



**UNIVERSIDADE POTIGUAR – UNP  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ARTUR GOMES DE OLIVEIRA**

**MARKETING EDUCACIONAL: UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE  
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DESEMPENHO EM  
INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA.**

**NATAL  
2010**

**ARTUR GOMES DE OLIVEIRA**

**MARKETING EDUCACIONAL: UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE  
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DESEMPENHO EM INSTITUTOS  
FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação da Universidade Potiguar – UNP.

**Área de concentração:** Gestão Estratégica de  
Negócios.

**ORIENTADORA:** Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Tereza de Souza

**CO-ORIENTADOR:** Prof. Dr. Rodrigo José Guerra Leone

**NATAL  
2010**

O84m Oliveira, Artur Gomes de.  
Marketing educacional: uma análise da relação entre  
orientação para o mercado e desempenho em Institutos  
Federais de Educação, Ciência e Tecnologia / Artur Gomes de  
Oliveira. – Natal, 2010.  
118f.

Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade  
Potiguar. Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-  
Graduação.

Bibliografia: f. 87-92.

1. Administração – Dissertação. 2. Marketing. 3. Orientação  
para o Mercado. I. Título.

RN/UnP/BSFP

CDU: 658(043.3)

**ARTUR GOMES DE OLIVEIRA**

**MARKETING EDUCACIONAL: UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE  
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DESEMPENHO EM INSTITUTOS  
FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar – UnP, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Tereza de Souza, Dr<sup>a</sup>.  
Orientadora – UnP

---

Prof. Rodrigo José Guerra Leone, Dr.  
Co-Orientador – UnP

---

Prof. Kleber Cavalcanti Nóbrega, Dr.  
Examinador Interno - UnP

---

Prof. José Arimatés de Oliveira, Dr.  
Examinador Externo – UFRN

*“Uma casona bem grandona e um montão de casinhas pequenininhas, tá errado, tem que dividir, senão papai do céu briga” (VITÓRIA HELENA, 2010, 6 ANOS).  
Sou do tamanho do que vejo, e não do tamanho da minha altura (FERNANDO PESSOA).*

## AGRADECIMENTOS

Fatos e pessoas marcaram estes dois anos de mestrado. Quanto aos fatos, só tenho a agradecer a Deus por tê-los vivido. Quanto às pessoas, muitas me incentivaram, algumas, com o mesmo objetivo, a mim se uniram, e muitas outras se somaram ao longo do caminho. Agradeço a todos vocês, por, direta ou indiretamente, contribuírem para que esta importante etapa de minha vida fosse iniciada, desenvolvida e concluída.

Agradecimentos especiais:

À Prof<sup>a</sup>. Tereza de Souza, por orientar-me pelas searas do saber, pelo incondicional apoio nos momentos mais difíceis, e, pelo cuidado, carinho e confiança com que me acolheu nesta Universidade.

Ao Prof. Rodrigo, que, com seus números, *softwares* e paciência, guiou-me na difícil tarefa de análise dos dados, possibilitando a conclusão deste trabalho.

Ao Prof. Kleber, por lembrar-me que a tecnologia deve servir para o apoio e desenvolvimento da ciência.

À Prof<sup>a</sup>. Nilda, Prof. Domingos e Prof<sup>a</sup>. Patrícia, por terem me mostrado um modo sério, técnico e descontraído de ensinar.

À Luana, que, no início do curso, mesmo sem me conhecer, contribuiu, significativamente, para meu ingresso e conclusão do curso de mestrado.

À Nadja, Anjo da Guarda de todos os mestrados, pela paciência, dedicação e seriedade demonstrada durante os dois atribulados anos do curso de mestrado.

A todos os colegas do mestrado que, mesmo com problemas semelhantes, encontraram tempo para contribuir na efetivação deste trabalho.

A todos os colegas dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia espalhados pelo país, que, pacientemente, responderam ao instrumento de coleta de dados deste trabalho.

À Fernanda, minha esposa, pelo apoio, carinho, dedicação e, também, por ter se tornado *expert* em orientação para o mercado, para poder auxiliar nos momentos mais críticos.

À Élida, minha filha, pela compreensão, carinho e apoio, principalmente, na difícil fase de adaptação à nova vida em Natal.

À Vitória, minha filha, que, com seu sorriso, ilumina meu mundo e me torna uma pessoa melhor.

## RESUMO

Devido às rápidas, constantes e profundas mudanças que ocorrem no cenário econômico, político e social, as organizações têm que buscar, constantemente, novas formas de adaptação às suas estruturas e objetivos, de modo a permanecer no mercado e em posição favorável em relação a seus concorrentes. Para atingir esse objetivo, atualmente, as organizações adotam a estratégia de orientar-se para o mercado e tal não se restringe às organizações 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 38 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 resultados indicaram orientação para o mercado moderada nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e forte correlação entre a orientação para o mercado e o desempenho. De acordo com a literatura, as organizações orientadas para o mercado apresentam maior desempenho. Neste trabalho, as dimensões: Geração de Inteligência, Disseminação de Inteligência e Resposta ao Ambiente, assim como a própria Orientação para o mercado, apresentaram-se de forma moderada. 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*. 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. There are 38 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 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, the dimensions of market orientation, intelligence generation, dissemination of intelligence, responsiveness and market orientation itself, have shown themselves as moderate. Although literature says the opposite, it was found, in this study, that the institutions that have shown higher marks in market orientation are not the same to those that have shown higher marks in performance.

