.

4.2 Confiabilidade das medidas

Para verificar a confiabilidade das medidas relacionadas ao construto maior de orientação para o mercado e de suas três dimensões - geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta - foi utilizado o coeficiente alpha de Cronbach.

Tabela 11 - Coeficiente alpha de Cronbach das medidas obtidas

Construtos e subconstrutos	Alpha
Orientação para o Mercado	0,89
Geração de inteligência de mercado	0,75
Disseminação da inteligência de mercado	0,79
Resposta para o mercado	0,74

Fonte: Dados primários, 2003

A Tabela 11 comprova a confiabilidade do construto maior de orientação para o mercado e de suas dimensões, uma vez que, segundo Hair et al. (1998) e Malhotra (2001), coeficientes alpha de Cronbach superiores a 0,7 indicam confiabilidade das medidas obtidas.

Quadro 4 – Comparação da confiabilidade alpha de Cronbach entre os estudos de Caruana et al. (1996) e Faleiro (2001).

Construtos e dimensões – Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996)	<i>Alpha</i>
Orientação para o Mercado	0,90
Geração de Inteligência de mercado	0,88
Disseminação da Inteligência de mercado	0,90
Resposta para o mercado	0,89
Construtos e dimensões – Faleiro (2001)	<i>Alpha</i>
Orientação para o Mercado	0,89
Geração de inteligência de mercado	0,70
Disseminação da inteligência de mercado	0,79
Resposta para o mercado	0,80

Fonte:Elaborada pelo autor a partir da fundamentação teórica

O Quadro 4 demonstra que a Makor também se apresenta confiável em estudos realizados em contextos diferentes no ensino superior, visto que sua confiabilidade foi comprovada tanto por Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) como por Faleiro (2001). Os resultados atestam a boa performance da escala no contexto da pesquisa, bem como em ambientes e populações diferentes.

4.3 Análise descritiva das variáveis que mensuram orientação para o mercado

Nessa etapa da análise foi verificado o grau de orientação para o mercado dos cursos de bacharelado em administração participantes do estudo através da escala Markor de Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 476), observadas as modificações propostas por Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996), e utilizada por Faleiro (2001). As Tabelas 12, 13, 14 e 15 apresentam a média, mediana e desvio-padrão de cada variável das dimensões e do construto maior de orientação para o mercado, por grupo de conceitos obtidos pelos cursos de administração no Provão 2002.

Tabela 12 – Média, mediana e desvio-padrão das variáveis agrupadas da dimensão geração de inteligência, de acordo com os conceitos obtidos pelos cursos de administração no Provão 2002.

Variáveis de orientação para o mercado^{22/} Conceitos obtidos pelos cursos de administração no Provão 2002		A e B	C	D e E	Total
1. Reuniões com os alunos, pelo menos uma vez ao ano, para identificar os cursos/habilitações que necessitarão no futuro.	Média	2,96	2,94	3,63	3,03
	Mediana	3,00	3,00	4,00	3,00
	Desvio-padrão	1,57	1,56	0,92	1,50
2. Reuniões com os potenciais empregadores dos alunos, pelo menos uma vez ao ano, para identificar os cursos/habilitações que eles necessitarão no futuro.	Média	2,44	2,64	2,38	2,53
	Mediana	2,00	2,00	2,00	2,00
	Desvio-padrão	1,39	1,54	1,51	1,46
3. Realização de pesquisa pela própria escola, departamento ou curso, para gerar inteligência de mercado.	Média	3,16	3,12	3,88	3,23
	Mediana	3,00	3,00	4,00	3,00
	Desvio-padrão	1,43	1,34	1,13	1,36
4. Agilidade em detectar mudanças nas preferências dos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos) por cursos e habilitações.	Média	3,48	3,52	3,50	3,50
	Mediana	4,00	4,00	3,50	4,00
	Desvio-padrão	1,42	1,09	1,20	1,22
5. Pesquisas com os alunos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos cursos/habilitações.	Média	4,56	4,52	4,25	4,50
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio-padrão	1,04	1,09	1,49	1,11
6. Pesquisas com os potenciais empregadores dos alunos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos cursos/habilitações.	Média	2,36	2,58	2,50	2,48
	Mediana	2,00	2,00	2,00	2,00
	Desvio-padrão	1,44	1,39	1,41	1,39
7. Agilidade em detectar mudanças fundamentais no ensino superior.	Média	3,36	3,79	4,25	3,68
	Mediana	4,00	4,00	4,50	4,00
	Desvio-padrão	1,66	1,11	0,89	1,34
8. Revisão periódica, de prováveis efeitos, que mudanças no ensino superior podem gerar nos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos).	Média	3,76	3,39	4,25	3,64
	Mediana	4,00	4,00	4,50	4,00
	Desvio-padrão	1,27	1,37	0,89	1,30
Média da dimensão geração de inteligência	Média	3,26	3,31	3,58	3,32
	Mediana	3,13	3,38	3,50	3,38
	Desvio-padrão	0,96	0,71	0,64	0,80

Fonte: Dados primários, 2003

²² Na apresentação das variáveis de orientação para o mercado houve um fraseamento das questões – as questões originais podem ser vistas no questionário. As questões 4, 7, 15, 16, 17, 22, 23 e 24 possuíam no questionário original escala invertida, mas foram recodificadas na tabulação para facilitar a compreensão da tabela.

Tabela 13 - Média, mediana e desvio-padrão das variáveis agrupadas da dimensão disseminação de inteligência, de acordo com os conceitos obtidos pelos cursos de administração no Provão 2002.

Variáveis de orientação para o mercado/ Conceitos obtidos pelos cursos de administração no Provão 2002		A e B	C	D e E	Total
9. Reuniões interdepartamentais trimestrais para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.	Média	3,92	3,30	3,13	3,52
	Mediana	5,00	4,00	3,00	4,00
	Desvio-padrão	1,29	1,51	1,73	1,47
10. Discussão entre as áreas administrativa e acadêmica sobre as necessidades futuras dos alunos da escola/departamento/curso.	Média	2,96	2,91	2,38	2,86
	Mediana	3,00	3,00	1,50	3,00
	Desvio-padrão	1,70	1,38	1,69	1,53
11. Discussão entre as áreas administrativa e acadêmica sobre as necessidades futuras dos potenciais empregadores dos alunos da escola/departamento/curso.	Média	2,56	2,73	2,75	2,67
	Mediana	3,00	3,00	3,00	3,00
	Desvio-padrão	1,36	1,44	1,39	1,38
12. Agilidade da escola/departamento/curso em disseminar rapidamente, algo relevante sobre o aluno.	Média	3,12	3,45	2,25	3,18
	Mediana	3,00	3,00	2,00	3,00
	Desvio-padrão	1,36	1,12	1,39	1,29
13. Disseminação regular de dados sobre a satisfação dos alunos em todos os níveis hierárquicos da escola/departamento/curso.	Média	3,60	3,42	4,13	3,58
	Mediana	4,00	4,00	5,00	4,00
	Desvio-padrão	1,41	1,32	1,25	1,35
14. Disseminação regular de dados sobre a satisfação dos potenciais empregadores dos alunos, em todos os níveis hierárquicos da escola/departamento/curso.	Média	2,48	2,33	2,75	2,44
	Mediana	3,00	2,00	3,00	2,50
	Desvio-padrão	1,12	1,29	1,04	1,19
15. Agilidade em alertar outra área (administrativa ou acadêmica) de algo importante sobre os concorrentes.	Média	3,24	3,27	3,88	3,33
	Mediana	4,00	3,00	4,50	4,00
	Desvio-padrão	1,39	1,18	1,36	1,28
Média da dimensão disseminação de inteligência	Média	3,13	3,06	3,04	3,08
	Mediana	3,29	3,00	3,00	3,14
	Desvio-padrão	0,96	0,96	0,47	0,91

Fonte: Dados primários, 2003

Tabela 14 - Média, mediana e desvio-padrão das variáveis agrupadas da dimensão resposta, de acordo com os conceitos obtidos pelos cursos de administração no Provão 2002.

Variáveis de orientação para o mercado/ Conceitos obtidos pelos cursos de administração no Provão 2002		A e B	C	D e E	Total
16. Agilidade para decidir como responder às mudanças de preços dos concorrentes.	Média	3,46	3,06	3,13	3,22
	Mediana	4,00	3,00	3,50	3,00
	Desvio-padrão	1,32	1,48	1,36	1,40
17. Tendência de ignorar mudanças nas necessidades dos clientes em relação aos cursos/habilitações.	Média	3,16	3,36	3,50	3,30
	Mediana	4,00	4,00	3,00	4,00
	Desvio-padrão	1,46	1,19	0,76	1,25

Variáveis de orientação para o mercado/ Conceitos obtidos pelos cursos de administração no Provão 2002		A e B	C	D e E	Total
18. Revisão periódica dos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que os alunos desejam.	Média	3,96	3,85	4,13	3,92
	Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00
	Desvio-padrão	1,06	1,03	0,64	1,00
19. Revisão periódica dos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que desejam os potenciais empregadores dos alunos.	Média	3,60	3,59	4,13	3,66
	Mediana	4,00	3,50	4,00	4,00
	Desvio-padrão	1,12	1,13	0,64	1,08
20. Encontro entre as áreas administrativa e acadêmica para planejar respostas às mudanças que ocorrem no ensino superior.	Média	3,40	3,52	4,00	3,53
	Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00
	Desvio-padrão	1,38	1,25	0,93	1,27
21. Capacidade de resposta imediata da escola/departamento/curso a possível campanha intensiva de um concorrente dirigida aos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos).	Média	3,44	3,06	3,13	3,21
	Mediana	3,00	3,00	3,50	3,00
	Desvio-padrão	1,33	1,32	1,46	1,33
22. Capacidade de coordenação de atividades entre as áreas administrativa e acadêmica.	Média	2,24	2,48	2,13	2,35
	Mediana	2,00	2,00	2,00	2,00
	Desvio-padrão	1,16	1,15	0,99	1,13
23. As reclamações dos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos) “têm ouvidos” nesta escola/departamento/curso.	Média	4,16	4,12	4,38	4,17
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio-padrão	1,14	1,11	1,41	1,14
24. Aptidão em implementar, em tempo adequado, um possível plano de marketing formulado pela escola/departamento/curso.	Média	3,64	3,67	3,63	3,65
	Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00
	Desvio-padrão	1,47	1,24	1,30	1,32
25. Esforços combinados das áreas administrativa e acadêmica na modificação de um curso/habilitação para atender as expectativas dos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos)	Média	3,36	3,21	3,00	3,24
	Mediana	4,00	3,00	2,50	3,00
	Desvio-padrão	1,19	1,08	1,20	1,12
Média da dimensão resposta	Média	3,44	3,39	3,51	3,43
	Mediana	3,50	3,30	3,35	3,40
	Desvio-padrão	0,73	0,64	0,55	0,66

Fonte: Dados primários, 2003

Analisando as variáveis de orientação para o mercado nas Tabelas 11, 12, 13 e 14, constata-se que não ocorre a presença de variáveis no ponto de discordância máxima em relação à escala e que duas medianas (variáveis 5 e 23) se situam no ponto de concordância máxima da escala.

Tabela 15 - Síntese da média, mediana e desvio-padrão das variáveis agrupadas de orientação para o mercado e das dimensões geração de inteligência, disseminação da inteligência e resposta; de acordo com os conceitos obtidos pelos cursos de administração no Provão 2002.

Variáveis de orientação para o mercado/ Conceitos obtidos pelos cursos de Administração no Provão - 2002		A e B	C	D e E	Total
Média da dimensão geração de inteligência	Média	3,26	3,31	3,58	3,32
	Mediana	3,13	3,38	3,50	3,38
	Desvio-padrão	0,96	0,71	0,64	0,80
Média da dimensão disseminação de inteligência	Média	3,13	3,06	3,04	3,08
	Mediana	3,29	3,00	3,00	3,14
	Desvio-padrão	0,96	0,96	0,47	0,91
Média da dimensão resposta	Média	3,44	3,39	3,51	3,43
	Mediana	3,50	3,30	3,35	3,40
	Desvio-padrão	0,73	0,64	0,55	0,66
Média geral	Média	3,29	3,27	3,40	3,29
	Mediana	3,40	3,32	3,28	3,36
	Desvio-padrão	0,77	0,66	0,44	0,67

Fonte: Dados primários, 2003

A média geral das 25 variáveis que compõem o construto maior de orientação para o mercado foi de 3,29 (Tabela 15) e a maioria das médias se situa no ponto médio da escala.

Seis médias (variáveis 2,6, 10, 11, 14 e 22) situam-se abaixo do ponto médio da escala, dentre as quais duas fazem parte da dimensão geração de inteligência (variáveis 2 e 6), demonstrando, nessa amostra, que ocorre uma menor preocupação em buscar informações junto aos potenciais empregadores dos alunos, bem como uma menor preocupação na dimensão disseminação da inteligência, quanto à disseminação regular de dados sobre a satisfação dos potenciais empregadores dos alunos, em todos os níveis hierárquicos da escola/departamento/cursos. Esse fenômeno pode ser observado através da variável 14, que apresenta uma média de 2,44.

