

**Área temática:**

**8) Marketing – Marketing global e outros temas**

**Título:**

**A Aplicabilidade da Escala *Markor* e do Modelo de Orientação para o Mercado de Kohli e Jaworski como Instrumento de Gestão dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**

**AUTORES**

**PAULO ROBERTO DE CARVALHO NUNES**

Universidade de Fortaleza  
prnunes@unifor.br

**ARTUR GOMES DE OLIVEIRA**

Instituto Federal de Sergipe  
arturgomes1@hotmail.com

**HEBER JOSE DE MOURA**

Universidade de Fortaleza  
heberm@unifor.br

**Resumo**

Estudos e pesquisas científicas de marketing normalmente geram modelos aplicados a organizações privadas, deixando lacunas relativamente a organizações sem fins lucrativos, como as governamentais. Além disso, analistas e pesquisadores têm procurado adaptar para o setor público modelos inicialmente desenvolvidos para a área privada, pressupondo que o processo de gestão e tomada de decisões para viabilizar o alcance de objetivos e metas são executados de forma semelhante. Assim, este trabalho tem o objetivo de avaliar a aplicabilidade da escala MARKOR (*Market Orientation*), definida por Kholi, Jaworski e Kumar, em 1993, com adaptações, para o caso brasileiro, e o modelo de orientação para o mercado de Kholi, Jaworski (1993) como instrumento de gestão dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia que integram a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Partindo da perspectiva do Modelo de Orientação ao Mercado, utilizam-se técnicas quantitativas de análise multivariada de dados: análise fatorial exploratória, modelagem de equações estruturais e análise de conglomerados. Os resultados indicaram que esse modelo é apropriado para uso em organizações sem fins lucrativos, de natureza governamental, e que, em certos aspectos, se ajustou melhor ao tipo de organização avaliada do que nas que originaram o seu desenvolvimento.

**Palavras-chave: orientação ao mercado; organizações educacionais governamentais; análise multivariada de dados.**

**Abstract**

Studies and scientific marketing research typically generate models to be applied to private organizations, leaving gaps for nonprofit organizations such as the governmental ones. In addition, analysts and researchers have been trying to adapt to the public sector, models originally developed for the private area, assuming that the process of management and decision making to enable the achievement of objectives and goals are implemented the same way. Thus, this study aims to evaluate the applicability of the Markor (Market Orientation) scale, developed by Kholi, Jaworski and Kumar in 1993, with adaptations for the Brazilian context, and the model of market orientation developed by Kholi, Jaworski (1993) as a management tool for the Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia that integrate the Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica . From the perspective of

the Market Orientation model were used quantitative techniques of multivariate data analysis: exploratory factor analysis, structural equation modeling and cluster analysis. The results indicated that this model is suitable to be used in nonprofit organizations, governmental in nature and, in some aspects, adjusted better to the evaluated institutions than to the type of organization that originated its development.

**Keywords:** market orientation, governmental educational organizations, multivariate data analysis.

## 1 Introdução

As mudanças multidimensionais ocorridas no âmbito das organizações, nas últimas décadas, têm influenciado diretamente a forma de gerenciamento e a definição dos correspondentes objetivos e, dessa forma, intensificado a busca por meios alternativos e mais eficientes de obtenção de melhores resultados.

Essa constante busca por aperfeiçoamento fez surgir novas estruturas e processos para todas as organizações, não apenas as com fins lucrativos, como também, aquelas sem essa finalidade, as quais, assumindo uma sistemática contínua de redefinição e propriedade de suas funções, buscam maior relevância e melhores resultados, implantando sistemas de gestão mais eficientes e eficazes que, dentro de um contexto de restrições econômicas, podem resultar em melhor uso dos recursos disponíveis.

Nesse contexto, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, como organizações sem fins lucrativos, passaram a ter, a partir de 13 de dezembro de 2005, através do Acórdão nº 2267 do Tribunal de Contas da União, seu desempenho avaliado anualmente com base em indicadores específicos, sendo tais dados divulgados por meio de seus Relatórios Anuais de Gestão.

A constante avaliação dessas organizações reflete a necessidade das mesmas buscarem o uso de ferramentas de gestão que lhes possibilite obter melhor desempenho dentro de seu contexto, revelando que medir desempenho de forma adequada não é interesse específico das organizações que visam o lucro.

O uso de modelos de gestão desenvolvidos em contextos diferentes daqueles em que a organização opera pode deixar de considerar aspectos como multiculturalidade, pluralidade e/ou especificidades do mercado local, fazendo com que o modelo utilizado possa se mostrar deficiente ou, até mesmo, inútil.

De outra parte, há controvérsia entre os especialistas em marketing, e mesmo entre os que não militam nessa área, mas que atuam na gestão das organizações, quanto à aplicabilidade de modelos de orientação para o mercado a entidades não lucrativas, como as que se inserem no setor educacional público.

Portanto, dentro dessa lógica, ressalta-se a importância das organizações sem fins lucrativos entenderem a necessidade de, também, se utilizarem de modernas ferramentas de *marketing*, cabendo à academia propor, desenvolver e/ou aperfeiçoar novas tecnologias que sejam específicas ou adaptadas para essas organizações.

## 2 Problema de Pesquisa e Objetivo

Diante do exposto, define-se como problema de pesquisa: quais as evidências de que um modelo de Orientação ao Mercado (OM) pode ser adequadamente aplicado aos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFET) que integram a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, ligada à administração pública brasileira?

Para responder a esse problema parte-se do pressuposto de que é possível utilizar técnicas de análise multivariada de dados para avaliar se tal modelo, quantificado pela escala *MARKOR*, pode ser aplicado à gestão dos IFET's.

Desse modo, define-se como objetivo do trabalho: investigar a possível aplicabilidade da escala *MARKOR* (*Market Orientation*), definida por Kholi, Jaworski e Kumar, em 1993, com algumas adaptações, e do modelo de orientação para o mercado, de Kholi, Jaworski (1993), como instrumento de gestão dos IFET's, utilizando algumas das técnicas relacionadas a análise multivariada de dados: análise fatorial exploratória, modelagem de equações estruturais e análise de conglomerados.

O trabalho também classifica os IFET's segundo seus perfis, a partir de uma abordagem multivariada de dados e compara os resultados desta pesquisa com os encontrados por Kholi, Jaworski e Kumar, por meio de medidas quantitativas confirmatórias.