**Key words:** Market Orientation. Marketing. Competitive Advantage. Performance.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Orientação para o Mercado Segundo a Abordagem de Levitt (1960)...	28
<b>Figura 2</b>	Orientação para o Mercado Segundo Shapiro (1988).....	30
<b>Figura 3</b>	Antecedentes e Conseqüências da Orientação para o Mercado.....	33
<b>Figura 4</b>	Orientação para o Mercado Segundo Narver e Slater (1990).....	35
<b>Figura 5</b>	Resultados da Aprendizagem Organizacional.....	37
<b>Figura 6</b>	Elementos de uma Orientação para o Mercado.....	39
<b>Figura 7</b>	Escala Evolutiva das Orientações de Negócios.....	46

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	Características de orientação para o mercado dos modelos.....	40
<b>Quadro 2</b>	Características de organizações orientadas ou não para o mercado.....	42
<b>Quadro 3</b>	Estudos que investigam a relação entre orientação para o mercado e desempenho em vários contextos e em relação a vários fatores.....	45
<b>Quadro 4</b>	Síntese dos antecedentes, moderadores e conseqüentes da orientação para o mercado encontrados na literatura.....	48
<b>Quadro 5</b>	Indicadores de Desempenho FORPLAN / CONCEFET.....	56
<b>Quadro 6</b>	Variáveis e indicadores de desempenho dos Institutos Federais de Educação.....	57
<b>Quadro 7</b>	Dimensões e perguntas do instrumento de coleta de dados.....	58

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	Geração de Inteligência.....	61
<b>Gráfico 2</b>	Disseminação de Inteligência.....	64
<b>Gráfico 3</b>	Resposta ao Ambiente.....	66
<b>Gráfico 4</b>	Orientação para o Mercado.....	68

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	Variáveis da Dimensão Geração de Inteligência.....	61
<b>Tabela 2</b>	<i>Alpha de Cronbach</i> para a Dimensão Geração de Inteligência....	63
<b>Tabela 3</b>	Teste t para a Dimensão Geração de Inteligência.....	63
<b>Tabela 4</b>	Variáveis da Dimensão Disseminação de Inteligência.....	64
<b>Tabela 5</b>	<i>Alpha de Cronbach</i> para a Dimensão Disseminação de Inteligência .....	65
<b>Tabela 6</b>	Teste t para a Dimensão Disseminação de Inteligência.....	65
<b>Tabela 7</b>	Variáveis da Dimensão Resposta ao Ambiente.....	66
<b>Tabela 8</b>	<i>Alpha de Cronbach</i> para a Dimensão Resposta ao Ambiente.....	67
<b>Tabela 9</b>	Teste t para a Dimensão Resposta ao ambiente.....	67
<b>Tabela 10</b>	Coeficiente <i>Alpha de Cronbach</i> .....	68
<b>Tabela 11</b>	Teste t para a Orientação para o Mercado.....	70
<b>Tabela 12</b>	Dados de Desempenho na Mesma Escala I.....	71
<b>Tabela 13</b>	Dados de Desempenho na Mesma Escala II.....	71
<b>Tabela 14</b>	Índices de Desempenho e Orientação para o Mercado.....	72
<b>Tabela 15</b>	Médias de Desempenho e das Dimensões de Orientação para o Mercado .....	74
<b>Tabela 16</b>	Resultados da Regressão.....	75
<b>Tabela 17</b>	Regressão Linear da Variável Desempenho.....	75
<b>Tabela 18</b>	Parâmetros do Modelo.....	76
<b>Tabela 19</b>	Análise da Variância.....	76
<b>Tabela 20</b>	Correlação Entre as Variáveis.....	77

<b>Tabela 21</b>	Correlação Entre as Variáveis I.....	78
<b>Tabela 22</b>	Análise da Variância I.....	79
<b>Tabela 23</b>	Resultados da Regressão I.....	79
<b>Tabela 24</b>	Parâmetros do Modelo.....	80
<b>Tabela 25</b>	Desempenho Encontrado e Desempenho Calculado.....	81
<b>Tabela 26</b>	Teste F - Desempenho Encontrado e Desempenho Calculado....	81
<b>Tabela 27</b>	Correlação de Pearson.....	82

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA.....	16
1.2	OS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA.....	20
1.3	JUSTIFICATIVA.....	23
1.4	OBJETIVOS.....	25
<b>1.4.1</b>	<b>Objetivos Gerais.....</b>	<b>25</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>25</b>
<b>1.4.3</b>	<b>Estrutura do Trabalho.....</b>	<b>25</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>26</b>
2.1	DISCUSSÃO SOBRE OS MODELOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	26
<b>2.1.1</b>	<b>Abordagem de Levitt.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Abordagem de Shapiro.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Abordagem de Kohli e Jaworski.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.4</b>	<b>Abordagem de Narver e Slater.....</b>	<b>34</b>
<b>2.1.5</b>	<b>Abordagem de George Day .....</b>	<b>38</b>
<b>2.1.6</b>	<b>Características dos Modelos de Orientação para o Mercado</b>	<b>41</b>
2.2	VANTAGENS DAS ORGANIZAÇÕES EM ORIENTAR-SE PARA O MERCADO.....	41
2.3	RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DESEMPENHO.....	43
<b>2.3.1</b>	<b>Estudos sobre a Relação entre Orientação para o Mercado e</b>	