Acima do ponto médio são encontradas as variáveis 5 e 23. A primeira relaciona-se à realização de pesquisa com os alunos em relação a suas reclamações e a segunda verifica a capacidade de ouvir os clientes. Essa constatação, associada às variáveis 2 e 6, indicam uma tendência de os cursos estarem mais focados no acompanhamento do cliente aluno, e não no potencial empregador de seus alunos. Nesse sentido, nessa amostragem, o aluno dos cursos é

visto como seu principal cliente, de modo que informações referentes aos potenciais empregadores dos alunos não são pesquisadas e disseminadas com a mesma intensidade quanto as provenientes de alunos dos cursos.

Ao se comparar a média geral do construto maior de orientação para o mercado com as médias gerais das dimensões que o compõem, é na dimensão resposta (variáveis 16 a 25) que se localiza a maior média da amostra, 3,43, vindo a seguir a dimensão geração de inteligência (variáveis 1 a 8), que alcançou a média de 3,32. A menor média, 3,08, está localizada na dimensão disseminação da inteligência (variáveis 9 a 15), indicando que os cursos pesquisados têm um maior enfoque em responder ao mercado, dimensão essa onde também se encontra a maior média e mediana (variável 23).

Verifica-se através da dimensão disseminação da inteligência um *gap* de informação entre as áreas acadêmica e administrativa, bem como entre níveis hierárquicos (variáveis 10, 11 e 14), demonstrando a ocorrência de barreiras na estrutura funcional e hierárquica dos cursos para que ocorra a disseminação das informações de mercado. Mesmo na dimensão de melhor desempenho, resposta para o mercado, pode-se constatar que o distanciamento entre as áreas administrativa e acadêmica é presente, uma vez que algumas das médias mais baixas dessa dimensão estão relacionadas à capacidade de coordenar atividades entre as áreas administrativa e acadêmica (variável 22) e aos esforços combinados entre as áreas administrativa e acadêmica na modificação de um curso/habilitação para atender às expectativas dos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos), o que foi constatado na variável 25. Ainda quanto à resposta para o mercado, as variáveis 16 e 21 apresentam médias baixas para essa dimensão, respectivamente, 3,22 e 3,21, demonstrando uma capacidade restrita de responder às mudanças de preços da concorrência e a campanhas intensivas dos concorrentes dirigidas aos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos) dos cursos pesquisados.

Na dimensão disseminação de inteligência, novamente se constata um distanciamento entre as áreas administrativa e acadêmica (variáveis 10 e 11), além de ocorrer uma baixa disseminação sobre a satisfação dos potenciais empregadores dos alunos em todos níveis hierárquicos, o que vem de encontro ao que foi identificado anteriormente, “a ocorrência de um distanciamento em relação aos potenciais empregadores”. Essa constatação indica que esses não são pesquisados tanto quanto os alunos. As maiores médias dessa dimensão estão na capacidade de reuniões interdepartamentais para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado; disseminação regular de dados sobre a satisfação dos alunos em todos os níveis hierárquicos da escola/departamento/curso e disseminação regular de dados sobre a satisfação dos potenciais empregadores dos alunos em todos os níveis hierárquicos da escola/departamento/curso. Contudo, isso deve ser observado com certo cuidado, pois, como foi descrito anteriormente, ocorrem médias baixas quando da geração de inteligência sobre os potenciais empregadores dos alunos e na capacidade de resposta para concorrência, o que indica uma concepção de gestão mais voltada para uma perspectiva interna nos cursos, por exemplo, a satisfação do aluno participante do curso. Isso conduz a se avaliar tendências e movimentos do mercado com base na perspectiva dos cursos, não dando a mesma importância aos potenciais empregadores dos alunos e ao mercado no qual se inserem.

Na amostragem estudada, os cursos têm como maior preocupação em responder ao mercado do que em gerar e disseminar inteligência no processo de tomada de decisão. Essa tendência se relaciona à dificuldade de interação entre áreas e níveis hierárquicos, como foco no aluno como cliente, deixando para um segundo plano os potenciais empregadores desses alunos, bem como à dificuldade de responder a ações dos concorrentes²³. Finalmente, com base na análise de variância (Anova), como foi indicado no método, constatou-se (Apêndice

²³ Esses aspectos serão aprofundados quando das conclusões do estudo e implicações gerenciais.

3) a não-ocorrência de diferenças significativas em relação às variáveis de orientação para o mercado nos três grupos de conceitos presentes na amostra.

4.4 Análise da distribuição da Markor em relação à performance (Conceito no Provão 2002)

O Gráfico 2 e o Apêndice 4 permitem identificar o grau de dispersão ou proximidade dos escores de orientação para o mercado por grupo de conceitos. Dessa forma, podem-se verificar os comportamentos por grupo de conceitos em relação à orientação para o mercado.

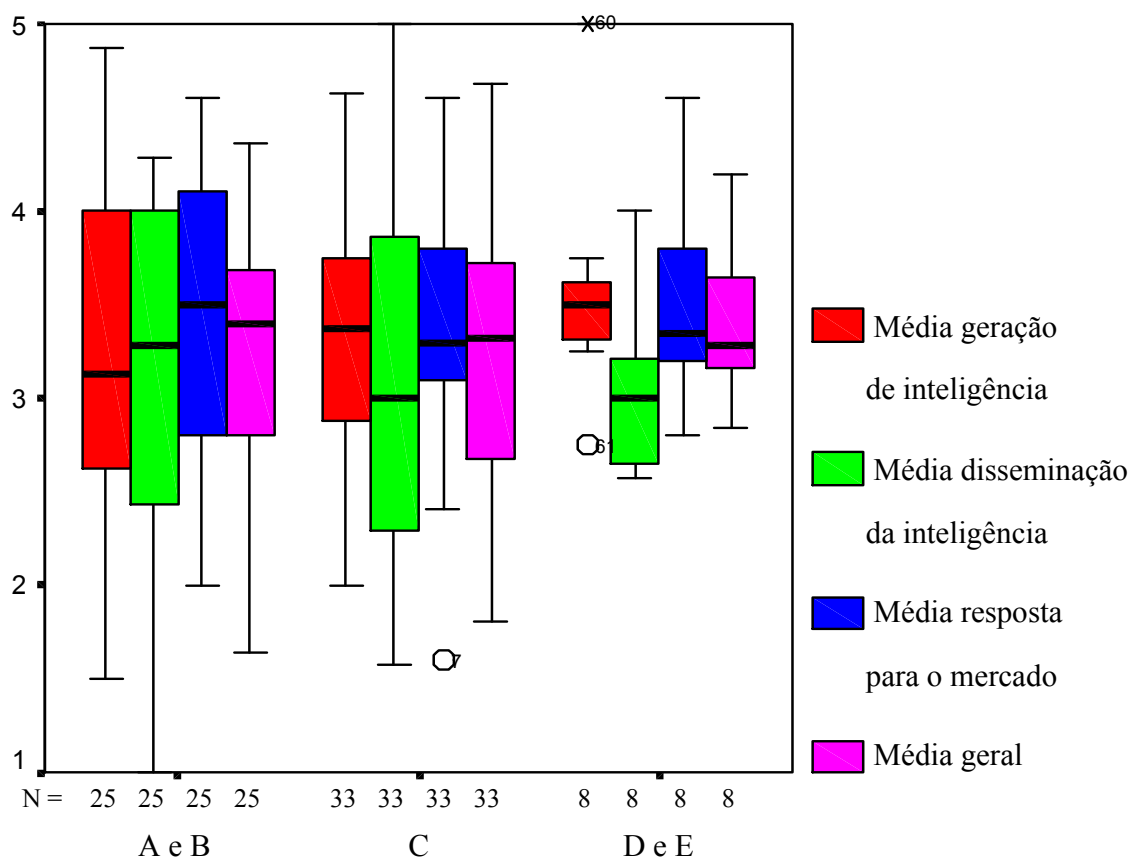


Gráfico 2 – Conceito do curso no Provão – 2002 agrupado
Fonte: Dados primários, 2003

No grupo de cursos que obtiveram os conceitos D e E, ocorre uma maior proximidade dos escores referentes ao grau de orientação para o mercado, o que indica uma consistência quanto à percepção de seus gestores do quanto são orientados para o mercado. A média geral

de orientação para o mercado no grupo de conceitos D e E é 3,43, acima da média geral de todos os conceitos agrupados (Tabela 15), que foi de 3,29. Observa-se também nesse grupo, em relação aos demais, uma menor dispersão quanto aos pontos mínimo, máximo, 1º quartil e 3º quartil. Outra característica desse grupo é que, ao compará-lo com as demais dimensões de orientação para o mercado, apresenta melhor desempenho, com exceção da dimensão disseminação da inteligência, que, nos grupos de conceitos A, B e C, apresenta maior escore.

O grupo do conceito C não difere muito em relação ao grupo anterior (A e B) quanto ao grau de dispersão; nesse, na dimensão geração de inteligência encontra-se o maior escore aferido na amostragem, nota 5, e uma média geral e por dimensões muito próxima dos conceitos agrupados, conforme foi demonstrado na Tabela 15. Observa-se que os grupos de conceitos A e B e C são os que mais se aproximam da média geral de orientação para o mercado, uma vez que todas as medidas de posição e dispersão são próximas, quando não iguais, às medidas das variáveis agrupadas de orientação para o mercado (Tabela 15).

Outra constatação é a tendência, indiferente ao grupo de conceitos, de a dimensão disseminação da inteligência ser a de menor média, o que pode ser constatado pelo grau de dispersão das notas dadas nos diversos grupos de conceitos e por apresentar em todos grupos as menores médias e medianas. Constata-se também que a dimensão resposta é a que tem maior escore nos conceitos A, B e C, só não ocorrendo o mesmo com o conceito E, onde os casos estudados apresentam maiores escores na dimensão geração de inteligência; porém, mesmo nesse grupo, a dimensão resposta supera os escores dos demais grupos quando analisada isolada ou agrupada. Ainda se observam, no grupo de conceitos C e no grupo de conceitos D e E, apenas três casos de *outliers*²⁴ em relação à dispersão dos dados.

²⁴ Os *outliers* são casos fora da curva ou além dos pontos extremos (ANDERSON, 2003).

4.5 Teste da hipótese proposta

A análise de correlação foi utilizada para testar a hipótese do estudo. A Tabela 16 demonstra a existência de correlação positiva e moderada (**0,488**) entre as dimensões disseminação da inteligência e resposta. As demais dimensões apresentam correlações positivas e fortes, dando destaque ao construto maior de orientação para o mercado. As dimensões geração da inteligência, disseminação da inteligência e resposta, bem como o construto maior de orientação para o mercado, não apresentam **correlação significativa com o indicador de performance - Provão**. Essa constatação invalida a hipótese de que o grau de orientação para o mercado está positivamente relacionado com a performance dos cursos de bacharelado de administração na amostra pesquisada.

Tabela 16 - Correlação ²⁵entre as dimensões de orientação para o mercado e o conceito no Provão 2002.

	Geração da Inteligência	Disseminação de Inteligência	Resposta	Orientação para o mercado
Disseminação da Inteligência	0,705	_____	0,488	0,864
Resposta	0,605	0,488	_____	0,786
Orientação para o mercado	0,885	0,864	0,786	_____
Conceito no Provão 2002	0,1	-0,08	-0,01	-0,03

Fonte: Dados primários, 2003

A inexistência de correlação pode estar relacionada à medida de performance definida no estudo, o Provão, a qual pode não ser a mais indicada para medir performance nesse contexto, uma vez que o construto de orientação para o mercado teve sua confiabilidade comprovada na amostra estudada.

O questionamento quanto à medida de performance Provão também surge pela constatação de que os diversos estudos empíricos citados na fundamentação teórica apontam para a relação positiva entre orientação para o mercado e performance em diferentes contextos de mercado, países e organizações.

²⁵ A correlação é significativa ao nível de **p<0,01**.

4.6 Análise multivariada dos dados

Ao não ser constatada correlação entre orientação para o mercado e o Provão 2002, e em virtude da inexistência de indicadores teóricos ou empíricos que possam explicar esse fenômeno no contexto de serviços, mais especificamente no ensino superior e em cursos de administração, buscou-se identificar associações que possam explicar o fenômeno a partir dos dados referentes ao grau de orientação para o mercado, a caracterização da amostra (tipo, origem, *status* e conceito no Provão 2002) e as ações adotadas pelos cursos na motivação e preparação do aluno para o Provão. Foi utilizada a técnica de análise de *clusters* (HAIR et al., 1998; e MALHOTRA, 2001), por meio da qual foram definidos grupos (*clusters*), oriundos do conjunto das médias das três dimensões de orientação para o mercado e a medida de desempenho (conceitos no Provão 2002).

4.6.1 Análise de *Clusters*

Os resultados apresentados na Tabela 17 apresentam a configuração de dois grupos distintos a partir da amostra analisada quanto à orientação para o mercado. O **Grupo 1** é composto por 49 casos e o **Grupo 2**, por 17 casos, os quais são caracterizados nas tabelas que seguem.