### 3 Revisão Bibliográfica

#### 3.1 Orientação para o Mercado (OM)

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 um foco 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 relacional transformou clientes em parceiros e 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).

##### 3.1.1 Relação entre OM e Desempenho

Os estudos relacionando orientação para o mercado OM e desempenho inicialmente se desenvolveram nos EUA, ampliando-se para outros países, inclusive o Brasil. Os resultados advindos apontaram, na maioria das vezes, para uma relação positiva entre OM e desempenho.

Segundo Perin (2002, p. 3), “a verificação empírica da relação entre OM e performance tem sido foco central de diversos estudos, conduzidos em diferentes indústrias, setores e contextos culturais”.

Por sua vez, “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 performance” (PELHAM, 2000, p. 48).

Narver e Slater (1994) e Perin e Sampaio (2005), constataram que a OM exerce uma influência expressiva e consistente no desempenho organizacional. Assim, sugerem que as organizações, de acordo com a teoria vigente que reforça a relação positiva com a performance, devem tentar aumentar seu grau de orientação para o mercado; dessa forma, 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”.

Sampaio (2000) apontou 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 OM e o desempenho das organizações”, enquanto Homburg e Pflesser (2000) testaram um modelo em que aspectos culturais afetavam diretamente os comportamentos relacionados à OM e esta, por sua vez, influenciava, positivamente, a performance.

Como pode ser depreendido, a relação entre OM e performance organizacional tem sido extensivamente estudada e as pesquisas mostraram que essa relação é quase sempre positiva (DAY, 1994). Porém, de acordo com Narver e Slater (1995; DICKSON, 1996; BAKER; SINKULA, 1999a; 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”. Além disto, “muitos estudos não confirmaram a relação positiva entre orientação para o mercado e o desempenho” (SPILLAN 2005, p. 4).

##### 3.1.2 Abordagem de Kohli e Jaworski sobre OM

Durante os anos 1990, a pesquisa e os estudos sobre a OM foram incentivados na academia, tendo sido considerado tema principal pelo *Marketing Science Institute* durante

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.

Nesse contexto 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 se basear 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 que para orientar-se para o mercado, uma organização deve gerar inteligência, disseminá-la por toda a organização e responder ao mercado. Segundo os mesmos, 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. Esse esforço conjunto faz com que os clientes confiem mais na empresa e aumentem seu grau de fidelização.

Os autores afirmam ainda que os resultados de uma orientação para o mercado podem ser notados na resposta dos funcionários, na performance do negócio e na resposta dos consumidores, defendendo também que fatores moderadores influenciam na relação entre o desempenho da organização e a OM. Esses fatores podem ser complementados por 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).

Posteriormente, em 1993, Kohli, Jaworski e Kumar desenvolveram a escala *MARKOR* (*Market Orientation*), para medir o grau de orientação para o mercado de uma organização. Para tal, consideraram os antecedentes da OM (papel dos gerentes seniores, sistemas organizacionais e inter-relações departamentais), presentes em seu trabalho de 1990, suas consequências no desempenho do negócio e na resposta dos funcionários e consumidores.

A escala *MARKOR* é dividida em três grupos: dez variáveis para avaliar a inteligência de mercado, oito para avaliar a disseminação da inteligência e quatorze variáveis para avaliar a resposta da inteligência gerada, totalizando trinta e duas variáveis. A mesma indica quanto uma organização está orientada para o mercado, ou seja, como recebe informações dele, disponibiliza-as para todos os setores e se posiciona para responder às exigências do mercado com base nessas informações.

Assim, os autores buscaram avaliar a performance de seu modelo de orientação para o mercado, avaliando não só seu resultado nos negócios e funcionários, mas também no ambiente onde a organização opera (CURI, 2007).

### 3.2 Uso de Modelos de OM em Organizações sem Fins Lucrativos

Ao criarem seu modelo de orientação para o mercado, Kohli e Jaworski (1993, p. 475) sugeriram que “ao buscar os limites de aplicação do conceito, as medidas mais emocionantes poderiam estar nas organizações sem fins lucrativos, que se caracterizam como formas não tradicionais de organização”.

Porém, a incerteza no meio acadêmico quanto à propriedade do estudo ou a aplicação de modelos de OM em organizações sem fins lucrativos foi destacada por Anheier (2000) e Brady e Lester (2000):

Over the last decade there has been an abundance of studies in market orientation. More recently market orientation has been explored in the not for profit context. The application of market orientation theory to not for profit organisations has been less than successful. One of the reasons for this is that many authors in the not for profit marketing field believe that market orientation, or indeed marketing, is inappropriate in the not for profit context (Caruana, Ramaseshan, & Ewing 1997; Graham 1995; Harding 1998; Scrivens 1987). Further, like the mainstream market orientation studies, those in the not for profit sector are yet to produce conclusive results. (BRADY; LESTER, 2000, p. 116).

Com o passar do tempo, os pesquisadores cada vez mais se conscientizaram da multidimensionalidade, dependência interativa e tênue delimitação de fronteiras entre organizações sem fins lucrativos, governo e mercado. As recentes mudanças nestes relacionamentos cada vez mais forçam tais organizações a se tornar mais parecidas com o mercado em suas ações, estruturas e filosofias (EIKENBERRY; KLUVER, 2004).

Com as recentes inovações dos sistemas de comunicação e conseqüente ampliação do raio de ação das empresas devido à globalização, muitos pesquisadores têm investigado os fatores que contribuem para a orientação ao mercado, bem como a aplicação desses conceitos em diferentes tipos de organização, “tanto as que não objetivam o lucro (LIAO; FOREMAN; SARGENT, 2001; IGNÁCIO et al., 2002) como aquelas voltadas ao ensino superior (CARUANA; RAMASESHAN; EWING, 1996; FALEIRO, 2001; ANTONI, 2004; FRUMI et al., 2005, p. 4100).

Ao estudar a influência da dependência de recursos em relação ao grau de OM em organizações sem fins lucrativos, Macedo e Pinho (2006, p. 6) afirmaram que “a dependência predominante do financiamento público não incentiva uma estratégia de orientação para o mercado, quando comparado com uma dependência predominante das fontes privadas de receita”.