	<b>Desempenho.....</b>	44
2.4	TENDÊNCIAS DAS ORIENTAÇÕES DE NEGÓCIOS.....	46
2.5	FATORES DETERMINANTES DE UMA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	47
2.6	CARACTERÍSTICAS DOS ESTUDOS ATUAIS SOBRE <i>MARKETING</i>	49
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>51</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA .....	51
3.2	UNIVERSO / AMOSTRA.....	52
3.3	PLANO DE COLETA DE DADOS.....	52
<b>3.3.1</b>	<b>Justificativa para a Escolha Escala Markor .....</b>	<b>54</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Variáveis Analíticas.....</b>	<b>55</b>
3.4	TRATAMENTO DE DADOS.....	59
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>60</b>
4.1	DADOS SOBRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	60
<b>4.1.1</b>	<b>Geração de Inteligência.....</b>	<b>61</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Disseminação de Inteligência.....</b>	<b>64</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Resposta ao Ambiente.....</b>	<b>66</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Orientação para o Mercado.....</b>	<b>68</b>
4.2	RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DESEMPENHO.....	70
4.3	INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO DESEMPENHO.....	80
4.4	MAIOR ÍNDICE DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO IMPLICA MAIOR DESEMPENHO?.....	82
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>83</b>



5.1	RECOMENDAÇÕES.....	84
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	86
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>87</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>93</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>99</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, o estudo é contextualizado. Apresenta-se a questão de pesquisa e seus objetivos, abordando-se a origem do tema ao ser apresentado o problema que se propõe a estudar. A relevância deste estudo para o meio acadêmico e profissional e as origens das instituições pesquisadas também são apresentadas.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA

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 em que operam, para conseguir sobreviver, as organizações buscam uma maior capacidade de adaptação para que possam ter maiores chances de sucesso e melhor desempenho (NARVER E 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 ideia, 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 (LAFERTY E HULT, 2001; WEBSTER, 1994; DAY, 2001 Apud 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) sugere 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 ainda em um futuro próximo.

A postura de voltar-se para o mercado e não para a produção, produto ou vendas, tem sido denominada de forma diferente; Kohli e Jaworski, (1990) denominaram "Orientação para Mercado", enquanto que Deshpandé, Farley e Webster (1993) denominaram "Orientação para o Cliente". Neste trabalho, será utilizado o termo Orientação para o Mercado defendido por Kohli e Jaworski (1990). Primeiro, porque o termo indica um posicionamento de toda a organização, evitando a valorização de um departamento em relação a outro e, além disso, mostra atenção a todo o mercado, incluindo-se aí consumidores, concorrentes ou qualquer fator que afete ou possa vir a afetar a organização (SANTOS, 2004).

Atualmente, para sobreviver no mercado, as organizações precisam estar munidas de todas as informações possíveis, não só sobre clientes e concorrentes, mas também sobre tendências, novos costumes e leis, enfim, tudo o que estiver relacionado ao ambiente em que operam, como também a qualquer fato fora dele que possa trazer reflexos a seu desempenho atual e/ou futuro. Esta demanda por informações tem como principal objetivo alinhar todos os setores da organização em torno de um objetivo comum que, considerando as variáveis oriundas do ambiente e, seguindo as estratégias estabelecidas, possibilite o alcance das metas previamente consideradas (KOTLER E LEVY, 1969; SPILLAN 2005).

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.

Devido à concorrência facilitada pelo desenvolvimento tecnológico e pela Internet, não basta que a organização esteja utilizando o que há de mais moderno em termos de orientação de negócios; é necessário, também, que esteja voltada a

novos conceitos (YAMASHITA, 2003), que possam vir a substituir os seus, considerados como de ponta. Tal fato foi bem definido em Shapiro (1988), quando ele relatou que o presidente da empresa *Wolverine*, mesmo conhecendo o termo “*market oriented*”, não soube definir, exatamente, o que era. Sua organização, após orientar-se para o mercado, voltou a crescer. O presidente da organização conhecia o conceito e não procurou utilizá-lo por inferir que os seus eram os melhores, quando já havia algo mais apropriado.

Os modelos teóricos mais conhecidos estão disponíveis a todos, mas qual deles escolher, utilizar, como aplicar e até onde se deve orientar uma organização para o mercado e atender às necessidades dos clientes, depende das condições da organização. Mas, certamente, a utilização desses conceitos pode resultar em diferencial em relação à concorrência. A implantação dos conceitos de orientação para o mercado beneficia não só as organizações, mas também a sociedade, uma vez que a oferta de produtos que atenda às suas necessidades proporciona melhor qualidade de vida a todos os integrantes.

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, 1994).

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 E WENLEY 1988; NARVER E 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 e 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 E 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 que surgiram no mercado, nos últimos anos, fazendo com que essas Instituições Federais de Ensino tivessem que adotar uma nova postura para poder se equiparar ou superar seus concorrentes e satisfazer os seus clientes, oferecendo produtos que atendessem às suas necessidades.

## 1.2 OS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA.

A Educação no Brasil, até o século XVIII, tinha o único objetivo de formar a elite, não possuindo vínculos com a capacitação para o trabalho. Já no século XIX, entre 1840 e 1859, foram criadas as Casas de Educandos e Artífices cujo objetivo principal consistia em “retirar as crianças da rua”, oferecendo-lhes um ofício (OLIVEIRA 2004). A história da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, da qual fazem parte todos os Institutos Federais, começou, em 1909, quando Nilo Peçanha, então presidente da República, criou 19 escolas de Aprendizes e Artífices.