Tabela 17 - Média de aglomeração entre grupos (*clusters*²⁶)

Grupos	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência acumulada
1	49	74,2	74,2
2	17	25,8	100,0
Total	66	100,0	

Fonte: Dados primários, 2003

Observa-se na Tabela 17 que foram identificados dois grupos: o Grupo 1, que apresenta em todas as dimensões de orientação para o mercado médias superiores ao Grupo 2 e superior à média geral do construto maior de orientação para o mercado 3,29; o Grupo 2 ,

²⁶ Os *clusters* foram definidos a partir das médias das três dimensões de orientação para o mercado e da média dos conceitos no Provão; assim, foram utilizadas quatro variáveis para a definição dos grupos 1 e 2.

onde são identificadas médias inferiores à média geral do estudo, sendo essas abaixo do ponto intermediário (3) da escala utilizada para medir orientação para o mercado.

Tabela 18 – Média, frequência e desvio-padrão das dimensões de orientação para o mercado para os dois grupos formados a partir da análise de *clusters*.

Grupos		Média da dimensão geração de inteligência	Média da dimensão disseminação de inteligência	Média da dimensão resposta para o mercado
1	Média	3,65	3,46	3,68
	Frequência	49	49	49
	Desvio-padrão	,6045	,6801	,5065
2	Média	2,37	2,00	2,69
	Frequência	17	17	17
	Desvio-padrão	,4961	,5200	,4750
Total	Média	3,32	3,08	3,43
	Frequência	66	66	66
	Desvio-padrão	,8047	,9060	,6594

Fonte: Dados primários, 2003

As constatações provenientes da análise da Tabela 18 indicam que, mesmo não ocorrendo uma relação direta entre orientação para o mercado e performance, os casos que compõem os grupos identificados têm posturas gerenciais diferenciadas, uma vez que apresentam diferentes graus de orientação para o mercado.

Na seqüência, com o intuito de melhor caracterizar os grupos, foi utilizada a técnica de tabulação cruzada, que possibilitou identificar associações dos grupos com o tipo, origem e *status* da instituição à qual os casos (cursos) pertencem, bem como a associação dos grupos com instrumentos de motivação e preparação dos alunos para o Provão, o que é demonstrado nas análises que se seguem.

Tabela 19 - Grupos formados a partir da análise de *clusters* por tipo de instituição

Tipo de Instituição	Grupo 1	Grupo 2	Total
Privada	42	12	54
Pública Federal	3	2	5
Pública Estadual	4	3	7
Total	49	17	66

Fonte: Dados primários, 2003

Ambos os grupos são compostos, na sua maioria, por instituições privadas (Tabela 19). Nos dois grupos prevalecem as instituições públicas estaduais e, no Grupo 2, as públicas federais. As instituições privadas estão mais orientadas para o mercado, pois são as de maior frequência no Grupo 1.

Tabela 20 – Grupos formados a partir da análise de *clusters* por tipo de instituição e conceito no Provão 2002.

Grupos	Tipo de Instituição	Conceito do Curso no Provão 2002 –agrupado			
		A e B	C	D e E	Total
	Privada	14	21	7	42
Grupo 1	Pública Federal	2	1		3
	Pública Estadual	2	1	1	4
Total no Grupo 1		18	23	8	49
	Privada	3	9		12
Grupo 2	Pública Federal	1	1		2
	Pública Estadual	3			3
Total no Grupo 2		7	10		17

Fonte: Dados primários, 2003

Quando da associação do conceito no Provão 2002 e o tipo de instituição apresentada na Tabela 20, no Grupo 2, que é menos orientado para o mercado, não ocorreram conceitos D e E. Respeitando as devidas proporções quanto à frequência dos casos, em ambos os grupos ocorre maior incidência de conceitos C nas instituições privadas, as quais também respondem por uma maior frequência de conceitos D e E, os quais, que só ocorrem no Grupo 1. A não-ocorrência de associação entre orientação para o mercado e os melhores escores no Provão 2000 pôde ser constatada porque justamente no Grupo 2, de menor orientação para o mercado, não ocorrem casos com conceito D e E; ao mesmo tempo, no Grupo 1, respeitando a frequência de casos, ocorre maior número de conceitos C, D e E.

Tabela 21 - Grupos formados a partir da análise de *clusters* de acordo com a origem da instituição

Origem da Instituição	Grupo 1	Grupo 2	Total
Comunitária	27	5	32
Confessional	6	2	8
Privada	10	4	14
Pública	6	6	12
Total	49	17	66

Fonte: Dados primários, 2003

Em relação à origem da instituição à qual o curso pertence (Tabela 21), ocorre a presença de instituições públicas nos dois grupos, contudo essas são mais representativas no Grupo 2, que é composto por 17 casos, e o Grupo 1, por 32 casos. É importante salientar que o maior número é de instituições comunitárias, seguidas das privadas, as quais, quando somadas, compõem mais da metade dos casos pertencentes a ambos os grupos.

Tabela 22 - Grupos formados a partir da análise de *clusters* de acordo com a origem da instituição e conceitos no Provão 2002.

Grupos	Origem da Instituição	Conceito do Curso no Provão 2002 -agrupado			
		A e B	C	D e E	Total
Grupo 1	Comunitária	10	13	4	27
	Confessional	3	2	1	6
	Privada	2	6	2	10
	Pública	3	2	1	6
Total no Grupo 1		18	23	8	49
Grupo 2	Comunitária		5		5
	Confessional	1	1		2
	Privada	1	3		4
	Pública	5	1		6
Total no Grupo 2		7	10		17

Fonte: Dados primários, 2003

Na Tabela 22 repete-se o fenômeno da não-ocorrência de conceitos D e E no Grupo 2 e maior frequência de conceitos A e B junto a instituições de origem pública. Novamente, observando-se a frequência de respostas, constata-se que no Grupo 1 ocorre uma maior presença de conceitos C, especificamente em cursos pertencentes a instituições de origem comunitária e privada, na devida ordem de citação. No Grupo 1, onde se encontra o maior grau de orientação para o mercado, não ocorre um melhor desempenho quanto aos conceitos obtidos no Provão 2002.

Tabela 23 - Grupos formados a partir da análise de *clusters* de acordo com o status da instituição

Status da Instituição	Grupo 1	Grupo 2	Total
Universidade	36	12	48
Faculdade integrada	1		1
Centro universitário	5	3	8
Faculdade isolada	7	2	9
Total	49	17	66

Fonte: Dados primários, 2003

Independentemente do grupo, as instituições com o *status* de universidade prevalecem, conforme se pode observar na Tabela 23. O único caso de faculdade integrada está inserido no Grupo 1, o qual também apresenta uma maior frequência de centros universitários e faculdades isoladas que no Grupo 2.

Tabela 24 - Grupos formados a partir da análise de *clusters* de acordo com o status da instituição e conceitos no Provão 2002.

Grupos	Status da Instituição	Conceito do Curso no Provão 2002 -agrupado			
		A e B	C	D e E	Total
	Universidade	12	19	5	36
Grupo 1	Faculdade integrada	1			1
	Centro universitário	2	2	1	5
	Faculdade isolada	3	2	2	7
Total no Grupo 1		18	23	8	49
	Universidade	4	8		12
	Faculdade integrada				
Grupo 2	Centro universitário	3			3
	Faculdade isolada		2		2
Total no Grupo 2		7	10		17

Fonte: Dados primários, 2003

Ao analisar a associação dos conceitos com os grupos na Tabela 24, não são encontrados conceitos E no Grupo 2 e uma maior frequência de conceitos C do que A e B. Já, no Grupo 1, ocorre a maior a presença de conceitos C, no qual se encontra o único caso de faculdade integrada que obteve conceito A. As universidades, observando-se a frequência relativa aos casos, apresentam menor presença de conceitos E e, ao mesmo tempo, um maior número de conceitos (frequência relativa) A, B e C que as demais instituições. Isso indica uma tendência de que o *status* da instituição não está necessariamente ligado ao conceito obtido, mas, sim, ao seu tipo e origem, tendo as públicas desempenho superior em relação às demais instituições que compõem a amostra pesquisada.

Dentre as diferenças entre os grupos, destaca-se a utilização de instrumentos de motivação e preparação dos alunos para o Provão conforme apresenta a Tabela 25, a qual foi analisada a partir da porcentagem referente ao total das colunas. É marcante, no Grupo 1, a maior presença de casos que utilizam instrumentos motivacionais e preparatórios junto aos alunos, lembrando-se que esse grupo é onde se concentram os casos com maior grau de orientação para o mercado (Tabela 18). Isso aponta para uma tendência de associação entre orientação para o mercado e as estratégias de motivação e preparação dos alunos, o que não significa que, no Grupo 1, como já foi constatado, ocorrem conceitos superiores no Provão 2002, quando comparado ao Grupo 2. Percebe-se uma maior preocupação com a preparação dos alunos pelos cursos pertencentes ao Grupo 1, não uma relação direta com orientação para o mercado, como foi identificado anteriormente na Tabela 17.

Tabela 25 - Grupos formados a partir da análise de *clusters* em relação aos instrumentos de motivação e preparação dos alunos para o Provão 2002.

Grupos/ Motivação e preparação ao Provão	Revisar conteúdos	Premiar as turmas que obtem A no Provão	Conscientizar os alunos	Adaptação de conteúdos	Utilização de questões do Provão em aula
Grupo 1*					
Frequência	33	14	34	21	38
Percentual	71,7 %	93,3 %	85,0 %	84,0 %	76,0 %
Grupo 2**					
Frequência	13	1	6	4	12
Percentual	28,3 %	6,7 %	15,0 %	16,0 %	24,0 %
Soma das frequências	46	15	40	25	50

Fonte: Dados primários, 2003

* O total de casos no Grupo 1 foi de 48, o que corresponde a 75,0% dos casos válidos.

** O total de casos no Grupo 2 foi de 16, o que corresponde a 25,0% dos casos válidos.

*** O número de caso válidos foi de 64, com dois casos perdidos.

Ainda associando as ações junto aos alunos com orientação para o mercado, verificou-se, através do Teste t^{27} , que as dimensões de geração de inteligência e resposta estão associadas à conscientização dos alunos (Apêndice 5), o que não ocorre com a dimensão disseminação de inteligência. Essa associação pode estar relacionada, se observada a Tabela 12, à ocorrência de uma maior aproximação com o aluno na dimensão geração de inteligência

²⁷ Para amostras independentes.

quando observada a variável 5 (pesquisas com os alunos pelo menos uma vez ao ano, para avaliar a qualidade dos cursos e habilitações), bem como na dimensão resposta, observando-se na Tabela 14 a variável 23 (as reclamações dos clientes – alunos e potenciais empregadores dos alunos – “têm” ouvidos nesta escola/departamento/curso). Essas atitudes identificadas nas variáveis 5 e 23, que apresentam os maiores escores nessa amostragem, podem permitir aos cursos identificarem o grau de motivação dos alunos e, com base nisso, promover ações que os conscientizem da importância de obterem um bom desempenho no Provão.

De maneira geral, o que se observou na análise de *clusters* é que no **Grupo 1** se concentram os casos com maiores médias nas dimensões de orientação para o mercado, alcançadas por cursos pertencentes a instituições públicas, além de ser o grupo onde ocorre a maior utilização de instrumentos relacionados à motivação e à preparação dos alunos para o Provão na amostragem estudada. Observa-se nos dois grupos uma tendência de as instituições públicas obterem desempenho superior no Provão, contudo o fato de a instituição na qual o curso se insere ter o *status* de universidade não significa melhor desempenho em termos de Provão.

Evidenciou-se uma maior associação entre orientação para o mercado e as instituições do tipo privadas, origem comunitária-privada e com *status* de universidade. Isso pode estar relacionado ao fato de esse tipo de instituição precisar competir pela captação de alunos, o que é determinado por uma maior oferta no setor desse perfil de instituições, como demonstrou a amostragem. Assim, essas se obrigam a ter uma maior proximidade com o mercado, o que já não ocorre com instituições públicas, as quais, na sua maioria, apresentam uma oferta de vagas nos cursos menor do que a demanda, bem como não concorrem por preços, uma vez que são gratuitas.

4.6.2 Análise discriminante

A Tabela 26 apresenta os coeficientes não estandarizados da função discriminante encontrada com base na análise dos *clusters*.