Recentemente, estudiosos têm investigado, mais profundamente, a utilização de ferramentas de *Marketing* por organizações sem fins lucrativos.

Although researchers appear to largely agree that the adoption of a market oriented perspective as well as marketing tools is important for non-profit organizations (Andreasen and Kotler, 2003; Gonzalez et al., 2002; Kara et al., 2004; Macedo and Pinho, 2006; Padanyi and Gainer, 2004; Sargeant et al., 2002), it can be argued that market orientation is not a relevant concept for non-profit organizations because their mission (product) is defined in advance and cannot be changed in dependence of market needs [...] despite the fact that non-profit organizations are distinctly different from for-profit organizations – market orientation can significantly increase the effectiveness of non-profit organizations in achieving their mission. (DOLNICAR; LAZAREVSKI, 2009, p. 5).

Dessa forma, ainda há alguma incerteza quanto ao uso de todas as ferramentas de *Marketing* em organizações sem fins lucrativos, apesar da múltipla existência de afirmações como a de Hanna (2010) de que quantificar o desempenho e medir resultados, atualmente, não pode ser específico das organizações com fins lucrativos.

De qualquer forma, ao produzirem a escala *MARKOR* para medir o construto OM, Kohli, Jaworski e Kumar (1993) previram que haveria a necessidade de adaptação de seus itens a outros contextos, motivo pelo qual afirmaram:

Como as questões da globalização assumem a vanguarda da prática de *Marketing*, é importante considerar se os itens da escala "fazem sentido" em outras línguas e, se, em outras avaliações, produziram os mesmos resultados. Dessa forma, podem ser necessárias modificações na escala para refletir diferentes arranjos hierárquicos ou departamentais. (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993, p. 475).

#### 4 Metodologia

A Lei Federal nº 11.892, de 29/12/2008, sancionada pelo Presidente da República em 29/12/2008, e publicada no Diário Oficial da União em 30/12/2008, instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou os IFET.

Define a referida lei, em seu Art. 2º, que os

Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas.

Ainda de acordo com essa lei, os IFET's são equiparados às universidades federais, exercendo papel de instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais, com autonomia para criar e extinguir cursos, bem como para registrar diplomas dos cursos por eles oferecidos.

Neste trabalho foi realizada adaptação na escala *MARKOR*, com a aplicação de instrumento voltado para a coleta dos dados definidos no Quadro 1, contendo 25 variáveis, distribuídas nas três dimensões (ou construtos) originais – Geração de Inteligência (GI), Disseminação da Inteligência (DI) e Resposta ao Ambiente (RA) – que estão apresentadas sob a forma de assertivas, para as quais os respondentes atribuíram um valor que variou de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Os sujeitos da pesquisa para os quais se aplicou os questionários foram reitores, pró-reitores, coordenadores, professores e funcionários administrativos dos IFET's, escolhidos por exercerem funções ligadas a, pelo menos, uma das três dimensões de orientação para o mercado.

Os dados foram coletados entre fevereiro e dezembro de 2010 em 32 IFET's de um total de 38, localizados em todas as regiões geográficas do Brasil. Em seis deles, os instrumentos de coleta foram entregues diretamente aos sujeitos da pesquisa e nos outros 26, após contato via telefone, foram enviados e recebidos por meio eletrônico.

Após as respostas terem sido submetidas a uma análise formal, consideraram-se válidas 142 delas, as quais receberam posterior tratamento quantitativo.

O tratamento quantitativo consistiu da aplicação da Análise Fatorial Exploratória (AFE), análise confirmatória por meio de Modelo de Equações Estruturais (SEM) e da Análise de Conglomerados (AC), utilizando-se dos *softwares* SPSS (para AFE e AC) e AMOS (para SEM).

O Quadro 1 identifica as variáveis utilizadas em cada construto:

Quadro 1 – Estrutura do questionário aplicado

Grupos (constructos) da escala <i>MARKOR</i>	Variáveis adaptadas à escala <i>MARKOR</i>		
	Ordem	Nome	Descrição
Geração de inteligência (GI)	1	REUNIAOAL	Reunião com os alunos para identificar que cursos/habilitações eles necessitarão no futuro
	2	REUNIAOEMP	Reunião com potenciais empregadores de nossos alunos para

			identificar que cursos/habilitações eles necessitarão no futuro
	3	PESQMERC	Aplicação de <b>pesquisa</b> para gerar inteligência de <b>mercado</b> (informações de mercado e do meio) para a Instituição/Departamento/Curso.
	4	MUDPREFER	Lentidão para detectar <b>mudanças nas preferências</b> dos alunos e potenciais empregadores
	5	PESQALU	Aplicação de <b>pesquisa</b> junto aos <b>alunos</b> pelo avaliar a qualidade dos cursos/habilitações
	6	PESQEMP	Aplicação de <b>pesquisa</b> junto aos potenciais <b>empregadores</b> para avaliar a qualidade dos cursos/habilitações
	7	MUDENSINO	Lentidão para detectar <b>mudanças fundamentais no ensino</b> (tecnologia de ensino, legislação, concorrência)
	8	AVALMUD	<b>Avaliação</b> dos prováveis efeitos que as <b>mudanças no ensino</b> (legislação) poderão gerar nos alunos e potenciais empregadores
Disseminação da inteligência (DI)	9	REUNINTER	Realização de <b>reuniões interdepartamentais</b> para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado
	10	ADMACADAL	<b>Equipe administrativa</b> investe tempo discutindo com a <b>área acadêmica</b> sobre as <b>necessidades</b> futuras dos <b>alunos</b>
	11	ADMACADEMP	<b>Equipe administrativa</b> investe tempo discutindo com a <b>área acadêmica</b> sobre as <b>necessidades</b> futuras dos potenciais <b>empregadores</b>
	12	DIVNOTICIAS	<b>Divulgação</b> interna de <b>notícias</b> com alunos (publicação de trabalho acadêmico, promoção profissional)
	13	SATISALU	<b>Disseminação</b> interna de dados sobre a <b>satisfação dos alunos</b>
	14	SATISEMP	<b>Disseminação</b> interna de dados sobre a <b>satisfação dos</b> potenciais <b>empregadores</b> dos alunos
	15	COMUAREAS	<b>Lentidão</b> das <b>áreas</b> (administrativa, acadêmica) para alertar ( <b>comunicar</b> ) sobre descobertas importantes envolvendo os concorrentes
Resposta ao ambiente (RA)	16	RESPMUD	<b>Lentidão</b> para decidir <b>como responder às mudanças</b> dos concorrentes
	17	IGNMUD	Tendência a <b>ignorar mudanças</b> nas necessidades dos alunos e potenciais empregadores em relação aos cursos/ habilitações
	18	REVERCUR	<b>Revisão</b> dos <b>esforços</b> de desenvolvimento de <b>novos cursos/habilitações</b> para assegurar compatibilidade com desejos dos <b>alunos</b>
	19	NOVOSCUR	<b>Revisão</b> dos <b>esforços</b> de desenvolvimento de <b>novos cursos/habilitações</b> para assegurar compatibilidade com desejos dos potenciais <b>empregadores</b>
	20	AREASPLAN	<b>Planejamento</b> de <b>resposta</b> pelas <b>áreas</b> administrativa e acadêmica às <b>mudanças</b> que ocorrem no <b>ensino</b>
	21	RESPCAMP	Implementação imediata de <b>resposta</b> a lançamento de <b>campanha</b> intensiva por <b>concorrente</b> dirigida aos alunos e potenciais empregadores
	22	ATIVCOORD	<b>Coordenação</b> adequada das <b>atividades das áreas</b> (administrativa e acadêmica) <b>internas</b>
	23	CONSRECLA	<b>Consideração inadequada às reclamações</b> dos alunos e de seus potenciais empregadores
	24	IMPMKT	<b>Inaptidão</b> para <b>implementação</b> oportuna de <b>plano de Marketing</b>
	25	MODCUR	Execução de <b>esforços combinados</b> , pelas <b>áreas internas</b> (administrativa e acadêmica), para <b>atendimento</b> de desejos de <b>modificações de curso</b> ou habilitação por parte de alunos ou potenciais empregadores