Em 1932, com a Reforma Francisco Campos, foi criado o Ensino Comercial, que não era realmente integrado ao Sistema Escolar e não assegurava o acesso ao nível superior.

Em 1941, essas escolas passaram a se chamar Liceu Industrial e, depois, transformaram-se em Escolas Técnicas que, em 1959, tornaram-se Escolas Técnicas Federais (OLIVEIRA, 2004).

Em 1942, a Reforma Capanema implantou os “ramos” de Ensino, criando o ramo Industrial, o Agrícola e o Secundário, e, depois, o Normal que visavam à

formação de intelectuais (ensino secundário) e de trabalhadores (ramos técnicos). Porém, estes não davam acesso ao nível superior. O Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e o Senac (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) também foram criados por Capanema que, embora administrados por empresários, tinham acesso a verbas públicas oriundas do FAT (Fundo de Apoio ao Trabalhador).

Em 1978, as Escolas Técnicas Federais do Paraná, Minas Gerais e do Rio de Janeiro foram transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefet), com autorização para ministrar ensino superior.

Na década de 1980, o desenvolvimento de novas tecnologias ligadas à prestação de serviços e à produção formou uma nova conjuntura econômica com novas necessidades. Para suprir essa demanda, as instituições de educação profissional começaram a se adaptar às novas condições, passando a oferecer mão de obra qualificada a essa nova realidade.

No início da década de 90, a educação tecnológica era vista como moderna e apta a produzir profissionais capacitados, fazendo com que ela se aproximasse do mercado. Com o propósito de atender a essa nova demanda, o MEC criou a Secretaria Nacional de Educação Média e Tecnológica (Sentec). Com a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica, o modelo Cefet consolidou-se e todas as Escolas Técnicas Federais foram transformadas em Cefets.

Ao completar cem anos, através da Lei nº 11.892/2008, a Rede Federal foi modificada, buscando melhor qualidade. Desde 29 de dezembro de 2008, 31 Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets), 75 Unidades Descentralizadas de Ensino (Uneds), 39 Escolas Agrotécnicas, sete Escolas Técnicas Federais e oito escolas vinculadas à universidades foram extintas para formar os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Foram criados 38 Institutos Federais presentes em todos os estados, oferecendo os mais variados cursos, como: o ensino médio integrado, cursos superiores de tecnologia e licenciaturas. Quase todos os Cefets foram transformados em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFETs, e a tendência é que eles venham a se tornar Universidades Tecnológicas (UTs), como aconteceu com o Cefet do Paraná.

A Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica passa, agora, pela maior expansão, desde que foi criada. De 1909 a 2002, foram construídas 140 Escolas Técnicas no país. Nos últimos sete anos, foram construídas 214 escolas, fazendo com que, em 2010, sejam 354 escolas integrando a rede, distribuídas em todos os estados (PAMPLONA, 2009).

Verificam-se, assim, 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 em um 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 clientes. Vale ressaltar que os IFETs têm toda uma história de formação de profissionais com boa atuação no mercado (herança das antigas Escolas Técnicas Federais), o que certamente contribuiu para sua aceitação no ambiente e atrair clientes.

Considerando que os IFETs realmente ingressaram, de fato, 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 tenha sido, se existe alguma relação desta com os índices utilizados para mostrar seu desempenho. Quanto mais a organização aprofundar-se no conhecimento da estratégia utilizada para atender ao mercado e relacioná-la a seus indicadores de desempenho, mais precisos e 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?”



### 1.3 JUSTIFICATIVA

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 E 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).

Do ponto de vista teórico, este trabalho se justifica por contribuir para uma melhor visão do construto orientação para o mercado, possibilitando, assim, a comparação e uma melhor compreensão dos modelos propostos. Além disso, nada foi encontrado na literatura pesquisada e em trabalhos efetuados no Brasil e no exterior sobre a relação entre orientação para o mercado e desempenho em instituições públicas de ensino, utilizando-se os indicadores de desempenho aqui propostos. Além disto, esta proposta se justifica, também, em termos teóricos, já que, desde o início da década de 1990, o tema orientação para o mercado e suas relações com vários outros fatores - como o desempenho estudado por Spillan (2005) e Urdan (1999), o porte analisado por Perin e Sampaio (2003), o impacto no desempenho em organizações de pequeno porte estudado por Pelham e Wilson (1996) - foram realizados mas “ainda são encontradas muitas lacunas na aplicação das abordagens teóricas” (BRADY E LESTER, 2000, p. 1). Uma delas é sua aplicação em alguns tipos de instituições públicas como aquelas aqui pesquisadas.

Ainda há, no meio acadêmico, muita discordância quanto a ser próprio ou não o estudo ou a aplicação de modelos de orientação para o mercado em organizações sem fins lucrativos (BRADY E LESTER, 2000).

Do ponto de vista empírico, este trabalho se justifica, pois, para sobreviver em um mercado tão competitivo como o que se apresenta, as organizações necessitam de um diferencial competitivo que as coloque na vanguarda de seus concorrentes (DAY, 2004; KOTLER E LEVY, 1969). Orientar-se para o mercado pode ser o caminho que conduz a esse diferencial. Assim, a melhor compreensão do construto, saber como utilizá-lo e conhecer suas relações com o desempenho e a satisfação de seus clientes, pode ser a diferença entre adaptar-se às novas condições que se apresentam, e ainda obter lucro, ou sair do mercado, por não atender às suas necessidades e/ou exigências.