Tabela 26 - Coeficientes não estandarizados da função discriminante

QUESTÕES DO CONSTRUTO MARKOR ADAPTADO PARA O ENSINO SUPERIOR	COEFICIENTES
QUESTÃO 13 - Disseminação regular de dados sobre a satisfação dos alunos em todos os níveis hierárquicos da escola/departamento/curso.	,566
QUESTÃO 14 - Disseminação regular de dados sobre a satisfação dos potenciais empregadores dos alunos em todos os níveis hierárquicos da escola/departamento/curso.	,488
QUESTÃO 20 - Encontro entre as áreas administrativa e acadêmica para planejar respostas às mudanças que ocorrem no ensino superior.	,362
QUESTÃO 21 - Capacidade de resposta imediata da escola/departamento/curso a possível campanha intensiva de um concorrente dirigida aos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos).	,316
QUESTÃO 24_R - Aptidão em implementar, em tempo adequado, um possível plano de marketing formulado pela escola/departamento/curso.	,357
CONSTANTE	-6,791

Fonte: Análise de dados, 2003

A partir da análise discriminante apresentada pela Tabela 26, constata-se que as variáveis (13,14,20,21,24_R) disseminação regular de dados sobre a satisfação dos alunos em todos os níveis hierárquicos da escola/departamento/curso, disseminação regular de dados sobre a satisfação dos potenciais empregadores dos alunos em todos os níveis hierárquicos da escola/departamento/curso, encontro entre as áreas administrativa e acadêmica para planejar respostas às mudanças que ocorrem no ensino superior; capacidade de resposta imediata da escola/departamento/curso a possível campanha intensiva de um concorrente dirigida aos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos), aptidão de implementar em tempo adequado, um possível plano de marketing formulado pela escola/departamento/curso são as mais importantes na formação dos *clusters*, ou seja, são as que definem o grau alcançado de orientação para o mercado.

Com base na Tabela 26 foi definida a equação preditora (Quadro 8) de orientação para o mercado, sendo que as variáveis discriminantes apresentam, conforme a Tabela 27, um poder preditivo de 98,5%.

Quadro 8 - Equação Preditora

$$Y = -6,791 + (0,566 \times \text{Questão 13}) + (0,488 \times \text{Questão 14}) + (0,362 \times \text{Questão 20}) + (0,316 \times \text{Questão 21}) + (0,375 \times \text{Questão 24_R})$$

Fonte: Análise de dados, 2003

Tabela 27 - Classificação dos valores originais versus valores preditivos

		Distribuição predita dos casos			Total
		Grupos formados	1	2	
Distribuição original dos casos	Frequência absoluta simples	1	48	1	49
		2	0	17	17
	Percentual relativo simples	1	98,5%	1,5%	100,0%
		2	0,0	100,0	100,0%

Fonte: Análise de dados, 2003

a 98,5% dos casos foram corretamente classificados.

A Tabela 28 consiste na base para a definição do ponto de corte para os grupos definidos a partir da análise de *clusters*. O Grupo 1, com maior orientação para o mercado, tem como centróide 0,998 e o Grupo 2, com menor orientação para o mercado, tem como centróide -2,700. O ponto de corte fica definido como $Z = -1,75$.

Tabela 28 - Centróides (médias dos grupos) da função discriminante

Grupos formados a partir da análise de cluster	Centróides
1	,998
2	-2,700

Fonte: Análise de dados, 2003

Na seqüência são demonstrados a fórmula e o cálculo que definiu o ponto de corte, o qual indica a que grupo pertence um determinado curso avaliado a partir da equação preditora, quanto ao seu grau de orientação para o mercado.

O ponto de corte é definido por:

$$Z = N_A \cdot Z_B + N_B \cdot Z_A / N_A + N_B$$

Onde:

Z: escore de ponto de corte para grupos com tamanhos diferentes;

N_A: número de casos para o grupo A;

N_B : número de casos para o grupo B;

Z_A : centróide do grupo A;

Z_B : centróide do grupo B;

$$Z = N_A \cdot Z_B + N_B \cdot Z_A / N_A + N_B;$$

$$Z = 49 \cdot -2,70 + 17 \cdot 0,988 / 17 + 49;$$

$$Z = - 1,75$$

Finalmente, o Quadro 9 representa a simulação da aplicação da equação preditiva em um dos cursos da amostra (Administração na Universidade de Passo Fundo), sendo que o indicador de **0,302** classifica o curso no Grupo 1- maior orientação para o mercado, levando em conta o ponto para corte de **- 1,75**.

Quadro 9 - Dados relativos à Universidade de Passo Fundo- RS nas cinco variáveis selecionadas

Questão	Avaliação	Coefficiente da função discriminante	Avaliação x Coeficiente
Questão 13	2	,566	1,132
Questão 14	3	,488	1,464
Questão 20	4	,362	1,448
Questão 21	4	,316	1,264
Questão 24_R	5	,357	1,785
		SOMA DO PRODUTO	7,093
		CONSTANTE	-6,791
		TOTAL	0,302

Fonte: Análise de dados, 2003

4.6.3 Conclusões da análise de dados

Conforme indicaram os resultados do estudo junto aos cursos de bacharelado em administração da região Sul do Brasil, a média geral das 25 variáveis que compõem o construto maior de orientação para o mercado (Markor adaptada para o ensino superior) foi de 3,29. A maioria das médias encontra-se no ponto médio da escala, o que leva à conclusão de que essa amostra ou grupo de cursos não adota por completo a orientação para o mercado.

Os gestores dos cursos pesquisados têm maior preocupação em responder ao mercado do que em gerar e disseminar inteligência de mercado no processo de tomada de decisão, independentemente do conceito que obtiveram no Provão 2002. Essa postura caracteriza uma gestão reativa, preocupada em responder aos movimentos do mercado, o que pode levar as instituições a serem conduzidas pelo mercado e não orientadas, acarretando a uma menor previsibilidade das mudanças no ambiente competitivo e, por conseqüência, menor capacidade de obter vantagens competitivas sustentáveis, objetivo e função comprovados, teórica e empiricamente, da orientação para o mercado. Essa dificuldade em orientar-se para o mercado identificada no estudo relaciona-se aos seguintes fatores:

- a) a ocorrência de um *gap* de comunicação entre as áreas administrativa e acadêmica, o que dificulta ações coordenadas para atender o mercado e para a disseminação de uma cultura orientada para o mercado;
- b) outro fator detectado é o foco no aluno como sendo o principal ou, até mesmo, o único cliente a ser atendido pelos cursos. Mesmo em relação ao aluno, percebe-se uma maior preocupação em responder aos movimentos do mercado do que em gerar e disseminar informações sobre suas necessidades atuais e futuras, bem como quanto a sua satisfação com o serviço recebido;
- c) os potenciais empregadores dos alunos, um dos *stakeholders* de maior importância para os cursos, são relegados a um segundo plano, de modo que sua expectativa e grau de satisfação com o aluno que ingressa no mercado são pouco ou nada pesquisados;
- d) finalmente, em virtude de uma cultura e de ações mais focadas numa perspectiva interna, a qual gera e dissemina pouca informação sobre os clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos), acrescida de barreiras hierárquicas e

funcionais, os cursos apresentam dificuldade em identificar e lidar de forma proativa e efetiva com as ações dos concorrentes.

As barreiras para alcançar uma maior orientação para o mercado citadas vêm ao encontro do que foi destacado no Quadro 1 da “Fundamentação Teórica” por Jaworski e Kohli (1993), Slater e Narver (1995), Hurley e Hult (1998), Harris (1999), Bisp (1999), Harris e Piercy (1999), Day (2001) e Harris e Ogbonna (2001), visto que, demonstram a ocorrência de conflitos interdepartamentais, os quais se apresentam como barreiras funcionais que impedem o fluxo de informação interdepartamental e acarretam a incapacidade de aprendizagem organizacional (barreiras estruturais para orientar-se ao mercado). Podem-se também identificar barreiras culturais que impedem a orientação para o mercado como uma tendência a esquecer o mercado e, mesmo, a sentir-se superior ao cliente.

Ainda relacionado às barreiras para orientar-se ao mercado, ou, em outras palavras, para usar o marketing, é importante lembrar que o marketing é considerado incompatível com os objetivos do ensino superior por muitas instituições que atuam nesse setor (EBOLI, 1999; FROEMMING, 2001; KOTLER e FOX, 1994). Contudo, o ensino superior no Brasil vem se tornando mais competitivo em razão da variedade de cursos ofertados e do número de novas instituições que surgem no mercado, o que exige uma mudança de paradigma em relação à importância do marketing para essas instituições.

A análise de validade e confiabilidade verificou que a escala Markor adaptada para o ensino superior é adequada ao contexto estudado, mais especificamente os cursos de bacharelado em administração, podendo, dessa forma, definir o grau de orientação para mercado desses cursos com significativa precisão. Essa verificação no âmbito brasileiro e no setor de serviços (no qual ocorre um menor número de estudos sobre o tema) permitiu uma análise da orientação para o mercado numa perspectiva *cross cultural*, levando em conta as

diferenças culturais, sobretudo de desenvolvimento econômico e mercadológico do Brasil frente aos países e culturas nos quais esta escala vem sendo validada.

O que pode ser considerado surpreendente, até certo ponto, é que a medida de performance (Provão) utilizada nesse contexto não se relaciona à orientação para o mercado, o que vem invalidar a hipótese proposta pelo estudo, assim como não vai ao encontro das evidências teóricas e empíricas identificadas na fundamentação teórica.

A esse respeito, algumas suposições podem ser feitas: a) nesse contexto, a orientação para o mercado pode não ser uma boa forma de alcançar vantagem competitiva e/ou as variáveis da escala para mensurá-la devem ser revistas; b) o indicador de performance (Provão), mesmo sendo considerado pelo mercado e governo como um indicador de desempenho mercadológico, possivelmente tem uma função de avaliação acadêmica, uma vez que foi concebido pelo governo federal como um mecanismo que permite aferir performance organizacional tanto na perspectiva interna quanto na dos usuários dos serviços, viabilizando, dessa forma, o controle social da qualidade dos serviços de ensino ofertados pelo Estado. Ressalta-se que o conceito de mercado deve ser contemplado de forma mais ampla, indo além do aluno, dos projetos político-pedagógicos e da infra-estrutura física oferecida pelos cursos, ou seja, também contemplando outros *stakeholders* da sociedade que avaliam e definem o conceito de qualidade (*performance*) para o ensino superior.

Ainda referente à discussão sobre a não-comprovação da hipótese, deve-se lembrar que no estudo foi verificada a validade e a confiabilidade da escala Markor, provando sua consistência para esse setor e tipo de organização, o que reforça a idéia de que ocorre uma deficiência na medida de performance, e não no construto, para medir orientação para o mercado.

Finalmente, a análise multivariada dos dados permitiu, mesmo com a invalidação da hipótese, identificar dois grupos ou *clusters* de cursos definidos a partir das médias das três

dimensões de orientação para o mercado e da média dos conceitos no Provão 2002, sendo o Grupo 1 onde se encontram os cursos com maior orientação para o mercado e o Grupo 2 composto por cursos de menor orientação para o mercado. Essa classificação dos grupos permitiu alcançar o terceiro objetivo da tese, pois foi possível identificar, dentre as 25 cinco variáveis que compõem o construto Markor, quais melhor discriminam orientação para o mercado e, com isso, gerar a equação preditora $Y = -6,791 + (0,566 \times \text{Questão 13}) + (0,488 \times \text{Questão 14}) + (0,362 \times \text{Questão 20}) + (0,316 \times \text{Questão 21}) + (0,375 \times \text{Questão 24_R})$. Essa equação qual permite aos gestores de cursos de bacharelado em administração da região sul, com base em cinco variáveis, identificar, com um índice de acerto de 98,5%, o quanto o seu curso está orientado para o mercado, ou seja, se o curso pertence ao Grupo 1, de maior orientação, ou ao Grupo 2, de menor orientação para o mercado.

4.7 Modelo analítico das etapas desenvolvidas na pesquisa

A Figura 7 descreve as doze macroetapas da pesquisa que foram executadas para se chegar a equação preditiva de orientação para o mercado. A inclusão desse modelo analítico tem como intuito demonstrar didaticamente os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa e dessa forma facilitar a sua aplicabilidade em estudos que venham a ser desenvolvidos futuramente.

Para a melhor compreensão do modelo, as macroetapas são apresentadas na seqüência de eventos desenvolvidos durante a pesquisa, bem como são citados os procedimentos estatísticos utilizados para a execução de cada uma das etapas propostas, os quais foram detalhados no capítulo do método.

