

# Análise da relação entre orientação para o mercado e desempenho em institutos federais de educação, ciência e tecnologia

*Analysis of the relationship between market orientation and performance in federal institutes of education, science and technology*

Artur Gomes de Oliveira<sup>1</sup>

Tereza de Sousa<sup>2</sup>

Rodrigo José Guerra Leone<sup>3</sup>

## Resumo

Devido às rápidas e profundas mudanças que ocorrem no cenário econômico, político e social, as organizações precisam buscar, constantemente, novas formas de adaptação às suas estruturas e objetivos. Para atingir esse objetivo, atualmente, as organizações adotam a estratégia de orientar-se para o mercado e tal não se restringe àquelas com fins lucrativos. Esse trabalho tem o objetivo de conhecer a relação entre orientação para o mercado e o desempenho nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. A metodologia é do tipo exploratória e de natureza quantitativa. Pesquisou-se 32 dessas instituições de um total de 36 existentes no país. Para a pesquisa da orientação para o mercado, foi utilizado um questionário de 25 itens baseado na escala MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993). Para o desempenho, foram utilizados os indicadores de desempenho disponíveis nos Relatórios Anuais de Gestão das instituições pesquisadas. Os dados obtidos foram submetidos à análise com o *Alpha de Cronbach*, correlação e regressão linear. Os resultados indicaram orientação para o mercado moderada e forte correlação entre a orientação para o mercado e o desempenho. De acordo com a literatura,

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração. Professor do Instituto Federal de Sergipe. E-mail: arturgomes1@hotmail.com. Telefone: (85) 8816-0537. End.: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe. Avenida Engº Gentil Tavares da Mota, 1166. Bairro Getúlio Vargas - Aracaju / Sergipe. CEP.: 49055-260

<sup>2</sup> Doutora em Administração. Professora do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar. E-mail: terezasouza@unp.br. Telefone: (84) 3215-1137.

<sup>3</sup> Doutor em Otimização. Professor do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar. E-mail: r.leone@uol.com.br. Telefone: (84) 3215-1137.

as organizações orientadas para o mercado apresentam maior desempenho. Neste trabalho, porém, contrariando o que afirma a literatura, as instituições mais orientadas para o mercado não corresponderam àquelas com maior desempenho.

**Palavras-chave:** Orientação para o Mercado. *Marketing*. Vantagem Competitiva. Desempenho.

### **Abstract**

*Due to the fast, constant and deep changes that occur in the economic, political and social scenery nowadays, organizations must constantly keep up to date and find new ways to adapt their structure and goals to remain competitive in the market. To reach this objective, organizations are becoming market oriented and this is not restricted to those trying to raise their profits. Nowadays, there are 36 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia in Brazil and the main goal of this work is to bring to light the relationship between performance and market orientation in these not for profit organizations. To reach this objective, in this exploratory and quantitative work, 32 of these institutions were researched. To research market orientation, it was used a 25 question questionnaire based on Kholi, Jaworski and Kumar (1993) MARKOR scale. The performance indicators, available in the "Relatórios Anuais de Gestão" of the researched institutions, were used to evaluate performance. The data collected were submitted to an analysis with Alpha de Cronbach, linear correlation e regression. The results showed a moderate market orientation and a strong relationship between performance and market orientation. According to Literature, market oriented organizations show higher performances. In this study, although literature says the opposite, it was found that the institutions that have shown higher marks in market orientation are not the same to those that have shown higher marks in performance.*

**Keywords:** Market Orientation. *Marketing*. Competitive Advantage. Performance.

## **INTRODUÇÃO**

### **1.1 Contextualização**

Segundo Darwin (2002), no mecanismo de seleção natural, os indivíduos mais adaptados ao meio ambiente têm maior probabilidade de sobrevivência e transmissão de sua carga genética. Tais adaptações levam à evolução da espécie. A proposta teórica da seleção natural extrapolou os domínios da biologia e vem sendo aplicada em outras áreas, como a estratégia empresarial na Administração.

Devido às constantes e profundas modificações do meio ambiente em que operam, as organizações buscam uma maior capacidade de adaptação para conseguir sobreviver, aumentar suas chances de sucesso e melhorar seu desempenho (Narver; Slater, 2000). Segundo Kotler e Keller (2005), as organizações vêm, ao longo do tempo, experimentando modificações em suas orientações estratégicas de negócios, tendo percorrido o seguinte caminho:

- Orientação para a produção - Baseava-se na idéia de que os clientes davam preferência a produtos de preço baixo e encontrados com facilidade. Essas organizações focavam a eficiência na produção, o baixo custo dos produtos e sua distribuição em grande escala. Os consumidores não ocupavam uma posição de grande relevância.
- Orientação para o produto – As organizações tinham, como foco principal, a oferta de produtos de maior qualidade ou com inovações tecnológicas mas não levavam em consideração a necessidade real dos consumidores.
- Orientação para vendas - As organizações tinham seu foco voltado, exclusivamente, para vendas, sem a preocupação com a necessidade ou os desejos dos consumidores ou a duração da relação da organização com o consumidor.
- Orientação para *Marketing* – As organizações mudam sua postura; agora, se concentram em saber quais as necessidades e/ou desejos de seus clientes, procurando oferecer produtos ou serviços de qualidade.