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

### Etapa 1: realização de análise exploratória

Inicialmente foi verificada a confiabilidade da escala adotada, mediante a aplicação da usual medida *Alpha de Cronbach*, com o propósito de verificar se as variáveis estavam mantendo a mesma direção com relação à medição dos respectivos construtos. Isto se fez necessário, principalmente, em decorrência de uma aplicação baseada em instrumento adaptado a uma situação ainda pouco conhecida.

Em seguida, procurou-se conhecer as dimensões subjacentes ao conjunto de itens avaliados. Uma vez que a multiplicidade de variáveis de medição e as correspondentes correlações obscurecem uma interpretação clara de cada construto, procurou-se detectar os componentes responsáveis pela maior parte das variâncias dos itens. O resultado obtido nesta etapa consiste de alguns fatores (ou componentes), os quais doravante representam o conjunto de variáveis para cada construto. Isto permitiu concentrar a investigação nas variáveis e fatores mais relevantes para a pesquisa, possibilitando comparar esses últimos com os construtos sugeridos nos trabalhos de Kohli, Jaworski e Kumar.

### **Etapa 2: separação de grupos homogêneos**

Em um segundo momento, utilizou-se dos principais componentes obtidos na etapa anterior para gerar conglomerados (clusters) homogêneos baseados nos fatores encontrados. Isto possibilitou traçar um perfil multivariado dos diversos grupos de instituições (IFET's) com relação às suas principais características

A técnica adotada foi a análise de agrupamentos, que permite agrupar casos em grupos homogêneos entre si e mutuamente exclusivos, levando-se em consideração o grau de semelhança entre as IFET's. A idéia da técnica é formar grupos de mesmas características.

### **Etapa 3: realização de análise confirmatória**

Esta etapa consiste em avaliar como o modelo de orientação para o mercado de Kholi e Jaworski, utilizado como principal referência teórica do trabalho, ajusta-se aos dados empíricos representativos da estratégia adotada pelos IFET's. Assim, a despeito de ter sido realizada anteriormente análise exploratória com o propósito de eventualmente encontrar indícios de outras dimensões para o caso sob estudo, procedeu-se a um estudo confirmatório, utilizando modelo estrutural, a fim de testar a consistência do modelo teórico aplicado à presente investigação.

Tal procedimento procura verificar quanto o modelo teórico de Kohli e Jaworski se ajusta à realidade. Usou-se a Modelagem de Equações Estruturais (SEM), que consiste em abordagem estatística para testar hipóteses e relações entre variáveis observadas e/ou latentes, sendo particularmente útil quando uma variável dependente se torna independente em relações subseqüentes de dependência.

O modelo teórico pode então ser testado estatisticamente por meio de uma análise simultânea de equações e variáveis, a fim de determinar a medida em que o modelo é consistente com os dados. Se o ajuste é adequado, o modelo ratifica a teoria. Caso contrário, as relações propostas para as variáveis são rejeitadas.

## **5 Análise dos Resultados**

Esta seção apresenta os resultados da aplicação das técnicas de análise multivariada, conforme descrito na seção anterior.

Nesse sentido, são apresentados os resultados da análise da confiabilidade das medições efetuadas, constantes da base de dados objeto desta pesquisa, os resultados da Análise Fatorial Exploratória (AF), da Análise de Conglomerados ou Agrupamentos (AC) e da Análise por meio de Modelagem de Equações Estruturais (SEM).

### **5.1 Análise da Confiabilidade da Escala *MARKOR***

Os dados obtidos, incluindo todas as variáveis, foram submetidos à análise e o *Alpha de Cronbach* indicou o valor de 0,71, como mostra a Tabela 1, assegurando que as medidas são confiáveis e a escala evidencia consistência interna, sendo, portanto, próprio seu uso no tipo de organização pesquisada.

Tabela 1 – *Alpha de Cronbach*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,713	25

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

## 5.2 Resultado da Análise Fatorial Exploratória (AF)

Conforme mencionado quando da apresentação da metodologia, a AF se propõe a, partindo do estudo de um conjunto de variáveis, identificar dimensões de variabilidade comuns existentes em dados empíricos, com a finalidade de evidenciar estruturas que podem estar presentes, mas que não são observáveis facilmente. No presente caso, o método de extração adotado foi o da análise de componentes principais, considerando que a pesquisa teve a intenção de identificar um número mínimo de fatores que pudesse explicar a parcela máxima de variância existente nas variáveis originais. A escolha dos fatores foi feita com base no critério *Kaiser* (variância explicada de no mínimo 1,0), de modo que fatores que apresentam variância inferior à capacidade de explicação das próprias variáveis do estudo não foram considerados. Como forma de possibilitar uma melhor interpretação das cargas fatoriais, foi escolhido o método de rotação *Varimax*, haja vista que a intenção foi a de facilitar ao máximo o entendimento dos relacionamentos subjacentes entre os fatores.