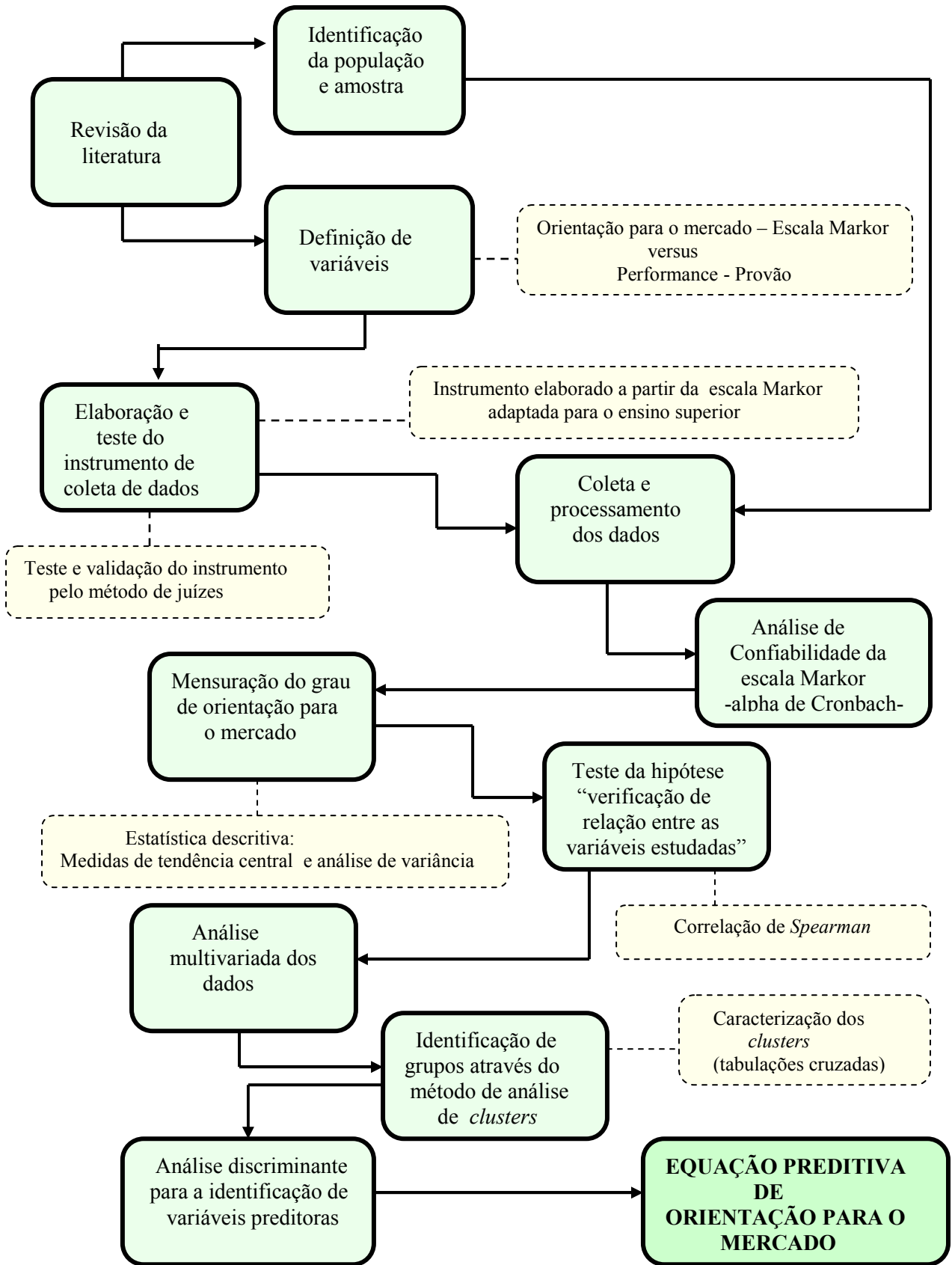


Figura 7 – Modelo analítico para elaboração da equação preditiva
 Fonte: Autor, 2003

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas e discutidas as conclusões do estudo tomando por base os resultados obtidos em relação ao problema e objetivos propostos. São feitas considerações referentes à originalidade e à não-trivialidade do estudo, bem como são descritas as contribuições da tese para a área de conhecimento e feitas recomendações para estudos futuros que venham contribuir, teórica e empiricamente, com o tema estudado.

5.1 Conclusões quanto aos objetivos, originalidade e não-trivialidade da tese

A metodologia utilizada no estudo e o referencial teórico com base no qual foi estruturado, permitiram alcançar de forma plena os objetivos propostos. O primeiro objetivo específico foi alcançado através da mensuração e identificação do grau de orientação para o mercado dos cursos estudados; o que foi possível graças a verificação da validade e confiabilidade da escala Markor no contexto do estudo. Quando se constatou a não-ocorrência de relação positiva entre as variáveis estudadas (escala Markor para mensurar orientação para o mercado e Provão como medida de performance), foi alcançado o segundo objetivo específico, o qual se relacionava a verificação da intensidade entre orientação para o mercado e performance.

O terceiro objetivo foi alcançado ao se identificar as variáveis que melhor definem o grau de orientação para o mercado no contexto estudado, o que conduziu à elaboração da equação preditiva para medir orientação ao mercado nos cursos de bacharelado em administração. Com os três objetivos alcançados foi possível responder à questão de pesquisa e alcançar o objetivo geral, demonstrando a solidez aferida pela base teórica do estudo e a eficiência do método proposto.

A originalidade do estudo está relacionada, primeiramente, à aplicação do construto para mensurar orientação para o mercado (Markor) no ensino superior e em cursos de bacharelado em administração oferecidos na região Sul do Brasil, bem como na relação de uma medida de performance aceita e adotada pelas instituições de ensino superior, sociedade e governo (Provão) com esse construto. Nesse ponto, o estudo possibilitou verificar o quanto essa medida se apresenta válida, numa perspectiva de mercado, para avaliar o desempenho dos cursos estudados. Outro fator relacionado à originalidade encontra-se na identificação das variáveis mais importantes à promoção de orientação para o mercado e performance organizacional, permitindo a elaboração de um modelo preditivo para a gestão de cursos de bacharelado em administração.

O estudo mostra-se não-trivial pela complexidade em que foi tratado o seu objeto, orientação para o mercado e performance organizacional no contexto de cursos de bacharelado em administração, identificando a inexistência de relação entre as variáveis estudadas, a escala Markor e suas dimensões (geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta para o mercado) e o Provão, como medida de desempenho. Tal fenômeno invalidou a hipótese proposta na tese e não vai ao encontro da teoria, a qual, em diversos estudos no ensino superior e em outros setores, verificou a ocorrência de relação positiva entre essas variáveis (orientação para o mercado e performance). Essa descoberta permite ampliar a discussão referente ao quanto o Provão é uma medida de desempenho adequada para avaliar performance numa perspectiva de mercado no universo estudado.

A identificação das variáveis que constituem barreiras à orientação para o mercado também caracteriza a não-trivialidade do estudo, pois avança, empírica e teoricamente, no corpo de conhecimentos, não apontando apenas o grau de orientação para o mercado, mas aprofundando o estudo desse fenômeno pela identificação das razões de uma modesta orientação para o mercado nos cursos estudados.

Finalmente, o estudo é não-trivial ao propor uma ferramenta gerencial que permite verificar através de uma “equação preditiva” quanto os cursos de bacharelado em administração estão orientados para o mercado, partindo de um número reduzido de variáveis extraídas do construto maior de orientação para o mercado, as quais foram associadas a desempenho organizacional.

5.2 Contribuições

Ao longo do trabalho muitas contribuições puderam ser identificadas, dentre as quais a de o estudo contribuir ao apresentar empiricamente as barreiras que impedem uma maior orientação para o mercado e, conseqüentemente a uma maior utilização do marketing. Com a identificação dessas barreiras, os gestores podem definir estratégias e adotar ações que revertam esse quadro em seus cursos, através do diagnóstico e planejamento do processo de produção de seus serviços (PCP)²⁸, e da avaliação do seu desempenho enquanto estrutura organizacional; o que pode promover o desenvolvimento de sistemas gerenciais eficientes, os quais conduzem a uma maior satisfação dos clientes e, com isso, como indica a literatura, ampliam sua capacidade competitiva.

Outra contribuição é a verificação da validade e confiabilidade da escala Markor adaptada para o ensino superior, a qual demonstrou, com significativa precisão, sua capacidade de definir o grau de orientação para o mercado nos cursos de administração estudados. Essa verificação no âmbito brasileiro e no setor de serviços (no qual ocorre um menor número de estudos sobre o tema) representa uma contribuição numa ótica *cross cultural*²⁹ para a teoria de marketing, levando em conta as diferenças culturais, sobretudo de desenvolvimento econômico e mercadológico, do Brasil frente aos países e culturas nos quais esta escala vem sendo validada.

²⁸ Planejamento e Controle da Produção

²⁹ Ambientes mercadológicos com diferentes características culturais.

Dentre as contribuições deste estudo, destaca-se a constatação da não-relação entre orientação para o mercado e a medida de performance definida para o estudo, o Provão. Essa descoberta apresenta-se como uma contribuição para a discussão do processo de avaliação do ensino superior, pelo fato de não ir ao encontro das evidências teóricas e empíricas identificadas na fundamentação teórica do estudo. O Provão, mesmo sendo considerado uma medida de desempenho mercadológico, quando relacionado à orientação para o mercado, apresentou-se ineficiente, fenômeno esse que, como foi discutido na análise de dados, pode estar relacionado ao fato de que suas características são de uma medida de desempenho acadêmico, não mercadológico.

Ainda em relação ao processo de avaliação do ensino superior brasileiro, o estudo contribui quando sugere que devem ser utilizadas outras medidas de avaliação de performance, fato esse que vêm de encontro ao novo Sistema Nacional de Avaliação e Progresso da Educação Superior, que têm como seus pilares o processo de ensino, o processo de aprendizagem, a capacidade institucional e a responsabilidade do curso com a sociedade.

No momento que foi instituído pelo Sistema Nacional de Avaliação e Progresso da Educação Superior um indicador para aferir o grau de contribuição dos cursos das instituições de ensino superior à sociedade, o qual têm como um de seus elementos “a orientação dos cursos à demanda local”, surge outra contribuição do estudo, uma vez que com a verificação do grau de orientação para o mercado, fenômeno pesquisado no estudo levando em consideração dois importantes *stakeholders* do ensino superior, os alunos e o potenciais empregadores desses alunos, pôde-se indiretamente contribuir na verificação do quanto os cursos se orientam a demanda desses dois públicos presentes na sociedade. Sendo assim, a metodologia e as descobertas do estudo contribuem a verificar o grau de convergência entre a perspectiva social (demanda local) e as propostas dos cursos, quando da identificação do grau de orientação para o mercado no contexto estudado.

A análise multivariada de dados aplicada no estudo contribui com a descoberta e a caracterização de dois “grupos ou *clusters*”, sendo o Grupo 1 composto por cursos mais orientados para o mercado e o grupo 2, por cursos menos orientados para o mercado. Essa descoberta conduziu a “equação preditora” proposta pelo estudo, que permite identificar de forma rápida o quanto um curso está orientado para o mercado.

Em linhas gerais, o estudo contribui com informações numa perspectiva gerencial para o desenvolvimento de estratégias que conduzam os cursos de bacharelado em administração a alcançarem uma maior orientação para o mercado e, conseqüentemente, à promoção de vantagens competitivas sustentáveis, além de fornecer subsídios para o aperfeiçoamento do processo de avaliação desses cursos e ampliação do corpo de conhecimentos relacionados à orientação para o mercado e marketing no ensino superior.

5.3 Recomendações para estudos futuros

As descobertas e limitações do estudo permitem que sejam feitas recomendações para estudos futuros sobre o tema desenvolvido na tese. Uma primeira recomendação refere-se ao desenvolvimento e teste de outras medidas de performance para o setor, que contemporem uma maior perspectiva mercadológica (Ex: satisfação dos empregadores, satisfação dos alunos, capacidade de empregabilidade, capacidade de captar recursos públicos e privados, produção de processos, produtos ou tecnologias inovadoras, entre outras), bem como possibilitou relacioná-las ao construto Markor, verificando sua validade em outros contextos e organizações no ensino superior.

Ainda relacionado à medida de performance, é de suma importância que o conceito de mercado seja contemplado de forma mais ampla, indo além do aluno, dos projetos político-pedagógicos e da infra-estrutura oferecida pelos cursos, mas também considerando outros

stakeholders da sociedade que avaliam e definem o conceito de qualidade (*performance*) para o ensino superior.

Estudos futuros poderiam verificar as razões da evasão dos alunos e formas de evitá-la, através de metodologias para a avaliação dos cursos que contemporizem também os alunos não-concluintes, visto que esses são um subproduto dos cursos, que diretamente formam juízo de valor sobre os cursos e, com isso, têm impacto direto na construção do conceito de qualidade levado ao mercado e à sociedade.

Com o intuito de aprimorar o processo de avaliação do ensino superior, outros estudos poderiam verificar a ocorrência de relação entre orientação para o mercado e desempenho dos cursos quanto aos novos indicadores propostos no Sistema Nacional de Avaliação e Progresso do Ensino Superior, destacando-se o indicador de avaliação da “responsabilidade social das instituições”, que verifica a contribuição dos cursos para o desenvolvimento da sociedade.

Quanto à equação preditiva, recomenda-se que seja validada e testada em amostras maiores e em outros contextos mercadológicos; o mesmo deve ocorrer com a metodologia desenvolvida na tese e com os procedimentos estatísticos adotados na construção desse tipo de equação, uma vez que podem vir a ser úteis para outros tipos de organizações que atuam no setor de serviços e nos mais diversos tipos de cursos e instituições de ensino superior.