A Orientação para *Marketing* representou grande avanço nas relações entre as organizações e clientes, porém ainda se baseava em resposta às necessidades e proposta de valor. A essa idéia, adicionou-se a possibilidade de comparação entre produtos oferecidos por outros concorrentes e o envolvimento de toda a organização no processo. Isso levou as organizações a outro rumo. Poder-se-ia, agora, enquadrá-las em uma nova orientação estratégica: a Orientação para o Mercado (Day, 2001, Dantas, 2006).

Levitt (1960) já destacava que a orientação para o mercado estava relacionada a melhores resultados para as organizações em termos de rentabilidade. Também Shapiro (1988) sugeriu um modelo de orientação para o mercado. Esses autores afirmaram que há uma forte relação entre o desempenho de uma empresa e seu grau de orientação para o mercado.

De acordo com Hanza (2005), nas décadas de 80 e 90, o aumento da concorrência entre as organizações fez com que elas valorizassem mais seus departamentos de *marketing*, que deveriam direcionar os rumos das empresas quanto, a onde e como atuar, analisando o mercado, concorrentes, clientes e tudo o que fosse relacionado ao seu negócio, em busca da maior competitividade e lucro, através da oferta de maior valor a seus clientes. Surgiram então os estudos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1993), e Kohli, Jaworski e Kumar (1993), mostrando não só a importância do *marketing* dentro das organizações como também a relevância destas serem orientadas para o mercado devido ao ambiente de concorrência acirrada em que operavam.

Assim contextualizado, o foco deste trabalho é a orientação para o mercado, apontada por Levitt (1960), Shapiro (1988), Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) e Day (2001), como a principal estratégia para criar vantagem competitiva sustentável e melhor desempenho em um mercado em que a concorrência é cada vez mais intensa com tendência a se tornar mais acirrada.

Ao estabelecer suas estratégias de forma flexível, visando acompanhar as possíveis mudanças observadas em qualquer setor no mercado em que opera, e admitindo que, dessa forma, irá alcançar melhores resultados, uma empresa estará adotando uma postura de orientação para o mercado. Day (2001, p.45) afirma que:

Uma empresa que se volta a conhecer as necessidades e comportamento de seus clientes, as formas de ação presente e/ou futuras de seus concorrentes e as variáveis do mercado em que opera com o objetivo de obter maior

desempenho através do melhor alinhamento à satisfação dos clientes, está orientada para o mercado.

Para continuar no mercado, as organizações têm que buscar o melhor uso dos recursos disponíveis para obter um melhor desempenho (Day, 1994). Entre outras formas, pode-se aumentar o desempenho de uma organização desenvolvendo-se e mantendo-se uma vantagem competitiva, que pode estar relacionada a vários fatores. Atualmente, busca-se essa vantagem através da orientação para o mercado. Assim, as organizações procuram adotar uma postura que visa atingir o comportamento necessário para poder criar maior valor para seus clientes, de modo a conseguir uma maior participação no mercado, diminuir seus custos operacionais, ou obter qualquer outro resultado que implique vantagem (Shapiro; Sviokla, 1994).

## **1.2 Breve Histórico dos Institutos Federais**

No Brasil, até o final do Século XVIII, a educação era formulada e organizada de forma a atender os anseios da elite, não tendo qualquer vínculo com a capacitação para o trabalho. “Entre 1840 a 1859, foram criadas, em 10 províncias brasileiras, as Casas de Educandos e Artífices, que objetivavam “tirar crianças das ruas” e dar-lhes um ofício” (OLIVEIRA; CAMPOS, 2010, p. 2).

O Decreto Lei 7566 de 23 de setembro de 1909, criou as Escolas de Aprendizes e Artífices no governo de Nilo Peçanha em seu artigo sexto estabeleceu que “Serão admitidos os indivíduos que requererem dentro do prazo marcado para a matrícula e que possuírem os seguintes requisitos, preferidos os desfavorecidos da fortuna” (BRASIL, 1909). Este Decreto reflete “A preocupação reiterada de uma formação para os trabalhadores pobres, não porque a estes se devia a garantia de um direito, mas, sobretudo porque estes deveriam ser contidos em sua mendicância, ociosidade e vícios” (OLIVEIRA; MACHADO, 2011, p.2).

Após 50 anos de sua criação, as Escolas de Aprendizes artífices foram transformadas em Escolas Técnicas Federais através

da LEI Nº 3.552, de 16 de fevereiro de 1959 e, análise desse meio século de existência indica que “não há um compromisso político do poder público com a formação do trabalhador, ao contrário o que está evidente é a transferência desta responsabilidade para a iniciativa privada, representada pelo que será mais tarde chamado de Sistema S” (OLIVEIRA; MACHADO, 2011, p.3).

Nos 50 anos que se seguiram, muitos fatos influenciaram os rumos da Educação Profissional no Brasil, como a reforma implantada pela Ditadura Militar, através da Lei nº 5.692/71, feita sob a “orientação” dos técnicos da USAID (*Agency for International Development*), instituindo a profissionalização compulsória no 2º grau (OLIVEIRA e CAMPOS, 2010, p. 2). A participação ativa das escolas Técnicas no processo de reabertura política do país, no fim dos anos 80, contribuiu para a elaboração da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação elaborada pela sociedade civil que defendia a formação profissional integrada à formação geral nos seus múltiplos aspectos. Essa Lei não foi aprovada.

Há que salientar-se também, o Decreto 2.208/97, que autorizava a matrícula no ensino médio independente da educação profissional e acelerava a formação dos discentes para atender à demanda do mercado.