Iniciando-se com as 25 variáveis originais, foram realizadas algumas simulações deste procedimento exploratório, onde foram examinados parâmetros tais como as diagonais da matriz anti-imagem, comunalidades e autovalores (*eigenvalues*). A partir dos resultados encontrados, excluíram-se algumas variáveis, até que os resultados se mostraram adequados à aplicação realizada.

Na última simulação, agora com 14 variáveis, encontram-se como principais resultados:

- medida de KMO de 0,62, com significância do teste de esfericidade de Barlett de 0,000, mostrando que a técnica da AF é adequada ao propósito exploratório da análise;
- nenhuma variável apresentou-se inferior a 0,54, na correlação da matriz de anti-imagem;
- todas as variáveis apresentaram comunalidades acima de 0,60;
- a matriz de componente rotacionada gerou sete componentes (com *eigenvalues* superiores a 1) e o total de variância explicada foi 68,9%.

Diante do exposto, foram considerados os sete componentes gerados a partir da matriz rotacionada (Tabela 2), com a finalidade de identificar as variáveis mais relevantes, em cada um deles.

Tabela 2 – Matriz de Componentes Rotacionada

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
REUNIAOAL	,167	,090	-,369	,631	-,245	,106	,065
PESQMERC	-,039	<b>,693</b>	-,045	,277	-,096	,282	,135
MUDPREFER	,371	,647	-,007	-,316	,111	,130	-,295
PESQALU	,126	-,085	,046	-,018	<b>,762</b>	-,203	,219
AVALMUD	,000	,246	-,100	,133	,686	,399	-,145
ADMACADAL	,020	,048	,149	,070	-,013	<b>,854</b>	,130
SATISEMP	,051	,156	,026	,076	,104	,117	<b>,851</b>
COMUAREAS	<b>,750</b>	,053	,042	,176	,052	-,091	-,009
RESPMUD	<b>,758</b>	,049	,244	,153	,105	,020	-,056

IGNMUD	,637	-,034	-,034	-,280	-,064	,216	,356
REVERCUR	,181	-,074	<b>,703</b>	-,144	,130	,217	,015
NOVOSCUR	,080	,192	<b>,741</b>	,173	-,158	-,031	,033
AREASPLAN	-,018	<b>,696</b>	,212	,056	,108	-,239	,286
MODCUR	,094	,050	,212	<b>,750</b>	,225	,040	,032

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Assim, foram caracterizados e estabelecidos os agrupamentos de variáveis e correspondentes construtos conforme indicado no Quadro 2, onde foram usadas as siglas ali indicadas:

Quadro 2 – Agrupamento de variáveis por fator e percentual de explicação de variância

Fator e percentual explicado de variância	Variáveis/Construtos (*)	Descrição (adaptada dos textos das questões constantes do formulário da pesquisa)
1 – LENTIDAO – Lentidão para se comunicar e decidir (12,692%)	COMUAREAS / DI	<b>Lentidão das áreas</b> (administrativa, acadêmica) para alertar ( <b>comunicar</b> ) sobre descobertas importantes envolvendo os concorrentes
	RESPMUD / RA	<b>Lentidão</b> para decidir <b>como responder às mudanças</b> dos concorrentes
2 – PESQPLAN – Pesquisa e planejamento (10,975%)	PESQMERC / GI	Aplicação de <b>pesquisa</b> para gerar inteligência de <b>mercado</b> (informações de mercado e do meio) para a Instituição/Departamento/Curso.
	AREASPLAN / RA	<b>Planejamento de resposta</b> pelas áreas administrativa e acadêmica às <b>mudanças</b> que ocorrem no <b>ensino</b>
3 – ATENDMERC – Atendimento das expectativas de mercado (9,778%)	REVERCUR / RA	<b>Revisão dos esforços</b> de desenvolvimento de <b>novos cursos/habilitações</b> para assegurar compatibilidade com desejos dos <b>alunos</b>
	NOVOSCUR / RA	<b>Revisão dos esforços</b> de desenvolvimento de <b>novos cursos/habilitações</b> para assegurar compatibilidade com desejos dos potenciais <b>empregadores</b>
4 – ATENDMOD – Atendimento a demanda por modificações (9,656%)	MODCUR / RA	Execução de <b>esforços combinados</b> , pelas <b>áreas internas</b> (administrativa e acadêmica), para <b>atendimento</b> de desejos de <b>modificações de curso</b> ou habilitação por parte de alunos ou potenciais empregadores
5 – AVALQUALI – Avaliação da qualidade dos cursos (9,039%)	PESQALU / GI	Aplicação de <b>pesquisa</b> junto aos <b>alunos</b> pelo avaliar a qualidade dos cursos/habilitações
6 – INTEGRAREAS – Integração entre áreas internas (8,666%)	ADMACADAL / DI	<b>Equipe administrativa</b> investe tempo discutindo com a <b>área acadêmica</b> sobre as <b>necessidades</b> futuras dos <b>alunos</b>
7 – SATISFEMP – Satisfação dos empregadores (8,091%)	SATISEMP / DI	<b>Disseminação</b> interna de dados sobre a <b>satisfação dos</b> potenciais <b>empregadores</b> dos alunos

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

(\*) GI – Geração de Inteligência; DI – Disseminação da Inteligência; RA – Resposta ao Ambiente.

Como se pode observar, foram gerados fatores em número maior e composição de variáveis diferenciada dos construtos e variáveis originalmente estabelecidos no modelo de OM de Kohli e Jaworski (1993), onde a análise fatorial aplicada aos dados dos IFET's indicou construtos diferentes do modelo original. Tal resultado possivelmente decorreu pelo fato de se ter utilizado um modelo diferente do original (embora adaptado a partir dele), o que revelou alguma diferenciação em relação ao experimento original daqueles autores.