REFERÊNCIAS

- ALBAUM, Gerald. The Likert scale revisited: an alternative version. **Journal of the Market Research Society**, v. 39, n. 2, p. 331 – 348, April 1997.
- ANDERSON, F. Paul. Marketing, strategic planning and the theory of the firm. **Journal of Marketing**, v. 46, p. 15 – 26, Spring 1982.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; LIMA, Correia Manolita; TORDINO, Cláudio Antônio. **O que podemos aprender com os cursos 5 A?: análise dos cursos de graduação em administração com classificação 5 A**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- ANGRAD – Associação Nacional de Cursos de Graduação em Administração. **Página institucional**. Disponível em: <<http://www.angrad.com>>. Acesso em: Set. 2002
- APIAH-ADU, Kwaku. Market orientation and performance: do the findings established in large firms hold in the small business sector? **Journal of Euro-Marketing**, v. 6, 1997.
- ARMSTRONG, S. J.; OVERTON, T.S. Estimating non-responses bias in mailed surveys. **Journal of Marketing Research**, Vol. 13, p. 396 – 402, Aug. 1977.
- BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1994.
- BARTELS, R. ; JENKINS, Roger L. Macromarketing: What is it? What should it be? How should it be managed and taught?. **Journal of Marketing**, v. 41, p. 17 – 20, Fall 1977.
- BARTELS, R. . **The history of marketing thought**. Columbus: Publishing Horizons, 1988.
- BECKER, Jan; HOMBURG, Christian. Market-oriented management: a systems-based perspective. **Journal of Market-Focused Management**, v. 4, 1999.
- BHUIAN, Shahid N.; ABDUL-GADER, Abdallah. Market orientation in hospital industry. **Marketing Health Services**, 1997.
- BISP, Soren. Barriers to increased market-oriented activity: what the literature suggests. **Journal of Market-Focused Management**, v. 4, 1999.

- CARUANA, Albert.; RAMASESHAN, B.; EWING, Michael. Market orientation and performance: a study of Australasian Universities. Curtin Business School. **Working Paper Series**, Nov., 1996.
- CARVALHO, Baiard G.; BERBEL, Maurício C. **Marketing educacional**. São Paulo: Alabama, 2000.
- CHURCHIL, Gilbert A. Jr. **Marketing research: methodological foundations**. Orlando: The Dryden Press, 1999.
- CHURCHIL Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- DAY, George S. **Market-Driven Strategy: process for creating value**. New York: The Free Press, 1990.
- DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 37 – 52, Oct. 1994.
- DAY, George S. Creating a market-driven organization. **Sloan Management Review**, v. 41, 1999.
- DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, v. 52, p.1 – 20, April 1988.
- DESHPANDÉ, Rohit. **Developing a market orientation**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1999.
- DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U. Understanding market orientation: a prospectively designed meta-analysis of the three market orientation scales. MSI, 1996. In: DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U. Measuring Market Orientation. Generalization and Synthesis. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, 1998.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U. Measuring market orientation. Generalization and Synthesis. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, 1998.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER, Frederick E. Jr. Corporate culture, customer orientation, and inovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**. V. 57, p. 23 – 27, Jan. 1993.

DESHPANDÉ, Rohit; WEBSTER, Frederick E. Jr. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 3 – 15, Jan. 1989.

DREZE, Jaques; DEBELLE, Jean. **Concepções de universidade**. Fortaleza: Edições Universidade Federal do Ceará, 1983.

DRUCKER, Peter F. **The practice of management**. New York: Harper e Row, 1954.

DUTRA, Hérrisson F. de O; OLIVEIRA, Patrícia A. da S.; GOUVEIA, Tatiana B. Avaliando a qualidade de serviço numa instituição de ensino superior. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador (BA). **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

EGEREN, Van Marsha; O'CONNOR, Stephen. Drivers of market orientation and performance in service firms. **Journal of Services Marketing**, v. 12, n. 1, p. 39 – 58, 1998.

EBOLI, Marisa. Educação e modernidade nas organizações: desafio de implantar sistemas educacionais competitivos. In: **Educação para o século XXI**. São Paulo: Schmukler, 1999. p. 61 – 75. (Coletânea Universidades Cooperativas).

FALEIRO, Sandro N. **A relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação**. O caso dos cursos de graduação em administração filiados a Angrad. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

FELTON, Arthur P. Making the marketing concept work. **Harvard Business Review**, n. 37, p. 55 – 65, July – August 1959.

FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona. **Service Management: operations, strategy and information technology**. Boston: McGraw-Hill, 1997.

FROEMMING, Lurdes Marlene S.; SAMPAIO, Cláudio H. Orientação para o mercado em cooperativas de produção agrícola do Rio Grande do Sul. **Revista Perspectiva Econômica**, UNISINOS, 1998. (Série Cooperativismo).

FROEMMING, Lurdes Marlene S. **Encontros de serviços em uma instituição de ensino superior**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

GIL, Carlos A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GAINER, Brenda; PANDANYI, Paulette. Applying the marketing concept to cultural organisations: an empirical study of the relationship between market orientation and performance. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 7, p. 182 – 193, May 2002.

GREYSER, Stephen A. Public policy and the marketing practitioner – toward bridging the gap. In: ALLVINE, F. C. **Public policy and marketing practices**. Chicago: American Marketing Association, 1973, p. 361 – 373.

GRINBERG, Cássio S.; LUCE, Fernando B. *Marketing Metrics – Um Novo desafio para a Disciplina de Marketing*. In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis (SC). **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

HAIR, Joseph F; et al. **Multivariate data analysis**. 5 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HARRIS, Lloyd C. Barriers to developing market orientation. **Journal of Applied Management Studies**, v. 8, 1999.

HARRIS, Loyd C.; PIERCY, N. F. Management behavior and the barriers to market orientation. **Journal of Services Marketing**, v.13, 1999.

HARRIS, Loyd C.; OGBONNA E. Leadership style and marketing orientation: An empirical study. **European Journal of Marketig**, v. 35, 2001.

HAYES, Bob E. **Medindo a satisfação do cliente**: desenvolvimento e uso de questionários. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

HOWARD, John A. Marketing theory of the firm. **Journal of Marketing**, vl. 47, p. 90 – 100, Fall 1983.

HUNT, Shelby D. The nature and scope of marketing. **Journal of Marketing**, vl. 40, p. 17 – 28, July 1976.

HURLEY, Robert F.; HULT, G. Tomas M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 42 – 54, July 1998.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Página institucional**. Disponível em: <<http://www1.ibge.gov.br>> . Acesso em: set. 2002.

IGNÁCIO, L. et al. The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v.7, p. 55 – 67, Feb. 2002.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS DE PESQUISAS EDUCACIONAIS. **Página institucional**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: jul. 2002.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS DE PESQUISAS EDUCACIONAIS. **Página institucional**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: ago. 2003.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 53 – 70, July 1993.

JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework. **Journal of Consumer Research**, v. 21, p. 695 – 707, Mar. 1995.

KERIN, Roger A. In pursuit of an ideal: the editorial and literary history of the Journal of Marketing. **Journal of Marketing**, v.60, p. 1 – 13, Jan. 1996.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial applications. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1 – 18, Apr. 1990.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing**, v. XXX, p. 467 – 477, Nov. 1993.

KOTLER, Philip; LEVY, Sidney J. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, v. 33, p. 10 – 15, Winter 1969.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

KOTLER, Philip e FOX, Karen F. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KUMAR, Kamalesh; SUBRAMANIAM, Ram. Navigating the external environment through a marketing orientation. **Advanced Management Journal**, Cincinnati, Winter, 2000.

KUMAR, Kamalesh; SUBRAMANIAM, Ram; YAUGER, Charles. Performance-oriented: toward a successful strategy. **Marketing Health Services**, 1997.

KUMAR, Nirmalya A.; STERN, Louis W.; ANDERSON, James C. Conducting Interorganizational Research Using Key Informants. **Academy of Management Journal**, v.36, n. 6, p. 1633 – 1651, 1993.

LAFFERTY, Barbara A.; HULT, G. ,Tomas M. A synthesis of contemporary market orientation perspectives. **European Journal of Marketing**, v. 35, 2001.

LARÁN, Juliano, A.; COSTA, Felipe C. X. O uso da avaliação do desempenho acadêmico de estudantes como ferramenta didática e gerencial: um estudo do curso de administração de empresas da Unisinos. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas (SP). **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

- LAZER, W.; KELLEY, E. Social marketing. **Homewood, Ill.**, Irwin, p. 3 – 12, 1973.
- LEVITT, Theodore. Marketing myopia. **Havard Business Review**, 1960.
- LIAO, Mei-Na; FOREMAN, Susan; SARGEANT, Adrian. Market versus societal orientation in the nonprofit context. **International Journal of Nonprofit an Voluntary Sector Marketing**. London, Sep. 2001.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANDELLI, Mauro. **Influência da orientação para o mercado sobre o crescimento de vendas nas maiores empresas privadas indústrias metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – PGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.
- MATSUNO, Ken; MENTZER, John T.; OZSOMER, Aysegul. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. **Journal of Marketing**, v. 66, p. 18 – 32, July 2002.
- MENNA, Hélio L. Orientação para mercado e performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas (SP). **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.
- MOYER, R.; HUTT, M. Marketing's role in society. In: **Macro marketing**. New York: Wiley/Hamilton, 1978, cap. 1, p. 5 – 19.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20 – 35, oct. 1990.
- NARVER, John C; SLATER, Stanley F.; TIETJE, Brian. Creating a market orientation. **Jornal of Market-Focused Management**, v. 2, 1998.

NAUDÉ, Pete e IVY, Jonatham. The marketing strategies of universities in the United Kingdom. **The International Journal of Educational Management**, v. 13, p. 126 – 134, 1999.

PARASURAMAN, A. ; ZEITHMAL, Valarie; BERRY, Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 41 – 50, Fall 1985.

PELHAM, Alfred M.; WILSON, David T. A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 24, n.1, p. 27 – 43, Winter 1996.

PELHAM, Alfred M. Market orientation and other potential influencias on performance in small and medium-sized manufacturin firms. **Journal of Small Business Mangement**, Milwalkee, Jan. 2000.

PERIN, Marcelo G. **A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance**. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu (PR). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

PERIN, Marcelo G. et al. A pesquisa survey em artigos de marketing nos ENANPAD da década de 90. In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis (SC). **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H. A relação entre as dimensões de orientação para o mercado e a performance. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas (SP). **Anais...**Campinas: ANPAD, 2001.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H.; FALEIRO, Sandro N. A Relação entre orientação para o mercado, orientação para aprendizagem e inovação do produto. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador (BA). **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

PITT, Leyland; CARUANA, Albert; BERTHON, Pierre R. Market orientation and business performance: some European evidence. **International Marketing Review**, v. 13, 1996.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

QUINTELLA, Rogério H.; MELO, Vanessa P.; LEAL, Raimundo. Qualidade em serviços educacionais: o caso da certificação ISSO 9002 do curso de especialização em administração da UFBA. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas (SP). **Anais...** Campina: ANPAD, 2001.

RAJU, P.S. ; LONIAL, Subhash; GRUPTA, Yash P. Market Orientation and Perfomance in the Hospital Industry. **Journal of Health Care Marketing**, v. 15, p. 34 – 41, Winter 1995.

RAJU, P. S. e LONIAL, Subhash. The impact of quality context and market orientation on organizacional performance in a service environment. **Journal of Service Research**, v. 4, p. 140 – 154, Nov. 2001.

RICHERS, Raimar. Recordando a infância do marketing: um depoimento. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, p. 26 – 42, mai./jun. 1994.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócios, 2000.

ROSSI, Carlos Alberto V.; SLONGO, Luiz Antonio. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado da arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, p. 101 – 125, jan./ abr. 1998.

SAMPAIO, Cláudio H. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – PGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

SAMPAIO, Helena Maria S. O ensino superior no Brasil: o setor privado. São Paulo: **FAPESP**, 2000b.

SCHUCH J., V. F. **Educação e universidade**: raízes históricas e situação brasileira. Fundação Biblioteca Nacional, Departamento Nacional do Livro. Santa Maria, 1998.

SILVEIRA, Teniza. Verificação do grau de orientação para o mercado em empresas calçadistas do Vale do Rio dos Sinos. In: ENANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu (PR). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

SIMPSON, Penny M.; SIGUAW, Judy A. Student Evaluation of teaching: an exploratory study of the faculty response. **Journal of Marketing Education**. V. 32, p. 199 – 213, Dec. 2000.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? **Journal of Marketing**, v. 58, p. 46 – 55, Jan. 1994.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 63 – 74, July 1995.

SLATER, Stanley F. Market orientation at the beginning of a new millennium. **Managing Service Quality**. Bedford, 2001.

STEINMAN, Christie; DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U. Beyond market orientation: when customers and suppliers disagree. **Academy of Marketing Science**, Greenvale, Winter 2000.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TINKHAM, Mary; KLEINER, Brian H. New development in service operation management. **Work Study**, 42 (1), p. 16 – 19, 1993.

TOALDO, Ana Maria M. **A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do estado do Rio Grande do Sul.** 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – PGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

TREZ, Guilherme. **Relação entre orientação para serviços ao cliente e performance das organizações.** 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

URDAN, Flávio T. **Relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho: estudo longitudinal de um grupo de concessionárias de veículos.** 1999. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, USP, São Paulo.

VIEIRA, Francisco G. D. Uma análise da publicação científica na área de marketing. In: ENANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu (PR). **Anais...** ANPAD: Foz do Iguaçu, 1998.

VIEIRA, Francisco G. D. Ações empresariais e prioridades de pesquisa em marketing: tendências no Brasil e no mundo segundo a percepção dos acadêmicos brasileiros 1999. In: ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu (PR). **Anais...** ANPAD: Foz do Iguaçu, 1999.