O Decreto 5.154/2004, fruto da mobilização de setores da Educação, principalmente sindicatos e pesquisadores, revogou o Decreto 2.208/97 e reintegrou o ensino Médio à Educação Profissional Técnica. O Decreto 6095/2007, dispôs sobre a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciências e Tecnologias (IFETs).

Pode ser notado que, historicamente, nos IFETs não há uma preocupação com o mercado em que este está inserido ou com os atuais ou potenciais concorrentes, mas sim, com a tendência política vigente, dessa forma, essas instituições ingressaram em um novo mercado, o ensino superior, sem conhecê-lo com exatidão e sem uma estrutura apropriada que possibilitasse conhecer, adequar-se e atender às necessidades do novo ambiente em que se inseriu.

### 1.3 Problemática

Os recursos disponíveis e as habilidades das pessoas, juntos, representam a capacidade da organização em produzir mais e/ou melhor que a concorrência, levando a uma vantagem através da geração de valor superior aos clientes (Day; Wenley 1988; Narver; Slater, 2000). Essa vantagem determina os resultados obtidos pela organização, que podem ser expressos em termos de lealdade, satisfação, participação no mercado e lucro (Day; Wenley 1988). Esse comportamento deve estar bem claro dentro de toda a organização e deve ser próprio (Levitt, 1960), ou seja, tem que ser criado dentro dela e para ela. Assim, será mais difícil ser seguido por concorrentes, proporcionando uma vantagem competitiva ainda mais consistente. A orientação para o mercado pode levar a organização a obter essa vantagem competitiva.

Dessa forma, a procura por diferenciais que mantenham a organização no mercado e à frente de seus concorrentes precisa ser constante. Esse fato é comum em todas as organizações (Kotler; Levy, 1969), inclusive nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, que, embora sem fins lucrativos, enfrentam, atualmente, a concorrência das várias escolas e universidades públicas e privadas que surgiram no mercado, nos últimos anos. Esse fato fez com que essas Instituições Federais de Ensino tivessem que adotar uma nova postura para poder se equiparar ou superar seus concorrentes e satisfazer seu público-alvo, oferecendo produtos que atendessem às suas necessidades.

Reportando-se à actividade empresarial nas instituições do serviço público, onde se inclui a escola, também Drucker (1986) acentua a necessidade destas actuarem de modo inovador a exemplo das organizações empresariais, pese embora o facto de ser inerente à sua natureza a existência de forças de resistência à inovação. Quer fracasse, quer tenha sucesso, “a exigência de inovação e de fazer algo de diferente será mantida como um ataque ao seu empenhamento básico, à própria razão da sua existência, e às suas convicções e valores”

(p.192). Isto explica, acrescenta o autor, “porque é que, regra geral, a inovação nas instituições de serviços públicos tende a vir de novos empreendimentos e não das instituições estabelecidas” (ESTEVIÃO, 1994, p. 97).

Assim, a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica foi modificada, buscando melhor qualidade, para permanecer no mercado, assim, através da Lei nº 11.892/2008 de 29 de dezembro de 2008, foram criados 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia a partir da fusão dos 31 Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets), 75 Unidades Descentralizadas de Ensino (Uneds), 39 Escolas Agrotécnicas, 7 Escolas Técnicas Federais e 8 escolas vinculadas à universidades. Os institutos Federais passaram então a oferecer vários cursos, como: o ensino médio integrado, cursos superiores de tecnologia e licenciaturas.

Verifica-se, então, modificações na estrutura, aumento no número de unidades e raio de ação dos IFETs. Com todas essas mudanças, em um período relativamente curto, os atuais IFETs passaram a atuar no ensino médio e superior, com ampla possibilidade de ingressar nesse novo mercado e concorrer com as Escolas e Universidades já existentes, o que exigiu que essas instituições se adaptassem às novas condições e procurassem assimilar formas de atração e manutenção de pessoas interessadas em seus produtos.

Considerando que os IFETs realmente ingressaram em um novo mercado e têm demonstrado capacidade para nele continuar, pode-se inferir que essas instituições tenham adotado uma estratégia para atingir tal objetivo. O que não está definido (ou não foi ainda pesquisado), é, se foi, realmente, utilizada alguma estratégia e, caso positivo, se existe alguma relação desta com os índices utilizados para mostrar seu desempenho. Sabe-se, portanto, que quanto mais a organização se aprofundar no conhecimento da estratégia utilizada para atender ao mercado e relacioná-la a seus indicadores de desempenho, mais confiáveis serão os dados disponíveis que poderão contribuir para otimizar a gestão dos IFETs, uma vez que fornecem parâmetros capazes de contribuir para um melhor direcionamento de toda a Instituição.



De acordo com Levitt (1960), Shapiro (1988), Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990, 1995), Urdan (1999) e Day (2001), há uma relação direta e positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho das organizações. Este trabalho se propõe a analisar Instituições Públicas de Ensino e responder à seguinte questão: “Qual a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia?”

Existem poucos estudos que investigam a relação entre orientação para o mercado em organizações sem fins lucrativos e, entre eles, alguns examinam sua relação com o desempenho (Brady; Lester 2000, Frumi *et al.*, 2005). Hanna (2010) afirmou que quantificar o desempenho e medir resultados, atualmente, não é específico das organizações com fins lucrativos, o que confirma a necessidade de conhecer como se pode obter melhor desempenho em todos os tipos de organização, inclusive naquelas sem fins lucrativos aqui pesquisadas.