### 5.3 Resultado da Análise de Conglomerados

Os valores correspondentes aos fatores resultantes da AF exploratória - conhecidos como *escores fatoriais* - foram utilizados como entradas para a formação de conglomerados, com o objetivo de identificar o perfil dos respondentes em relação às variáveis de orientação para o mercado. Para tanto, utilizou-se o método não hierárquico (*K-means cluster*) em sua obtenção.

Adotaram-se 4 clusters (após terem sido realizadas diversas tentativas a partir de 2 grupos), por ter sido verificado que aquele número forneceu uma distribuição mais homogênea dentro de cada grupo e mais heterogênea entre eles para os 142 casos da amostra. A Tabela 3 demonstra a significância da diferença entre grupos, a partir da utilização de análise de variância (Anova). A propósito, utilizou-se como opção de ligação entre os centróides, o “método do vizinho mais longe”. Já a Tabela 4 apresenta o número de observações em cada conglomerado.

Tabela 3 – ANOVA para 4 clusters

ANOVA						
	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
LENTIDAO	20,537	3	,575	138	35,699	,000
PESQPLAN	3,152	3	,953	138	3,307	,022
ATENDMERC	9,630	3	,812	138	11,854	,000
ATENDMOD	20,485	3	,576	138	35,538	,000
AVALQUALI	2,285	3	,972	138	2,350	,075
INTEGRAREAS	1,488	3	,989	138	1,504	,216
SATISFEMP	18,906	3	,611	138	30,956	,000

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Tabela 4 – Distribuição dos casos nos clusters

Cluster	1	41,000
		2
	3	24,000
	4	48,000
<b>Valid</b>	142,000	
<b>Missing</b>	,000	

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Tomando-se como base a Tabela 5, foi definido o perfil dos respondentes.

Tabela 5 – Final cluster centers

	Final Cluster Centers			
	Cluster			
	1	2	3	4
LENTIDAO	,91752	-,90887	,03934	-,25427
PESQPLAN	-,02106	,11464	,46506	-,28381
ATENDMERC	,07640	,64432	-,83006	-,03951
ATENDMOD	,09858	-,46978	-1,08461	,74193
AVALQUALI	,28970	-,15217	,13015	-,22059
INTEGRAREAS	-,26468	,20983	,06401	,06731
S				
SATISFEMP	-,57467	-,71919	,47000	,69037

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Tal elaboração ocorreu a partir dos centroides referentes aos escores fatoriais encontrados em cada agrupamento. Uma possível interpretação seria:

- o grupo 1 é formado, preponderantemente, pelas unidades lentas na troca de informações entre as áreas acadêmica e administrativa, demorando a responder às mudanças no ambiente;
- o grupo 2 é composto por IFET's que procuram se adaptar às necessidades do mercado, porém, devido ao baixo entrosamento entre as áreas acadêmica e administrativa, não conseguem atingir seu objetivo;
- o grupo 3 é formado por aqueles estabelecimentos que mais geram informações e planejam, de forma coordenada, respostas às mudanças no ensino mas que menos implementam modificações em seus cursos para atender às necessidades de seus alunos e do mercado;
- o grupo 4 é formado por aquelas unidades que, através do esforço combinado das áreas, procuram modificar os seus cursos visando atender às necessidades dos alunos e do mercado, enfatizando as necessidades dos potenciais empregadores dos seus alunos.

#### 5.4 Resultado da Modelagem de Equações Estruturais (SEM)

Construíram-se 2 modelos SEM: um de primeira ordem e outro de segunda ordem. O primeiro corresponde à ligação usual dos 3 construtos utilizados, enquanto o segundo contém um componente causador dos três fatores latentes de primeira ordem, que, por sua vez, são responsáveis pelos valores das variáveis medidas.

No modelo SEM de 1ª ordem, os construtos GI, DI e RA representam a causa das 25 variáveis consideradas. Já no de 2ª ordem, o construto Orientação para o Mercado (OM) é a causa, em segunda ordem, dos construtos Geração de Inteligência (GI), Disseminação de Inteligência (DI) e Resposta ao Ambiente (RA), de acordo com o Modelo de Orientação para o Mercado de Kohli e Jaworski.

Além disso, a partir da saída fornecida pelo software AMOS, as estruturas dos modelos de segunda e primeira ordem podem ser visualizadas nas Figuras 1 e 2, respectivamente.

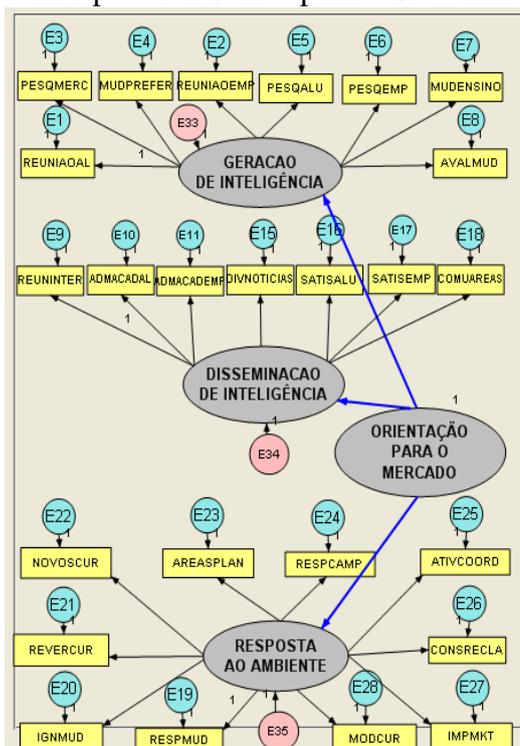


Figura 1 – Modelo de Segunda Ordem  
Fonte :Elaborada pelos autores (2012).