VIEIRA, Francisco G. D. Panorama acadêmico-científico: temáticas de estudos de marketing no Brasil. 2000. In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis (SC). **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

WEBSTER, Frederick E. Jr. The Rediscovery of the Marketing Concept. **Business Horizons**, v. 31, p. 29 – 39, May /June 1988.

WEBSTER, Frederick E. Jr. Defining the new marketing concept. **Marketing Management**, v. 3, 1994.

ANEXO 1

Escala Markor – Kohli, Jaworski e Kumar (1993)

Geração da inteligência de mercado

1. Nesta empresa, nós nos reunimos com clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.
2. Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado.
3. Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos. (R)
4. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.
5. Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação). (R)
6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos sobre os clientes das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação)

Disseminação da inteligência de mercado

7. Nós temos reuniões interdepartamentais pelos menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.
8. O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.
9. Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.
10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.
11. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar todos os outros departamentos. (R)

Resposta à inteligência de mercado

12. Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes. (R)
13. Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de produtos ou serviços.
14. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam.
15. Diversos departamentos encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.
16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.
17. As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas.
18. As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” nesta empresa. (R)
19. Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado.
20. Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para afetar a modificação.

(R) Indica escala invertida

ANEXO 2

Escala de orientação para o mercado - Narver e Slater (1990)

1. Nosso pessoal de venda compartilha informações com as demais áreas dentro da empresa sobre as estratégias de nossos concorrentes.
2. Os objetivos de nossa empresa direcionam-se primeiramente para a satisfação dos clientes.
3. Nós rapidamente respondemos às ações da concorrência que nos ameaçam.
4. Nós constantemente monitoramos nosso grau de compromisso e orientação em satisfazer as necessidades dos clientes.
5. A alta gerência de todas as áreas funcionais da nossa empresa visita regularmente nossos clientes atuais e os clientes potenciais.
6. Nós trocamos livremente entre os departamentos informações sobre as experiências de sucesso e as de insucesso ocorridas com os clientes.
7. Nossa estratégia para vantagem competitiva é baseada na compreensão que temos sobre as necessidades dos clientes.
8. Todas as nossas áreas funcionais (como marketing, vendas, produção e P&D, financeira, etc.) são integradas para o atendimento das necessidades de nossos clientes-alvo.
9. Nossas estratégias de negócio são direcionadas por nossas crenças sobre como podemos criar maior valor para os clientes.
10. Nós medimos a satisfação dos clientes sistemática e freqüentemente.
11. Nós damos muita atenção ao serviço pós-venda.
12. A alta administração discute regularmente os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes.
13. Todos os nossos gerentes compreendem como todas as pessoas em nossa empresa podem contribuir na criação de valor para os clientes.

14. Nós alvejamos clientes onde temos uma oportunidade de vantagem competitiva.

15. Nós compartilhamos recursos com outras unidades de negócio.

ANEXO 3

**Escala de orientação para o mercado – Deshpandé, Farley e
Webster (1993)**

1. Nós temos rotinas ou medidas regulares de serviço ao cliente.
2. Nosso desenvolvimento do produto e serviço é baseado em boas informações sobre o mercado e cliente.
3. Nós conhecemos bem nossos concorrentes.
4. Nós temos uma boa idéia de como nossos clientes valorizam nossos produtos e serviços.
5. Nós somos mais focados para os clientes do que nossos concorrentes.
6. Nós competimos primeiramente baseados em diferenciação de produto ou serviço.
7. O interesse do cliente deve vir sempre em primeiro lugar, à frente dos nossos.
8. Nossos produtos/serviços são os melhores nesse negócio.
9. Eu acredito que esse negócio existe primeiramente para servi aos clientes.

ANEXO 4

Escala Mortn – Deshpandé e Farley (1998)

1. Nossos objetivos são direcionados primeiramente pela satisfação dos clientes.
2. Nós constantemente monitoramos nosso grau de comprometimento e orientação em servir as necessidades dos clientes.
3. Nós trocamos livremente informações sobre as experiências de sucesso e as de insucesso ocorridas com os clientes entre todos os departamentos.
4. Nossa estratégia de vantagem competitiva é baseada no entendimento das necessidades dos clientes.
5. Nós medimos a satisfação dos clientes sistemática e freqüentemente.
6. Nós temos rotinas ou medidas regulares de serviço ao cliente.
7. Nós somos mais focados para os clientes do que nossos concorrentes.
8. Eu acredito que esse negócio existe primeiramente para servir aos clientes.
9. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.
10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.

ANEXO 5

**Escala Markor adaptada para o ensino superior -
Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996)**

Geração da inteligência de mercado

1. Nesta escola/departamento/curso, nós nos reunimos com os alunos pelo menos uma vez ao ano para identificar que cursos/habilitações eles necessitarão no futuro.
2. Nesta escola/departamento/curso, nós nos reunimos com os potenciais empregadores dos nossos alunos pelo menos uma vez ao ano para identificar que cursos/habilitações eles necessitam no futuro.
3. Nós próprios fazemos muita pesquisa para gerar inteligência de mercado para nossa escola/departamento/curso.
4. Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos) por cursos/habilitações. (R)
5. Nós pesquisamos os alunos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos nossos cursos/habilitações.
6. Nós pesquisamos os potenciais empregadores dos nossos alunos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos nossos cursos/habilitações.
7. Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais no ensino superior (por exemplo, tecnologia de ensino, legislação, concorrência). (R)
8. Nós avaliamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças no ensino superior (por exemplo, legislação) poderão gerar em nossos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos).

Disseminação da inteligência de mercado

9. Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.

10. O pessoal da área administrativa em nossa escola/departamento/curso investe tempo discutindo com a área acadêmica sobre as necessidades futuras dos nossos alunos.
 11. O pessoal da área administrativa em nossa escola/departamento/curso investe tempo discutindo com a área acadêmica sobre as necessidades futuras dos potenciais empregadores dos nossos alunos.
 12. Quando algo relevante acontece a um aluno (por exemplo, publicação de trabalho acadêmico, promoção profissional), toda a escola/departamento/curso sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.
 13. Dados sobre a satisfação dos alunos são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta escola/departamento/curso.
 14. Dados sobre a satisfação dos potenciais empregadores dos nossos alunos são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta escola/departamento/curso.
 15. Quando uma área (administrativa, acadêmica) desta escola/departamento/curso descobre algo importante sobre os concorrentes, ela é lenta para alertar a outra área.
- (R)

Resposta à inteligência gerada

16. Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes. (R)
17. Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades dos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos) em relação aos nossos cursos/habilitações. (R)

18. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que os alunos desejam.
19. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que os potenciais empregadores dos nossos alunos desejam.
20. As áreas administrativa e acadêmica desta escola/departamento/curso encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem no ensino superior.
21. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos), nós implementaríamos uma resposta imediatamente.
22. As atividades das diferentes áreas (administrativa e acadêmica) nesta escola/departamento/curso são bem coordenadas. (R)
23. As reclamações dos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos) “não têm ouvidos” nesta escola/departamento/curso. (R)
24. Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado. (R)
25. Quando sabemos que os clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos) gostariam que modificássemos um curso/habilitação, as áreas envolvidas (administrativa/acadêmica) fazem esforços combinados para efetuar a modificação.

(R) Indica escala invertida

APÊNDICE 1

Instrumento para coleta de dados

INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

A – ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E

PRÁTICAS ADOTADAS PELA ESCOLA, DEPARTAMENTO OU CURSO DE

ADMINISTRAÇÃO

O questionário apresentado a seguir tem como intuito coletar dados sobre as práticas administrativas adotadas pela sua escola, departamento ou curso de administração. Sendo assim, por favor, avalie as 25 questões abaixo utilizando uma escala intervalar de cinco posições, onde os extremos são identificados com **“Discordo Totalmente”** (valor 1) e **“Concordo Totalmente”** (valor 5). Quando ocorrerem situações intermediárias, por favor, escolha, dentro da escala, a alternativa que melhor caracterize a situação em sua escola, departamento ou curso de administração. Não existe resposta certa ou errada, a sua escolha deve considerar a discordância ou concordância sobre as práticas adotadas em sua escola, departamento ou curso no **presente momento e não o que você julga apropriado**. Para o sucesso da pesquisa, por gentileza, responda a todas as perguntas.

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()



(R) Indica escala invertida

1. Nesta escola/departamento/curso, nós nos reunimos com os alunos pelo menos uma vez ao ano para identificar que cursos/habilitações eles necessitarão no futuro.

Discordo totalmente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo totalmente

2. Nesta escola/departamento/curso, nós nos reunimos com os potenciais empregadores dos nossos alunos pelo menos uma vez ao ano para identificar que cursos/habilitações eles necessitam no futuro.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() **Concordo totalmente**

3. Nós próprios fazemos muita pesquisa para gerar inteligência de mercado para nossa escola/departamento/curso.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() **Concordo totalmente**

4. Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos) por cursos/habilitações.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() **Concordo totalmente (R)**

5. Nós pesquisamos os alunos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos nossos cursos/habilitações.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() **Concordo totalmente**

6. Nós pesquisamos os potenciais empregadores dos nossos alunos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos nossos cursos/habilitações.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() **Concordo totalmente**

7. Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais no ensino superior (por exemplo, tecnologia de ensino, legislação, concorrência).

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() **Concordo totalmente (R)**

8. Nós avaliamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças no ensino superior (por exemplo, legislação) poderão gerar em nossos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos).

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() **Concordo totalmente**

9. Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() **Concordo totalmente**

10. O pessoal da área administrativa em nossa escola/departamento/curso investe tempo discutindo com a área acadêmica sobre as necessidades futuras dos nossos alunos.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() **Concordo totalmente**

11. O pessoal da área administrativa em nossa escola/departamento/curso investe tempo discutindo com a área acadêmica sobre as necessidades futuras dos potenciais empregadores dos nossos alunos.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() **Concordo totalmente**

12. Quando algo relevante acontece a um aluno (por exemplo, publicação de trabalho acadêmico, promoção profissional), toda a escola/departamento/curso sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() **Concordo totalmente**

13. Dados sobre a satisfação dos alunos são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta escola/departamento/curso.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() **Concordo totalmente**

14. Dados sobre a satisfação dos potenciais empregadores dos nossos alunos são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta escola/departamento/curso.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() **Concordo totalmente**

15. Quando uma área (administrativa, acadêmica) desta escola/departamento/curso descobre algo importante sobre os concorrentes, ela é lenta para alertar a outra área.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() **Concordo totalmente (R)**

16. Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() **Concordo totalmente (R)**

17. Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades dos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos) em relação aos nossos cursos/habilitações.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() **Concordo totalmente (R)**

18. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que os alunos desejam.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() **Concordo totalmente**

19. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que os potenciais empregadores dos nossos alunos desejam.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() **Concordo totalmente**

20. As áreas administrativa e acadêmica desta escola/departamento/curso encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem no ensino superior.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() **Concordo totalmente**

21. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos), nós implementaríamos uma resposta imediatamente.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() **Concordo totalmente**

22. As atividades das diferentes áreas (administrativa e acadêmica) nesta escola/departamento/curso são bem coordenadas.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo totalmente (R)

23. As reclamações dos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos) “não têm ouvidos” nesta escola/departamento/curso

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo totalmente (R)

24. Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo totalmente (R)

25. Quando sabemos que os clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos) gostariam que modificássemos um curso/habilitação, as áreas envolvidas (administrativa/acadêmica) fazem esforços combinados para efetuar a modificação.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo totalmente

10. Percentual de alunos que realizaram o Provão 2002 em relação ao número de formandos: _____

Caso o Sr. (a) tenha interesse em receber os dados isolados de sua Instituição, por favor, assinale o campo a seguir ().

APÊNDICE 2

Cartas enviadas para os cursos pesquisados

Passo Fundo, 30 de Junho de 2003

Prezado (a) Sr. (a), Coordenador (a) de curso,

Através desta, venho convidá-lo(a) a participar de uma pesquisa com fins acadêmicos, em nível de doutorado, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção – PPGEP da Universidade Federal de Santa Catarina. O objetivo da pesquisa, que têm como orientador o professor Álvaro Guillermo Rojas Lezana, PhD., é analisar a relação entre os resultados obtidos no Exame Nacional de Cursos (ENC) de 2002 e o grau de orientação para o mercado dos Cursos de Bacharelado em Administração das regiões Sul do Brasil.

A partir do banco de dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP, seu curso foi selecionado para participar desse estudo. Para tanto, está em anexo um questionário para ser respondido pelo(a) Coordenador(a) do Curso de Bacharelado em Administração. Para o estudo serão utilizados unicamente dados agregados. Nesse sentido, assegura-se que informações individuais de sua Instituição e Curso não serão divulgadas.

Ao mesmo tempo, ressalta-se que a **Diretoria de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior (DAES) do Inep** tem conhecimento e apóia o estudo, o que é demonstrado em correspondência anexa.