Adotar o conceito de orientação para o mercado tem sido considerada uma alternativa de fundamental importância nas organizações, pois ressalta a necessidade de adotar medidas que possibilitem maior interação com o mercado, como forma de alcançar melhor desempenho (Levitt, 1960; Shapiro, 1988). Essa afirmação se torna ainda mais significativa se forem considerados o dinamismo da maioria dos mercados e sua complexidade, e o número de concorrentes atuando no mesmo ambiente (Perin; Sampaio, 2006).

## 2 Referencial Teórico

As transformações observadas no ambiente competitivo e a necessidade de busca de vantagens tornaram fundamental a adoção de uma estratégia na administração contemporânea (Kotler; Levy, 1969), e modificaram a orientação das organizações de um foco transacional para o de relacionamento, mais próximo ao cliente. Isso propiciou uma maior oferta de produtos e serviços, trazendo ainda mais poder de escolha e barganha para o consumidor, além de tornar as ofertas mais homogêneas. A mudança do foco transacional para o relacional

transformou clientes em parceiros o que levou as organizações a um maior comprometimento com eles. Nesse novo cenário, a orientação para o mercado mostrou-se como elemento fundamental para o sucesso e o melhor desempenho de várias organizações, especialmente, por ressaltar a necessidade de maior interação com o mercado como forma de obter melhor desempenho (Levitt, 1960; Shapiro, 1988; Pelham, 2000).

## **2.1 Modelo de Orientação para o Mercado de Kohli e Jaworski**

Durante os anos 90, a pesquisa e os estudos sobre a orientação para mercado foram incentivados na academia, tendo sido considerado tema principal pelo *Marketing Science Institute* por muito tempo. Esse fato gerou uma série de trabalhos que contribuíram para a melhor compreensão do construto, assim como formas para a sua identificação e mensuração. É, nesse contexto, que surgem os estudos de Kohli e Jaworski (1990) e Kohli Jaworski e Kumar (1993), introduzindo a escala MARKOR ainda muito utilizada, atualmente.

Para Kohli e Jaworski (1990, p.3), “A implementação do próprio Conceito de *Marketing* em uma empresa já a define como orientada para o mercado”, salientam ainda que o conceito de orientação para o mercado deve basear-se em:

- Foco no Cliente – as informações oriundas do meio em que opera servem como orientação para a organização alinhar-se ao mercado e ao cliente.

- *Marketing* Coordenado – a organização deve ter um só foco: atender às necessidades dos clientes.

- Rentabilidade – Ao se alinhar com o mercado e atender às necessidades dos clientes, o resultado esperado pela organização é o crescimento e o lucro.

Esses autores acrescentaram ainda que para orientar-se para o mercado, uma organização deve gerar inteligência, disseminá-la por toda a organização e responder ao mercado.

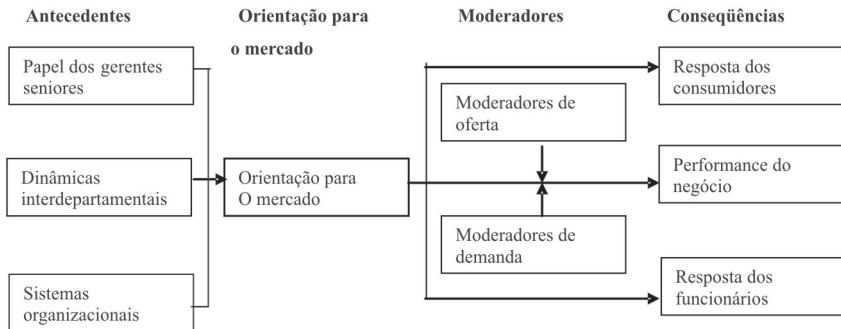
- Geração de inteligência: Consiste em obter e analisar as informações do mercado, incluindo-se aí as tendências dos clientes, movimentos dos concorrentes, ações do governo, etc. A forma de obtenção destas informações pode variar, podendo ser formais ou informais, primárias ou secundárias e devem envolver todos os outros departamentos (além do departamento de *marketing*);

- Disseminação por toda a organização: para se orientar para o mercado, a inteligência gerada deve permear toda a organização de forma que esta, como um todo, se volte para um só objetivo: utilizar as informações disponíveis para atender ao mercado;

- Capacidade de resposta: as informações colhidas no mercado e comunicadas a todos os setores da organização geram uma adaptação que pode ser uma mudança de procedimento ou de mercados-alvo, novos projetos, oferta de novos produtos ou serviços ou qualquer outra atitude que a torne mais alinhada às necessidades do mercado. (Kohli; Jaworski, 1990, p.4)

Segundo esses autores, a organização, uma vez orientada para o mercado, deve trabalhar, de forma integrada e coordenada, para responder aos desafios oriundos do meio em que opera. Dessa forma, permitirá aos gerentes e administradores uma melhor visão da situação e das estratégias adotadas e também aquelas a serem consideradas pela organização. Esse esforço conjunto faz com que os clientes confiem mais na empresa e aumentem seu grau de fidelização. Os autores afirmam que, para que a orientação para o mercado se estabeleça, é necessário que algumas condições sejam previamente atendidas - antecedentes da orientação (Curi, 2007). Os antecedentes da Orientação para o mercado, segundo Kohli e Jaworski (1990), são: Papel dos gerentes, Dinâmicas interdepartamentais, Sistemas organizacionais. Os autores afirmam que os resultados de uma orientação para o mercado podem ser notados na resposta dos funcionários, no desempenho do negócio e na resposta dos consumidores, defendendo também que fatores moderadores influenciam na relação entre o desempenho da organização e a orientação para o mercado. Esses fatores podem ser resultantes de alterações no ambiente de *marketing* (clientes com novas preferências, mudança na

estrutura dos consumidores, etc.) ou alterações tecnológicas (aumento da competitividade dos concorrentes ou alterações na economia). Os fatores que antecedem, moderam e resultam da orientação para o mercado e sua inter-relação são apresentados na Figura 1, a seguir.