O presente estudo justifica-se, também, por possibilitar uma melhor visão do posicionamento estratégico das instituições pesquisadas, e, ao relacionar esse fato com o desempenho, procura fornecer dados que contribuam para aperfeiçoar, ainda mais, a gestão dessas instituições.

Este estudo ainda se justifica por contribuir para que as instituições analisadas disponham de um instrumento que possibilite uma melhor visão das diferenças e/ou semelhanças dos modelos de orientação para o mercado, pois, ao optar por um modelo estratégico, a sua postura é definida não só perante aqueles que utilizam seus serviços, como também em relação a toda a sociedade, o que pode contribuir para melhorar a qualidade na gestão dessas organizações.

Assim, mais uma vez esse trabalho se justifica por fornecer um parâmetro inicial às Instituições pesquisadas, permitindo uma comparação de indicadores de desempenho no futuro, após essas organizações terem se alinhado a alguma estratégia.

Soma-se, a todas essas razões, o interesse pessoal do pesquisador, que, por pertencer ao corpo docente de uma das instituições analisadas, pretende disponibilizar mais um recurso, que visa contribuir para o aperfeiçoamento não só de uma instituição, mas de toda a Rede Federal de Ensino.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre orientação para o mercado e desempenho nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar uma forma de mensuração de orientação para o mercado das instituições analisadas.
- Identificar se as instituições em questão têm orientação para o mercado.
- Verificar se, nas instituições pesquisadas, maior orientação para o mercado resulta em melhor desempenho.

### 1.4.3 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, a introdução à temática do estudo é apresentada, assim como todas as razões que motivaram a efetivação deste trabalho e seus objetivos. Além disso, aborda-se a origem e a situação do IFETs no mercado, atualmente.

No segundo capítulo, trabalha-se a fundamentação teórica, que oferece suporte ao tema central da pesquisa. Nesse capítulo, buscou-se abordar, inclusive, outros tópicos relacionados ao tema pesquisado, porém foram destacados e priorizados aqueles mais alinhados aos objetivos da pesquisa.

No terceiro capítulo, os aspectos metodológicos do estudo empírico são vistos, assim como a razão da escolha da metodologia de pesquisa utilizada.

No quarto capítulo, os resultados da pesquisa de campo são analisados.

No quinto capítulo, têm-se as conclusões do estudo e da dissertação como um todo. Abordam-se, também, as limitações da pesquisa, recomendações e sugestões para trabalhos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são focados alguns modelos teóricos de orientação para o mercado e que servem de suporte a esta pesquisa. Também é apresentada uma comparação entre estes e o resultado de suas relações com o desempenho em organizações através de trabalhos efetuados em vários países, além de uma orientação de negócios futura, as vantagens de orientar-se para o mercado e características dos estudos atuais sobre *marketing*.

### 2.1 DISCUSSÃO SOBRE OS MODELOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

As transformações observadas no ambiente competitivo e a necessidade de busca de vantagens, tornaram fundamental a adoção de uma estratégia na administração contemporânea (KOTLER E 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 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).

A seguir, as abordagens de Levit (1960), Shapiro (1988), Kholi e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), e Day (2001) sobre orientação para o mercado, amplamente referenciadas em trabalhos teóricos e empíricos.

### 2.1.1 Abordagem de Levitt

Segundo Didonet (2007, p. 37), “uma das primeiras discussões sobre o conceito de *marketing* com foco na orientação ao cliente, advindas da comunidade acadêmica, é o artigo de Levitt (1960), fato confirmado por Webster (1988) e Shet, Gardner e Garret (1988)”.

Neste trabalho, a referência mais antiga à orientação para o mercado foi feita por Levitt (1960) que, em seu artigo *Miopia em Marketing*, fez as seguintes afirmações:

I – Uma empresa deve agir como um só corpo e ter como objetivo principal atrair e satisfazer seus clientes. Tal fato foi, posteriormente, ratificado por Kohli e Jaworsky (1993) que, em seu modelo de orientação para o mercado, incluíram a unidade da organização e o foco no cliente;

II – Os administradores devem julgar que sua principal função não é fabricar produtos, mas conhecer seus clientes e o meio em que vivem para oferecer o que lhes satisfaz. Para isso, é necessário conhecer o mercado, fato esse, igualmente, reconhecido por Kohli e Jaworsky (1993) como o primeiro fator necessário à organização para orientar-se para o mercado: a “geração de inteligência”;

III – As ideias da administração devem estar presentes em toda a organização e estimular as pessoas que nela trabalham. Procedendo assim, a organização será como um só organismo, e terá um só objetivo. Suas ideias foram acompanhadas por Kohli e Jaworsky (1993), ao sugerirem o segundo elemento de seu modelo de orientação para o mercado: a “disseminação das informações”.

IV – O principal objetivo de uma organização é oferecer produtos que satisfaçam os seus clientes. Está aí implícita uma capacidade de adaptação e resposta às exigências do mercado, mostrando, assim, o terceiro e último elemento do modelo de orientação para o mercado de Kohli e Jaworski (1993): a “resposta ao ambiente”.