Dessa forma, gostaria de contar com sua colaboração, através da devolução do questionário devidamente preenchido até o dia **15/07/2003**, para que, com sua participação, possa através do estudo contribuir com subsídios relevantes para a melhoria do seu próprio curso, bem como com o aperfeiçoamento do processo de avaliação dos cursos de graduação em administração. Para facilitar seu trabalho, encontra-se em anexo um **envelope já postado**.

Caso o senhor(a) tenha interesse, ao final do trabalho, enviarei os resultados do estudo à sua Instituição; para tanto, basta preencher o campo referente a esse pedido no questionário de pesquisa.

Na certeza de sua colaboração, antecipo meus agradecimentos.

Atenciosamente

Verner Luis Antoni
PPGEP/UFSC
antoni@upf.tche.br

Brasília, 05 de maio de 2003.

Prezado/a Professor/a,

O Professor Verner Luis Antoni, da Universidade de Passo Fundo (UPF) - está em fase de elaboração de Tese de Doutorado no Curso de Engenharia da Produção e Sistemas na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O Professor Verner tem como objetivo geral do estudo analisar a relação entre orientação para o mercado e performance em Cursos de Bacharelado em Administração. Para tanto buscará analisar a relação entre os resultados obtidos pelos Cursos no Exame Nacional de Cursos (ENC) de 2002 e o grau de orientação para o mercado dos cursos de Administração das regiões Sul e Sudeste do Brasil. Este trabalho vem sendo realizado com o seu orientador o Professor Dr. Alvaro Guillermo Rojas Lezana e com o co-orientador o Professor Dr. Victor Francisco Schuch Junior.

A Diretoria de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior (DAES), do Inep, há vários anos, tem procurado colocar à disposição de professores da educação superior e de orientadores as bases de dados como forma de estimular estudos e análises críticas, tanto para realimentar o aperfeiçoamento dos instrumentos avaliativos sob responsabilidade do Inep, como contribuir com subsídios relevantes para a melhoria do ensino de graduação ao nível das próprias instituições.

Assim sendo, venho à sua presença para destacar a grande importância da sua contribuição para mais este trabalho. É fundamental para o sucesso do estudo a devolução ao Professor Verner do instrumento de coleta preenchido com os dados referentes à sua instituição e respectivo curso selecionado para que se tenha uma amostra estatística representativa.

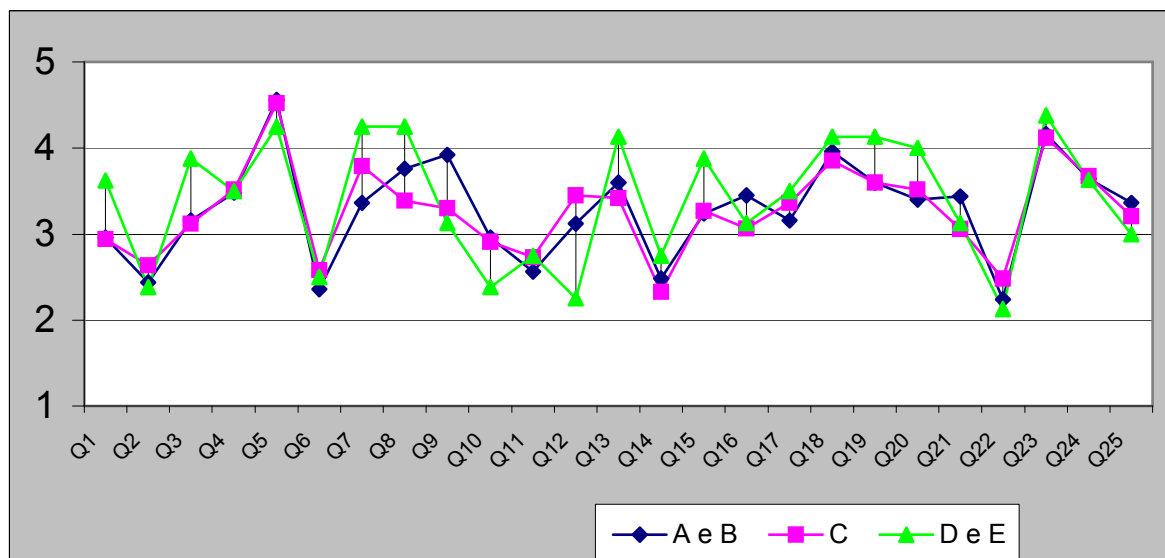
Os resultados do estudo do Professor Verner poderão contribuir com subsídios relevantes para a melhoria do seu próprio curso, bem como com o aperfeiçoamento do processo de avaliação dos cursos de graduação em administração.

Na certeza de sua compreensão e colaboração, agradeço, antecipadamente, a sua contribuição para mais este esforço de ampliação e democratização do conhecimento.

Professor Orlando Pilati
Coordenador-Geral de Articulação Institucional
Diretoria de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior - DAES
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP

APÊNDICE 3

Análise de variância - ANOVA

Gráfico 1 – Análise de Variância (ANOVA)

Fonte: Coleta de dados, 2003.
P<0,05

Quadro 5 – Análise de Variância (ANOVA)

		Somatório dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Sig.
QUEST1	Entre grupos	3,226	2	1,613	,712	,495
	Dentro dos grupos	142,714	63	2,265		
	Total	145,939	65			
QUEST2	Entre grupos	,768	2	,384	,176	,839
	Dentro dos grupos	137,671	63	2,185		
	Total	138,439	65			
QUEST3	Entre grupos	3,841	2	1,920	1,045	,358
	Dentro dos grupos	115,750	63	1,837		
	Total	119,591	65			
QUEST4_R	Entre grupos	1,758E-02	2	8,788E-03	,006	,994
	Dentro dos grupos	96,482	63	1,531		
	Total	96,500	65			
QUEST5	Entre grupos	,598	2	,299	,236	,791
	Dentro dos grupos	79,902	63	1,268		
	Total	80,500	65			
QUEST6	Entre grupos	,664	2	,332	,166	,847
	Dentro dos grupos	125,821	63	1,997		
	Total	126,485	65			
QUEST7_R	Entre grupos	5,543	2	2,772	1,576	,215
	Dentro dos grupos	110,775	63	1,758		
	Total	116,318	65			
QUEST8	Entre grupos	5,334	2	2,667	1,617	,207
	Dentro dos grupos	103,939	63	1,650		
	Total	109,273	65			
QUEST9	Entre grupos	6,800	2	3,400	1,602	,210
	Dentro dos grupos	133,685	63	2,122		
	Total	140,485	65			
QUEST10	Entre grupos	2,210	2	1,105	,466	,630
	Dentro dos grupos	149,562	63	2,374		
	Total	151,773	65			
QUEST11	Entre grupos	,461	2	,231	,117	,890
	Dentro dos grupos	124,205	63	1,972		
	Total	124,667	65			
QUEST12	Entre grupos	9,496	2	4,748	3,042	,055
	Dentro dos grupos	98,322	63	1,561		
	Total	107,818	65			
QUEST13	Entre grupos	3,186	2	1,593	,873	,423
	Dentro dos grupos	114,936	63	1,824		
	Total	118,121	65			
QUEST14	Entre grupos	1,184	2	,592	,410	,666
	Dentro dos grupos	91,073	63	1,446		
	Total	92,258	65			
QUES15_R	Entre grupos	2,686	2	1,343	,814	,448
	Dentro dos grupos	103,980	63	1,650		
	Total	106,667	65			
QUES16_R	Entre grupos	2,150	2	1,075	,561	,574
	Dentro dos grupos	120,787	63	1,917		
	Total	122,938	65			
QUES17_R	Entre grupos	,943	2	,472	,294	,746
	Dentro dos grupos	100,996	63	1,603		
	Total	101,939	65			
QUEST18	Entre grupos	,544	2	,272	,267	,766
	Dentro dos grupos	64,077	63	1,017		
	Total	64,621	65			

		Somatório dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Sig.
QUEST19	Entre grupos	1,956	2	,978	,849	,433
	Dentro dos grupos	72,598	63	1,152		
	Total	74,554	65			
QUEST20	Entre grupos	2,197	2	1,098	,677	,512
	Dentro dos grupos	102,242	63	1,623		
	Total	104,439	65			
QUEST21	Entre grupos	2,117	2	1,058	,590	,557
	Dentro dos grupos	112,914	63	1,792		
	Total	115,030	65			
QUES22_R	Entre grupos	1,307	2	,654	,504	,606
	Dentro dos grupos	81,677	63	1,296		
	Total	82,985	65			
QUES23_R	Entre grupos	,417	2	,208	,155	,857
	Dentro dos grupos	84,750	63	1,345		
	Total	85,167	65			
QUES24_R	Entre grupos	1,652E-02	2	8,258E-03	,005	,995
	Dentro dos grupos	112,968	63	1,793		
	Total	112,985	65			
QUEST25	Entre grupos	,846	2	,423	,328	,722
	Dentro dos grupos	81,275	63	1,290		
	Total	82,121	65			

Fonte: Coleta de dados, 2003.

APÊNDICE 4

Dados para a composição do Gráfico de Retângulos

Quadro 6 - Dados para a composição do Gráfico de Retângulos

Conceito do Curso no Provão 2002.	A e B	Média da dimensão geração de inteligência	Mínimo	1,50	
			Percentil 25	2,56	
			Mediana	3,13	
			Percentil 75	4,00	
			Máximo	4,88	
			Média	3,26	
			Média da dimensão disseminação de inteligência	Mínimo	1,00
				Percentil 25	2,43
				Mediana	3,29
				Percentil 75	4,00
				Máximo	4,29
				Média	3,13
		Média da dimensão resposta para o mercado	Mínimo	2,00	
			Percentil 25	2,75	
			Mediana	3,50	
			Percentil 75	4,15	
			Máximo	4,60	
			Média	3,44	
		Média geral	Mínimo	1,64	
			Percentil 25	2,72	
			Mediana	3,40	
			Percentil 75	3,76	
			Máximo	4,36	
			Média	3,29	
Conceito do Curso Provão 2002.	C	Média da dimensão geração de inteligência	Mínimo	2,00	
			Percentil 25	2,75	
			Mediana	3,38	

			Percentil 75	3,81
			Máximo	4,63
			Média	3,31
		Média da dimensão disseminação de inteligência	Mínimo	1,57
			Percentil 25	2,29
			Mediana	3,00
			Percentil 75	3,93
			Máximo	5,00
			Média	3,06
		Média da dimensão resposta para o mercado	Mínimo	1,60
			Percentil 25	3,10
			Mediana	3,30
			Percentil 75	3,90
			Máximo	4,60
			Média	3,39
		Média geral	Mínimo	1,80
			Percentil 25	2,68
			Mediana	3,32
			Percentil 75	3,72
			Máximo	4,68
			Média	3,27
Conceito do Curso no Provão 2002.	D e E	Média da dimensão geração de inteligência	Mínimo	2,75
			Percentil 25	3,28
			Mediana	3,50
			Percentil 75	3,69
			Máximo	5,00
			Média	3,58
		Média da dimensão disseminação de inteligência	Mínimo	2,57
			Percentil 25	2,61
			Mediana	3,00
			Percentil 75	3,25

			Máximo	4,00
			Média	3,04
		Média da dimensão resposta para o mercado	Mínimo	2,80
			Percentil 25	3,15
			Mediana	3,35
			Percentil 75	3,85
			Máximo	4,60
			Média	3,51
		Média geral	Mínimo	2,84
			Percentil 25	3,14
			Mediana	3,28
			Percentil 75	3,76
			Máximo	4,20
			Média	3,40

Fonte: Coleta de dados, 2003.

APÊNDICE 5

Teste *t*

**Associação entre as dimensões da Markor em relação aos instrumentos
para a motivação e preparação dos alunos para o Provão**

Quadro 7 – Associação entre as dimensões da Markor em relação aos instrumentos para a motivação e preparação dos alunos para o Provão

Instrumentos utilizados para motivação e preparação dos alunos para o Provão		Nº	Média da dimensão geração de inteligência			Média da dimensão disseminação de inteligência			Média da dimensão resposta para o mercado		
			Média	t	sig.	Média	t	sig.	Média	t	sig.
Revisão conteúdos	Adotam	46	3,26	1,006	0,318	2,99	1,207	0,232	3,35	1,492	0,141
	Não adotam	20	3,48			3,29			3,61		
Premiação das turmas que tenham obtido conceitos máximos no Provão - A e B	Adotam	15	3,51	-1,010	0,316	3,29	-0,989	0,326	3,41	0,098	0,922
	Não adotam	51	3,27			3,02			3,43		
Palestras e workshops de conscientização sobre a importância do Provão	Adotam	40	3,50	2,275	0,026	3,20	1,317	0,193	3,60	2,782	0,007
	Não adotam	26	3,05			2,90			3,16		
Adaptação dos conteúdos programáticos de acordo com o Provão	Adotam	25	3,54	1,688	0,096	3,33	1,773	0,081	3,61	1,822	0,073
	Não adotam	41	3,20			2,93			3,31		
Recomendação aos professores que utilizem as questões do Provão nas avaliações da disciplina	Adotam	50	3,38	0,911	0,366	3,05	-0,531	0,597	3,44	0,181	0,859
	Não adotam	16	3,16			3,19			3,40		

Fonte: Coleta dos dados, 2003.