**Figura 1** - Antecedentes, moderadores e conseqüências da orientação para o mercado

**Fonte:** Tradução livre de Kholi e Jaworski (1990, p.7).

## 2.2 Relação entre Orientação para o Mercado e Desempenho

Segundo Perin e Sampaio (2002, p. 3), “A verificação empírica da relação entre orientação para o mercado e desempenho tem sido foco central de diversos estudos, conduzidos em diferentes indústrias, setores e contextos culturais”. Segundo Pelham (2000, p.1), “Os resultados das pesquisas indicam que, comparada à escolha da estratégia, porte da organização, ou características da indústria, a orientação para o mercado tem a mais forte e positiva relação com medidas de desempenho”

Narver e Slater (1994) e Perin e Sampaio (2005), constataram que a orientação para o mercado exerce uma influência expressiva e consistente no desempenho organizacional. Assim, sugerem que as organizações, de acordo com a teoria vigente que mostra relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho (Day, 1994), devem tentar aumentar seu grau de orientação para o mercado; assim, poderão obter maiores compensações em diferentes dimensões do

desempenho organizacional. Faria (2008, p. 12), afirma que “em vários países e regiões, as empresas que adotam o conceito de orientação para o mercado, obtêm um desempenho superior”.

Porém, de acordo com Narver e Slater (1995; Dickson, 1996; Baker; Sinkula, 1999<sup>a</sup>; Farrel, 2000 Apud Perin 2002, p. 2), “a orientação para o mercado é necessária, mas não suficiente para sustentar uma vantagem competitiva a longo prazo”. Sampaio (2000) aponta estudos que analisaram como o porte, a estrutura, a estratégia, a cultura, e fatores ambientais (como turbulência de mercado e tecnológica e a intensidade competitiva) poderiam influenciar a relação entre orientação para o mercado e o desempenho das organizações. A relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional tem sido estudada e as pesquisas desenvolvidas mostraram que essa relação é quase sempre positiva (Day, 1994).

### **3 Metodologia**

Este trabalho se caracteriza como exploratório-explicativo. Exploratório, uma vez que os indicadores de desempenho considerados foram estabelecidos há pouco tempo no ambiente dos institutos federais e que não foram encontrados na literatura trabalhos sobre a relação do desempenho com a orientação para o mercado. Explicativo, pois visa justamente a analisar essa relação. Quanto à natureza, foi classificado como quantitativo, uma vez que, para o alcance dos objetivos, foi necessário o tratamento dos dados por meio de técnicas quantitativas.

Essa pesquisa foi desenvolvida com base no modelo de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) para a determinação da orientação para o mercado devido à sua simplicidade e síntese. Para a operacionalização desse construto foi utilizada a escala MARKOR com vinte e cinco itens, respeitando os conceitos empregados no trabalho original desses autores, por ser esta uma escala já amplamente validada em diferentes culturas e países, inclusive no Brasil (Perin & Sampaio, 2005). Quanto ao construto de análise de desempenho foram analisados os indicadores de desempenho dos Institutos pesquisados.

### **3.1 Universo**

O universo da pesquisa foi definido como os 36 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia em funcionamento, localizados nos vários estados brasileiros.

No que diz respeito à orientação para o mercado, os sujeitos da pesquisa foram Reitores, Diretores de Campus, Diretores de Ensino, Pró-Reitores de Ensino, Gerentes de Ensino, Pesquisadores Institucionais, Coordenadores de Integração Empresa – Escola e Coordenadores. A escolha dos entrevistados foi feita de acordo com a função de cada um em suas instituições, considerando-se sua relação com, pelo menos, uma das dimensões da orientação para o mercado, pois, como afirmam Perin, Sampaio e Ferreira, (2008, p. 89), “Este procedimento parte da premissa que há forte correlação entre as informações prestadas por informantes-chave (respondentes únicos) e por respondentes múltiplos”.

### **3.2 Coleta de Dados**

A coleta dos dados foi realizada por meio de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de um questionário e os secundários obtidos dos relatórios Anuais de Gestão dos IFETs. Dos 36 Institutos Federais que formam o universo da pesquisa, o retorno foi de 34 questionários respondidos; como dois deles foram desclassificados por estarem incompletos, os dados coletados abrangem um total de 32 Institutos.

#### **3.2.1 Variáveis Analíticas e Indicadores**

A cada ano é elaborada, pelos próprios Institutos Federais, uma proposta orçamentária que prioriza determinadas ações previstas em seu PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional - essa proposta é submetida à liberação de recursos do Tesouro Nacional. Assim, com base em suas prioridades, cada reitor deve decidir como e onde aplicar os recursos financeiros liberados para sua Instituição. Surgem então questões como: Que critérios utilizar para determinar a prioridade de uma ação? Em que elementos basear-se para tomar uma decisão? Os indicadores de desempenho da Instituição são confiáveis o suficiente

para fundamentar as decisões dos dirigentes? Como avaliar o resultado dessas ações?