V – A organização precisa aprender que, além de produzir produtos ou serviços, sua função é atrair clientes e agir de forma a motivar as pessoas a quererem trabalhar com ela. A difusão e aceitação destas ideias são de

responsabilidade dos administradores que devem assegurar-se de que toda a organização conheça suas ideias e esteja motivada para segui-las. Narver e Slater (1990) e Day (2001) ratificam essa posição ao inserir, em seus modelos de orientação para o mercado, a criação de uma cultura organizacional que gera um aprendizado que conduz a um melhor desempenho.

Assim, existem pontos comuns entre as propostas de Levitt (1960) e os modelos propostos por Kohli e Jaworski (1993), Narver e Slater (1990) e Day (2001).

Fundamentado nesse pensamento, Levitt (1960) não mostra diretamente um modelo de orientação para o mercado. Na verdade, o objetivo maior de seu artigo, Miopia em *Marketing*, era fazer uma crítica à visão curta dos empresários da época que não tinham uma ideia exata das potencialidades de seus negócios. Porém suas ideias sobre orientação para o mercado podem ter sido consideradas por outros autores ao elaborarem seus modelos de orientação para o mercado como, por exemplo: a aprendizagem e a cultura organizacional, que apareceram como parte do modelo de Narver e Slater (1990); e a coesão das várias partes da organização e a resposta ao mercado verificadas no modelo de Kohli e Jaworski (1990). As ideias de Levitt (1960), sobre orientação para o mercado, estão explícitas na Figura 1.

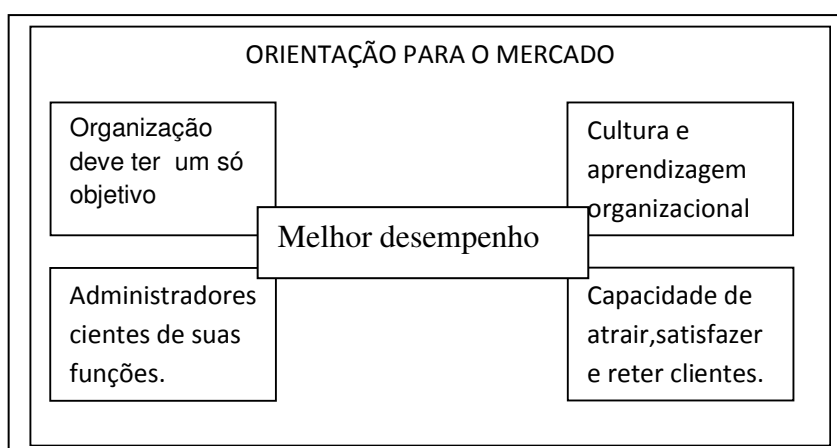


Figura 1: Orientação para o mercado segundo a abordagem de Levitt (1960)  
Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.1.2 Abordagem de Shapiro

Shapiro (1988), para expor suas ideias quanto à orientação para o mercado, cria uma empresa fictícia - a *Wolverine* - que passa por dificuldades. Seu presidente, ao analisar a organização e tentar encontrar o rumo mais próprio a tomar, vai descobrindo os problemas e encontrando soluções para eles. Assim, com essas medidas, orienta a empresa para o mercado e alcança um melhor desempenho. Conclui, também, que, para orientar-se para o mercado, uma organização deve adotar três práticas: a primeira, é que todas as decisões de compra precisam ser conhecidas por toda a organização; a segunda, estabelece que as decisões estratégicas necessitam ser tomadas conscientemente, com a participação de toda a organização e a terceira, ressalta que todas as decisões carecem ser tomadas de forma coordenada e que as partes envolvidas têm que se comprometer com sua execução. A Figura 2 mostra a orientação para o mercado, segundo as ideias desse autor.

Em relação aos clientes, esse autor afirma que uma tática adequada consiste em procurar atender os clientes mais importantes, já que atender a todos é impossível; esse fato é ratificado por DAY (2001).

Em relação à cultura organizacional, esse autor afirma que as partes da organização têm objetivos diferentes. Isso se reflete na cultura organizacional e na forma de operação. A organização orientada para o mercado deve ter um só objetivo. O fato de haver a necessidade de uma cultura organizacional única como base para a orientação para o mercado é confirmada por LEVITT (1960), NARVER E SLATER (1994, 1995) e DAY (2001).

A preocupação em diferenciar orientado para o cliente e orientado para o mercado, é referenciada em Shapiro (1988, p. 3), quando afirma: “- eu não sei exatamente o que é isto, nem sei se existe realmente uma diferença entre orientado para o mercado e orientado para o cliente”. Logo depois, o mesmo autor afirma que “utiliza as duas expressões indistintamente”. Segundo Révillion (2002, p. 5),” as duas expressões têm sido usadas para descrever a implementação de uma cultura de *marketing*, embora os termos não tenham exatamente o mesmo significado”. Segundo Wrenn (1997) apud Révillion (2002), a orientação para o

cliente se refere à implementação do conceito de *marketing*, conforme proposto por Kohli e Jaworski (1990) e por Deshpandé, Farley e Webster (1993). Já a orientação para o mercado envolve, além do foco no cliente, o foco no concorrente e nos demais públicos relevantes (*stakeholders*), posição defendida por Narver e Slater (1990). Dessa forma, as expressões orientação para o mercado e orientação para o cliente, apesar de estarem fundamentadas na mesma raiz (a implementação do conceito de *marketing*), são distintas na medida em que possuem construtos diferenciados: enquanto a orientação para o cliente (*customer focus*) privilegia o conhecimento sobre os clientes, a orientação para o mercado (*market driven*) envolve, além do conhecimento sobre os clientes, o monitoramento dos concorrentes e dos demais públicos relevantes (*stakeholders*).