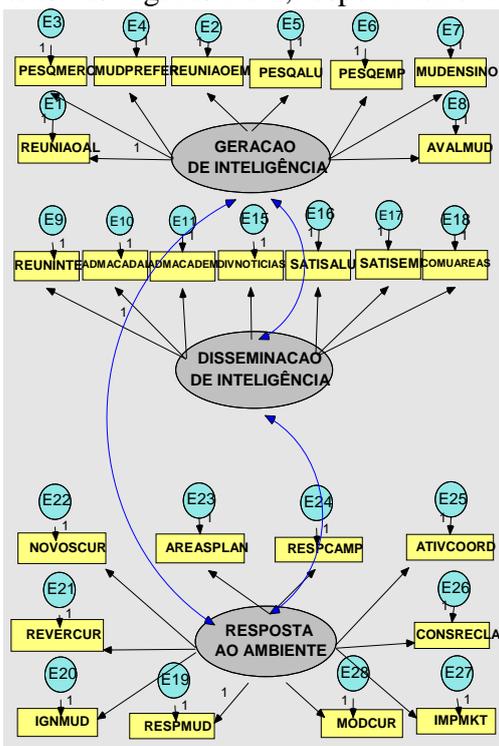


Figura 2 – Modelo de Primeira Ordem  
Fonte: Elaborada pelos autores (2012).

Os dados da pesquisa foram submetidos à análise SEM, através do *software* AMOS, primeiramente, em um modelo de primeira ordem para obtenção das correlações entre GI, DI, RA e, em seguida, a um modelo de segunda ordem para avaliar o relacionamento entre GI, DI, RA e OM.

No modelo original de Kohli e Jaworski “a correlação entre a geração e disseminação de inteligência foi 0,62, entre a disseminação de inteligência e a resposta ao mercado, 0,70 e entre a resposta e a geração de inteligência, 0,55. As correlações entre orientação para o mercado com os 3 construtos geração, disseminação e resposta foram, respectivamente, 0,79, 0,88 e 0,92” (KOHLI; JAWORSKI, 1993, p. 60).

As correlações aqui obtidas através dos modelos de primeira e segunda ordem foram comparadas às indicadas no modelo original de Kohli e Jaworski (1993), como mostra a Tabela 6.

Tabela 6 – Correlações do modelo e encontradas

Correlações do Modelo Original (MOD) e encontradas nesse trabalho (ENC)	Disseminação de Inteligência (DI) (1ª ordem)		Resposta ao Ambiente (RA) (1ª ordem)		Orientação para o mercado (OM) (2ª ordem)	
	MOD	ENC	MOD	ENC	MOD	ENC
Geração de Inteligência (GI)	.62	,77	.55	,60	.79	,78
Disseminação de Inteligência (DI)			.70	,76	.88	,99
Resposta ao Ambiente (RA)					.92	,77

Fonte: Kohli e Jaworski (1993, p. 60) e dados da pesquisa (2012).

As correlações entre a OM e a GI do modelo e a encontrada na pesquisa, são, praticamente, iguais, e, com exceção da correlação entre a OM e a RA, todas as outras correlações encontradas neste trabalho foram superiores às indicadas no modelo original, revelando que o modelo mostrou relações mais fortes ao ser aplicado em organizações sem fins lucrativos do que no tipo de organização para o qual foi, inicialmente, desenvolvido, ratificando o que seus autores afirmaram: “ao buscar os limites de aplicação do conceito, as medidas mais emocionantes podem estar em organizações sem fins lucrativos, formas não tradicionais de organização ou aplicações não padrão de Marketing” (KOHLI; JAWORSKI 1993, p. 475).

Vários índices são utilizados para avaliar a qualidade de ajuste de um modelo e usualmente incluem medidas como:  $\chi^2$ , índice de ajuste absoluto (GFI, RMSEA, SRMR), ajuste incremental (CFI ou TLI), qualidade de ajuste (GFI, CFI, TLI, RMSEA, SRMR).

Os resultados obtidos neste trabalho são mostrados na Tabela 7.

Tabela 7 – Índices obtidos com o *software* AMOS 16

<b>NPAR</b>	<b>CMIN</b>	<b>DF</b>	<b>P</b>	<b>CMIN/DF</b>	<b>RMR</b>	<b>GFI</b>	<b>AGFI</b>	<b>PGFI</b>
53	382,033	272	0,00	1,405	,103	,823	,789	,689
<b>NFI</b>	<b>RFI</b>	<b>IFI</b>	<b>TLI</b>	<b>CFI</b>	<b>PRATIO</b>	<b>PNFI</b>	<b>PCFI</b>	<b>NCP</b>
,362	,296	,663	,594	,632	,907	,328	,573	110,033
<b>FMIN</b>	<b>RMSEA</b>	<b>PCLOSE</b>						
2,709	,054	,314						

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Os resultados indicam CMIN (*Minimum Value of the Discrepancy*) = 382,033, DF (*Degrees of Freedom*) = 272, com CMIN/DF = 1,405, revelando bom ajuste, uma vez que “este índice deve estar entre 1,0 e 2,0” (Arbuckle, 2007 p. 598). O valor de P = 0,000 indica que o modelo se ajusta perfeitamente à população.

O índice GFI (Goodness-of-Fit Index) = 0,823 aproxima-se do aceitável que é 0,90 (HAIR, 2009).

“Os índices CFI (Comparative Fit Index), TLI (Tucker-Lewis Index) variam entre 0 e 1, com valores mais altos indicando melhor ajuste” (HAIR, 2009, p.584). Os valores de CFI = 0,632 e de TLI = 0,594 sugerem um ajuste médio.

Cabe ressaltar que “estudo empírico de diversas medidas determinou que RMSEA é a mais adequada para uso em estratégias de modelos confirmatórios, conforme Hair (2009, p. 569)”, o que o habilita como índice importante para a definição da qualidade de ajuste do modelo avaliado.

Segundo Byrne (2010) o índice RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) deve ser menor que 0,05 para que indique excelente ajuste, porém, Hair (2009, p. 569 - 570) afirma que esse índice representa o quanto um modelo se ajusta a uma população e não apenas a uma amostra e que o RMSEA entre 0,05 e 0,08, com 95% de confiança já indica excelente ajuste. Arbuckle (2007 p. 592) sugere que “um excelente indicativo de ajuste para o RMSEA estaria em torno de 0,05, podendo ser utilizado até 0,08 e sugere que esse índice não deva ser utilizado se for maior que 0.1”. O RMSEA de 0,054 encontrado nesse trabalho indica, segundo Byrne (2010) um bom ajuste e, conforme Hair (2009) e Arbuckle (2007), um excelente resultado.