Uma forma confiável de avaliação do desempenho das Instituições Federais de Ensino - IFEs - vem sendo elaborada desde 2002. Em 2005, o TCU aprovou, através do Acórdão nº 2267, de 13 de dezembro de 2005, os indicadores de Gestão, mostrados na Figura 3, que são utilizados atualmente para a avaliação do desempenho dos IFETs e que foram empregados neste trabalho.

VARIÁVEIS ANALÍTICAS	INDICADORES (I)
Relação Candidato/vagas ofertadas	$I = \frac{\text{número de inscrições}}{\text{vagas ofertadas}}$
Relação número de ingressos / Alunos matriculados	$I = \frac{\text{nº de alunos que ingressam}}{\text{nº de alunos matriculados}} \times 100$
Relação alunos concluintes/Alunos matriculados	$I = \frac{\text{nº de alunos concluintes}}{\text{Alunos matriculados}} \times 100$
Índice de Eficiência Acadêmica – concluintes/ ingressos	$I = \frac{\Sigma \text{ de concluintes por modalidade}}{\Sigma \text{ de Ingressos ocorridos por modalidade}} \times 100$
Índice de Retenção do Fluxo Escolar	$I = \frac{\text{reprovação} + \text{trancamento}}{\text{alunos matriculados}} \times 100$
Relação Alunos / Docente em Tempo Integral	$I = \frac{\text{alunos matriculados}}{\text{docentes em tempo integral}}$
Índice de Titulação do Corpo Docente	$I = \frac{G*1+E*2+M*3+D*5+PD*5}{G+E+M+D+PD}$ <p>G=Graduado; E=Especializado; M=Mestre; D=Doutor; PD= Pós-Doutor</p>
Gastos Correntes por Aluno	$I = \frac{\text{total de gastos correntes}}{\text{Alunos matriculados}}$
Percentual de Gastos com Pessoal	$I = \frac{\text{total de gastos com pessoal}}{\text{Gastos totais}} \times 100$
Percentual de Gastos com Outros Custeios	$I = \frac{\text{total de gastos com outros custeios}}{\text{Gastos totais}} \times 100$
Percentual de Gastos com Investimentos	$I = \frac{\text{Gastos com Investimentos e inversões financeiras}}{\text{Gastos totais}}$

**Figura 3** - Variáveis analíticas e indicadores de desempenho dos Institutos Federais de Educação

**Fonte:** Elaborado a partir dos dados do Acórdão nº 2267, de 13/12/ 2005 do Tribunal de Contas da União.

Para mensurar o grau de orientação para o mercado, foi utilizada a escala MAKOR, desenvolvida por Kholi, Jaworski e Kumar. Essa escala se baseia no modelo de Kohli Jaworski (1993), que é composto por três dimensões: geração de inteligência, sua inserção por toda a organização e a resposta ao meio ambiente, em um total de 25 variáveis.

### **3.2.2 Instrumento e Plano de Coleta**

Para a pesquisa de orientação para o mercado, foi utilizado o questionário proposto por Faleiro (2001). Esse instrumento é baseado na escala Markor de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e apresenta 25 variáveis que, associadas a uma escala de Likert de cinco pontos, avaliam a orientação para o mercado por meio de três dimensões: as oito primeiras variáveis referem-se à análise da geração de inteligência, as sete seguintes referem-se à disseminação por toda a organização e as últimas dez variáveis referem-se à resposta ao ambiente.

No início da pesquisa o questionário foi entregue diretamente em seis Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia pesquisados. Para as demais instituições foi feito contato via telefone e, posteriormente, enviado o questionário por meio eletrônico.

Os dados secundários relativos ao desempenho das Instituições foram coletados dos Relatórios Anuais de Gestão referentes a 2008, documento este que relata todas as atividades dos Institutos Federais durante o ano, inclusive seus indicadores de desempenho que se encontram disponíveis em seus sites na Internet, bem como no site da Controladoria Geral da União.

### **3.3 Tratamento dos Dados**

Para cada dimensão e para a orientação para o mercado, foram calculadas a média e o coeficiente *Alpha de Cronbach*. Embora algumas das variáveis utilizadas tenham apresentado alta correlação, a escala MARKOR mostrou-se apropriada para o tipo de pesquisa. A tabela 1 apresenta os resultados obtidos.



**Tabela 1** – Tratamento dos dados da orientação para o mercado.

Dimensões	Geração de Inteligência	Disseminação de Inteligência	Resposta ao Ambiente	Orientação para o Mercado
Alpha de Cronbach	0,74	0,84	0,80	0,90

Fonte: Pesquisa direta

O coeficiente *Alpha de Cronbach* = 0,90 para a orientação para o mercado, também foi obtido por Caruana et. al. (1996 apud Faleiro, 2001), ao utilizarem a escala MARKOR em estudo efetuado em instituições de ensino superior. Em estudo realizado em cursos superiores de Administração filiados à ANGRAD, Faleiro (2001), também utilizando a escala MARKOR, obteve um *Alpha de Cronbach* igual a 0,89.