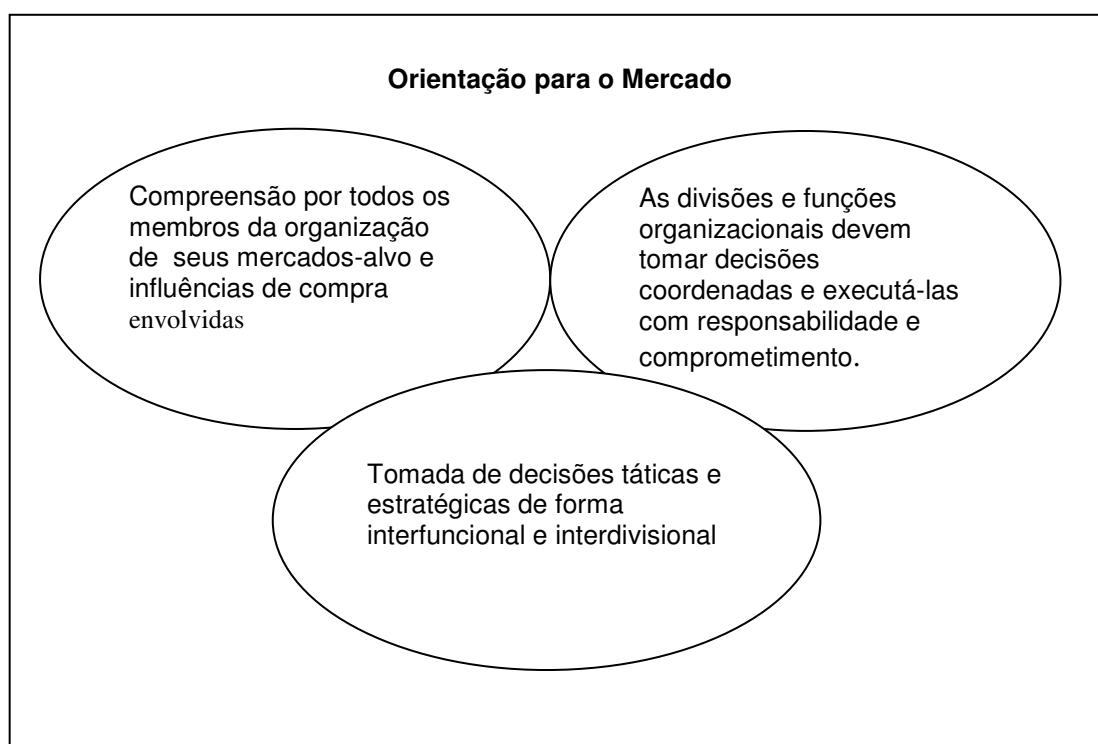


Figura 2 – Orientação para o mercado segundo Shapiro (1988)  
Fonte: Elaborado pelo autor

### 2.1.3 Abordagem 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. Kohli e Jaworski ganharam o prêmio *Sheth Foundation/Journal of Marketing* pelo artigo "*Market Orientation: Antecedents and Consequences*", publicado no *Journal of Marketing* em 1993. Esse prêmio é concedido ao autor do artigo que, entre seis e dez anos de sua publicação, trouxe uma contribuição substancial para o desenvolvimento do *marketing*.

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 seniores – É importante na implementação da orientação para o mercado, já que influencia, diretamente, na formação da cultura e dos valores da organização, na maior capacidade para lidar com riscos, em como enfrentar as mudanças e na confiança de outros gerentes no gerente de *marketing*.

Dinâmicas interdepartamentais – Refere-se a todas as formas de interação e relacionamento entre todos os departamentos da organização, podendo envolver conflitos e as conectividades interdepartamentais, compreendendo, inclusive, a aceitação de ideias oriundas de todos os departamentos.

Sistemas organizacionais – Refere-se à forma como a organização está estruturada, seus departamentos, sua estrutura formal, centralização, formas de recompensa e o mercado.

Os fatores que antecedem, moderam e resultam da orientação para o mercado e sua inter-relação são mostrados na Figura 3,