O valor RMR (*Root Mean Square Residual*) “deve estar entre 0 e 1; em um modelo com excelente ajuste, esse valor será pequeno (0,05 ou menor)” (BYRNE, 2010, p. 77). Logo, quanto menor o RMR, melhor. Um RMR = 0 indica um ajuste perfeito segundo (ARBUCKLE, 2007, p. 605). Nesse trabalho foi encontrado RMR = 0,103, indicando resultado que pode ser considerado muito bom.

De uma forma geral, os resultados dos índices sugeridos por Hair (2009) para avaliação do ajuste do modelo em questão indicam que o modelo apresenta um bom nível de ajustamento.

## 6 Conclusão

Conforme apresentado na introdução, o objetivo do trabalho foi o de verificar a aplicabilidade da escala *MARKOR* de Kohli, Jaworski e Kumar e do modelo de orientação para o mercado de Kohli e Jaworski (1993) aos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, como instrumentos de gestão.

O resultado da verificação da confiabilidade da escala *MARKOR*, a qual, a propósito, foi testada em diferentes contextos, foi mais uma vez positivo, indicando que seu uso nesse tipo de organização sem fins lucrativos também é apropriado, mercê dos ajustes realizados pelos autores.

Os resultados da avaliação do modelo de orientação para o mercado também indicaram a propriedade do seu uso em organizações sem fins lucrativos, tendo, inclusive, mostrado que, em certos aspectos, o modelo se adaptou melhor ao tipo de organização avaliada nesse trabalho do que naquelas que provocaram seu desenvolvimento.

Dessa forma, embora ainda existam dúvidas quanto à propriedade ou não do uso das ferramentas de *marketing* em organizações sem fins lucrativos, especialmente a orientação para o mercado, a presente investigação possibilitou concluir, para este estudo de caso específico, que o modelo de orientação para o mercado bem como a escala *MARKOR* podem ser utilizados como instrumentos de gestão.

Acredita-se que a principal contribuição do trabalho foi mostrar, empiricamente, que mais uma das ferramentas de *marketing* pôde ser utilizada em uma organização tão específica como a escolhida, levando a crer que pode ser imprudente impor, a princípio, restrições para o uso de tais recursos em formas de organização não usuais.

Pelo fato de as instituições pesquisadas serem de natureza pública, não se pode descartar, a princípio, a aplicação dos modelos de OM neste setor, como forma de atingir melhores resultados quanto ao desempenho das organizações.

## 7 Bibliografia

- ANHEIER, K. **Managing non-profit organizations: Towards a new approach**. Civil Society Working Paper 1, London, 2000. Disponível em: <<http://eprints.lse.ac.uk/29022/1/cswp1.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2011.
- ARBUCKLE, L. **AMOS 16.0 User's Guide**. Amos Development Corporation, 2007.
- BRADY, E.; JONHSON, L. Market Orientation: Market orientation in not for profit organizations: The development of theoretical meaningfulness. In: **Conference Adelaide**, December 2000, Australian and New Zealand Marketing Academy – ANZMAC. p. 116-121.
- BYRNE, B. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and Programming**. New York: Routledge, 2010.
- CURI, D. **Orientação para o Mercado: A Relação entre a Orientação para a Tecnologia e o Marketing Relacional**. 2007. Tese (Doutorado em: Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- DAY, G. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, American Marketing Association, Oct. 1994.
- DOLNICAR, S.; LAZAREVSKI, K. Marketing in non-profit organizations: an international perspective. **International marketing review**, v. 26, n. 3, p. 275-291, Copyright Emerald Group Publishing Limited, 2009.
- EIKENBERRY, A.; KLUVER, J. The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? **Public Administration Review**, v. 64, n. 2, Mar./Apr. 2004
- FARIA, A. Re-conceituando Estratégia de Marketing sob uma Perspectiva Luso-Brasileira. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, v. 14, n. 1, p. 11-28, 2008.
- FRUMI, R. et al. Orientação estratégica para o mercado: um estudo de caso no sistema crédito cooperativo sicredi do Rio Grande do Sul. In: XXV Encontro de Engenharia de Produção – ENEGEP. 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2005, p. 4100-4107.
- HAIR, J. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HANNA, J. **The Hard Work of Measuring Social Impact**. HBS working knowledge. Harvard business school, 2010. Disponível em: <<http://hbswk.hbs.edu/forms/newsletter.html>>. Acesso em: 20 jun. 2010.
- HOMBURG, C.; PFLESSER, C. A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n. 4, p. 449-462, nov. 2000.
- KHOLI, A.; JAWORSKI, B. Market Orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, p. 1-18, July, 1990.
- \_\_\_\_\_. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 57, p 53-70, July, 1993.
- KHOLI, A.; JAWORSKI, B.; KUMAR, A.; MARKOR: A Measure of Market Orientation, **JMR, Journal of Marketing Research**, ABI/INFORM Global, v. 30, n. 4, p. 46, nov. 1993.
- KOTLER P.; LEVY, S. Broadening the Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, p. 10-15, January, 1969.
- LEVITT, T. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**, v. 38, n. 4, p. 45-56, jul./ago. 1960.
- MACEDO, I.; PINHO, J. The relationship between resource dependence and market orientation: The specific case of non-profit organizations. **European Journal of Marketing**, v. 40 Iss: 5/6, p. 533-553, 2006.

NARVER, J.; SLATER, S. Market Orientation, Customer Value and Superior Performance. **Business Horizons**, p. 22-28, Mar./Apr. 1994.

\_\_\_\_\_. Market Orientation, Does Competitive environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, p. 46-55, January, 1994.

PELHAM, A. Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms. **Journal of Small Business Management**, v. 38, p. 48-67, January, 2000.

PERIN, M. **A Relação entre Orientação para Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance**. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2002.

PERIN, M.; SAMPAIO, C.; HENRIQSON, É. Orientação para o Mercado, Orientação para Aprendizagem e Porte Empresarial como Antecedentes das Dimensões da **Performance**. In: Encontro Anual da ANPAD, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

SAMPAIO, C. **Relação entre Orientação para o Mercado e Performance em Empresas do Varejo de Vestuário no Brasil**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

SHAPIRO, B. What the Hell is Market Oriented? **Harvard Business Review**, p. 119-125, Nov./Dec., 1988.

SPILLAN, J. The Effect of a Market Orientation on Business Performance: a study of small-sized service. **Journal of Small Business Management**, Apr. 2005.