Para cada instituição pesquisada, foram calculados os índices de desempenho. Uma vez que os valores relativos às variáveis que definem o desempenho estavam em escalas diferentes, foi necessário padronizá-los em uma só escala, de zero a um. Isso foi feito subtraindo-se de cada dado o valor do menor deles para, em seguida, dividir o resultado pela amplitude (o menor dado subtraído do maior):

$$(D_i - D_{\text{mínimo}}) / \text{Amplitude, para todo } i.$$

A nota de desempenho para cada instituição foi o somatório dos desempenhos padronizados. Como há um total de 10 índices de desempenho, a nota poderia se situar entre um mínimo de zero e um máximo de 100.

Em seguida, possuindo as notas de desempenho de cada instituição pesquisada, verificou-se sua relação com as variáveis de orientação para o mercado, por meio das análises de correlação linear e de regressão linear múltipla. Isso permitiu verificar se as Instituições que apresentaram maiores notas nos índices de desempenho demonstraram maior orientação para o mercado. A análise de correlação também permitiu a eliminação de variáveis redundantes: as variáveis 2, 13, 14, 22 e 25 puderam ser entendidas a partir da variável 12, as variáveis 7, 16 e 17, a partir da variável 4 e a variável 18, a partir da variável 19. Como consequência, das 25 variáveis utilizadas para avaliar a orientação para o mercado, somente 16 foram consideradas.

## 4 Análise dos Resultados da Pesquisa

As dimensões da orientação para o mercado, assim como o grau de orientação para o mercado, obtiveram médias julgadas como moderadas nas instituições pesquisadas. A tabela 2 apresenta esses resultados. Tal fato indica que, embora não exista um órgão ou uma diretriz determinando a orientação para o mercado, ela pode existir em Órgãos Públicos Federais.

**Tabela 2** - Médias da orientação para o mercado.

Dimensões	Geração de Inteligência	Disseminação de Inteligência	Resposta ao Ambiente	Orientação para o Mercado
Média	3,26	2,92	3,33	3,17

Fonte: Pesquisa direta

Considerando que a literatura afirma que as organizações orientadas para o mercado têm maior desempenho, o resultado aqui encontrado (0,073) não pode ser usado para confirmar ou contradizer esse conceito, uma vez que não foi significativo (valor-p = 0,692). Se tivesse sido significativo, a baixa correlação poderia ser justificada pelo fato do mercado onde as instituições analisadas se encontrarem não apresentar turbulência, nem muitos concorrentes: ao elaborar seu modelo, Kohli e Jaworski (1990, p. 15) afirmaram que “em mercados estáveis e de competição limitada, a orientação para o mercado pode não estar fortemente ligada à performance” Isso mostraria, mais uma vez, que o modelo adotado seria adequado ao tipo de Instituição pesquisada.

A regressão linear múltipla para explicação da nota de desempenho a partir das 16 variáveis para a orientação para o mercado resultou em um coeficiente de explicação de 69,7%, significativo para uma significância de 10%. Esse percentual de explicação indica que o modelo, originalmente destinado a organizações com fins lucrativos, mostrou-se adequado para instituições sem fins lucrativos. Essa conclusão ratifica a previsão de Kohli e Jaworski (1993, p. 475) quando afirmam que “perseguido os limites desse conceito, as extensões mais interessantes dessas medidas devem recair sobre organizações sem fins lucrativos,

formas não tradicionais de organização, ou aplicações não padrão de *Marketing*.”

Segundo o modelo encontrado, as variáveis de orientação para o mercado que mais influenciam positivamente o desempenho são a existência de pesquisa para gerar inteligência de mercado (informações de mercado e do meio) para a instituição e a difusão de notícias importantes dentro da instituição. Já as variáveis de orientação para o mercado que mais influenciaram negativamente o desempenho são o investimento de tempo do pessoal da área administrativa da instituição para a discussão com a área acadêmica sobre as necessidades futuras dos nossos alunos e a prontidão da instituição para responder a uma investida de outra empresa a seus clientes.

## 5 Conclusão

A forma de mensuração da orientação para o mercado utilizada foi a escala MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) por suas características e por seu vasto uso em trabalhos no Brasil com a obtenção de bons resultados.

As três dimensões da orientação para o mercado apresentaram-se da forma moderada. Como conseqüência desse resultado, a orientação para o mercado, como um todo, também se apresentou de forma moderada, mostrando que, apesar das controvérsias no meio acadêmico, a orientação para o mercado pode existir – mesmo que moderada – em organizações sem fins lucrativos.

Entre as instituições pesquisadas, aquelas que apresentaram um maior índice de desempenho não corresponderam àquelas com maior índice de orientação para o mercado, contrariando o que afirma a literatura. Tal fato era esperado, uma vez que o modelo utilizado já previa a possibilidade desse resultado em mercados estáveis.

Embora o modelo de orientação para o mercado utilizado tenha sido, inicialmente, destinado a organizações com fins lucrativos, sua utilização neste trabalho mostrou que as instituições analisadas

apresentaram as variáveis de orientação para o mercado com bom poder de explicação sobre o desempenho, conforme previsto no modelo. Além disto, a influência das características do mercado (mercado estável) também seguiu o previsto no modelo. Esse resultado indica que o modelo utilizado é apropriado ao tipo de organização, embora ainda haja discordância quanto à sua utilização no contexto do presente estudo.

## Referências

BRADY, E.; JONHSON, L. *Market orientation: market orientation in not for profit organizations: the development of theoretical meaningfulness*. In: AUSTRALIAN and New Zealand Marketing Academy. Adelaide, Australia, 2000. p. 116-121.

BRASIL. *Decreto nº 2.208, de 17 de abril de 1997*. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/dec2208.pdf>>. Acesso em: 8 jun. 2012.

BRASIL. *Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm)>. Acesso em: 8 jun. 2012.

BRASIL. *Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909*. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto\\_7566\\_1909.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto_7566_1909.pdf)>. Acesso em: 7 jun. 2012.

BRASIL. *LEI nº 3.552, de 16 de fevereiro de 1959*. Disponível em: <<http://www3.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1959/3552.htm>>. Acesso em: 7 jun. 2012.

BRASIL. *Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5692.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5692.htm)>. Acesso em: 7 jun. 2012.

CURI, D. P. *Orientação para o mercado: a relação entre a orientação para a tecnologia e o marketing relacional*. 2007. 209 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

DANTAS, S. S. *Marketing holístico e orientação para o mercado: um estudo de caso*. 2006. 182 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

DARWIN, C. R. *A origem das espécies por meio da seleção natural ou a preservação das raças favorecidas na luta pela vida*. Rio de Janeiro: Itatiaia, 2002.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 4, p. 37-52, Oct. 1994. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1251915>>. Acesso em: 25 fev. 2010.

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

DAY, G. S.; WENSLEY, Robin. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 1-20, Apr. 1988.

ESTEVÃO, C. V. Inovação e mudança nas organizações públicas e privadas. *Revista Portuguesa de Educação*, v. 7, n. 1/2, p. 95-111, 1994.

FALEIRO, Sandro N. *A relação entre orientação para o mercado, orientação para aprendizagem e inovação: o caso dos cursos de graduação em administração filiados à ANGRAD*. 2001. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

FARIA, A. Re-conceituando estratégia de marketing sob uma perspectiva luso-brasileira. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 14, n. 1, p. 11-28, 2008.

FREUND, J. E.; SIMON, G. A. *Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade*. Tradução Alfredo Alves de Farias. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FRUMI, R. L. et al. Orientação estratégica para o mercado: um estudo de caso no sistema crédito cooperativo sicredi do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: ENEGEP, 2005. p. 410-417.

HAIR J. J. F. et al. (1998). *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.

HANNA, J. The hard work of measuring social impact. *HBS working knowledge*. Harvard Business School, p. 1-2, June, 2010. Disponível em: < <http://hbswk.hbs.edu/pdf/item/6401.pdf>>. Acesso em: 10 junho 2012.

KARA, A.; SPILLAN, J. E.; OSCAR, W. The effect of a market orientation on business performance: a study of small-sized service retailers using MARKOR scale. *Journal of Small Business Management*, v. 43, n. 2, p. 105-118, Apr. 2005.

KHOLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 57, p. 53-70, July 1993.

KHOLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 54, p 1-18, July 1990.

KHOLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, v. 30, n. 4, p. 467-477, Nov. 1993.

KOTLER, P.; KELLER K. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER P.; LEVY, S. J. Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 33, n. 1, p. 10-15, Jan. 1969.

LEVITT, T. Marketing myopia. *Harvard Business Review*, v. 38, n. 4, p. 45-56, July/Aug. 1960.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 54, n. 2, p. 20-35, Oct. 1990.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. Intelligence generation and superior customer value. *Academy of Marketing Science Journal*, Greenvale, v. 28, n. 1, p. 1-20, Winter 2000.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. Market orientation, does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 58, p. 46-55, Jan. 1994.

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

OLIVEIRA, E. C.; MACHADO, Maria M. O desafio do Proeja como estratégia de formação dos trabalhadores. In: CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 2., 2011, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAE/USP, 2011.

OLIVEIRA, M. A. M.; CAMPOS, Fernanda A. C. História dos Cefet dos primórdios a atualidade: reflexões e investigações. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA, 3., 2010, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: IFMG, 2010.

PELHAM, M. A. Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, v. 38, n. 1, p. 48-67, 2000.

PELHAM, M. A.; WILSON, D. 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 the Academy of Marketing Science*, v. 24, n. 1, p. 27-43, Winter 1996.

PERIN, M. G. *A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance*. 2002. 181 p. Tese (Doutorado em Administração)-Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. *A influência da orientação para o mercado e do porte sobre a performance empresarial: um estudo comparativo entre o varejo de confecções e a indústria eletro-eletrônica*. 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/3es/2003/dwn/3es2003-64.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2009.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Pesquisa científica da área de *marketing*: uma revisão histórica. *Revista de Administração Científica*, v. 10, n. 2, p. 179-202, Abr./Jun. 2006.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; HENRIQSON, É. *Orientação para o mercado, orientação para aprendizagem e porte empresarial como antecedentes das dimensões da performance*. 2005. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/3es/2005/dwn/3es2005-448.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2009.

SAMPAIO, C. H.; PERIN, M.; FERREIRA, G. C. A relação entre sucesso de novos produtos, orientação para o mercado e performance empresarial. *Produto & Produção*, v. 9, n. 3, p. 85-94, out. 2008.

SHAPIRO, B. P. What the hell is market oriented?. *Harvard Business Review*, p. 119-125, Nov./Dec. 1988.

SHAPIRO, B. P.; SVIOKLA, J. J. *Mantendo clientes*. Tradução Pedro Catunda. São Paulo: Makron Books, 1994.

SPIEGEL, M. R. (1993). *Estatística*. Tradução e revisão técnica Pedro Consentino. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

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