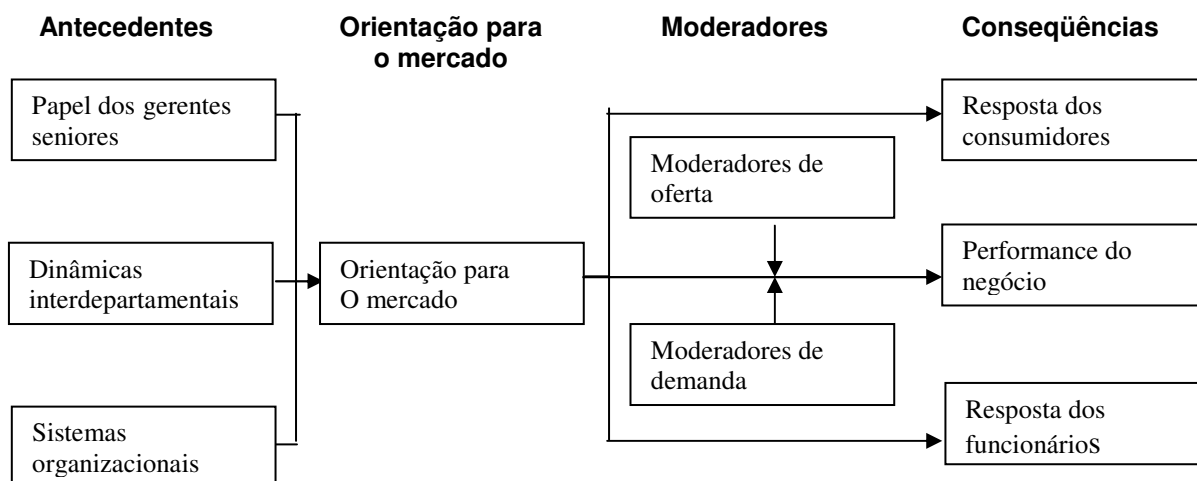


Figura 3: Antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado  
 Fonte: Tradução livre de Kholi e Jaworski (1990, p.7).

Os autores afirmam 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 como mostra a Figura 3, 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).

Posteriormente, em 1993, Kholi, 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 orientação para o mercado (papel dos gerentes seniores, sistemas organizacionais e inter-relações departamentais), presentes em seu trabalho de 1990, suas conseqüências no desempenho do negócio e na resposta dos funcionários e consumidores. A escala MARKOR (ANEXO A) 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, sendo no total trinta e duas variáveis. De acordo com os autores, essa escala indica quanto uma organização está orientada para o mercado, ou seja, quanto a organização, como um conjunto, recebe informações do mercado, disponibiliza essas informações a todos os seus 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).

#### **2.1.4 Abordagem de Narver e Slater**

Narver e Slater (1990) consideram a orientação para o mercado como uma vantagem competitiva que precisa fazer parte da cultura organizacional da empresa com o objetivo de criar valor para os clientes de uma maneira eficiente e constante. Os autores, além de incluírem a orientação para a concorrência dentro do conceito de orientação para o mercado, também afirmaram que, como resultado de uma orientação para o mercado, uma empresa pode oferecer soluções que ultrapassem as expectativas de valor dos clientes uma vez que essas entendem que podem criar e oferecer outras formas de benefícios adicionais (reduzindo seu custo operacional e repassando esse benefício ao cliente, por exemplo). Assim, todas as alternativas e oportunidades para criar valor superior são analisadas não só visando aos clientes atuais mas também aos futuros. Os autores defendem, ainda, um planejamento a longo prazo em termos de relacionamento, estabelecendo uma cultura e estrutura organizacional que tenha uma efetiva atuação no sentido de voltar toda a organização para a criação de maior valor para o cliente e não, apenas, este ou aquele setor ou departamento.

Narver e Slater (1990) propuseram um modelo de orientação para o mercado formado por cinco elementos, sendo três comportamentais (orientação para a concorrência, orientação para o cliente e coordenação interfuncional) e dois critérios de decisão (lucratividade e foco no longo prazo). Constata-se, no trabalho dos autores, uma preocupação em relação a criar e tornar válido um mecanismo que possa medir a orientação para o mercado e o desempenho da organização. A visão dos autores está clara na Figura 4.



Figura 4: Orientação para o mercado segundo Narver e Slater (1990)  
 Fonte: Narver e Slater (1990, p. 23).

De acordo com Narver e Slater (1990), os três elementos comportamentais englobam as atividades de obtenção e disseminação das informações, além da criação de maior valor para o cliente, assim:

- Orientação para o cliente: Foca a criação de maior valor para os mercados-alvo, identificando continuamente seus desejos e necessidades atuais e futuras. É formada por todas as atividades relativas à obtenção de informações sobre clientes nos mercados-alvo e a consequente disseminação destas informações em todos os setores da organização;
- Orientação para a concorrência: É a capacidade de entender os pontos fortes e fracos dos concorrentes no curto prazo e suas estratégias e capacidades no longo prazo, tanto atuais como potenciais, o que dá à organização a oportunidade de adquirir um diferencial e assim, alcançar a satisfação atual e futura dos clientes.
- Coordenação Interfuncional: Compreende todos os esforços contínuos e coordenados para envolver a organização, como um todo, na busca de maior valor para os clientes.
- Longo Prazo: objetiva evitar que valores superiores sejam criados pelos concorrentes e também possibilita a oferta constante de valores adicionais para os clientes.
- A Lucratividade: como objetivo final do negócio, é sentida como resultado da melhor performance. A orientação para o mercado é diretamente relacionada à melhoria da lucratividade da empresa. (NAVER; SLATER, 1990, p.21)

Após reunir e revisar vários conceitos de orientação para o mercado, Narver e Slater afirmaram que:

Orientação para o mercado é a cultura organizacional que gera, de forma mais eficiente e efetiva, o comportamento necessário para a criação de valor superior para os consumidores e desta forma, mantém um desempenho superior para o negócio. (NARVER e SLATER 1990, p.21).

Ainda, segundo esses autores, orientar-se para o mercado pressupõe adotar procedimentos que resultam em um aprendizado que leva a organização a mudanças. Há, inclusive, um lado cultural que motiva os funcionários e permite que eles adotem, como prioridade, a criação e manutenção de maiores valores para os clientes. “A orientação para o mercado é o princípio cultural fundamental da aprendizagem organizacional” (NARVER e SLATER, 1995, p. 67). Os autores afirmaram ainda que todos os *stakeholders* ou qualquer outro fator que possa contribuir, real ou potencialmente, devem constar no processo de aprendizagem e geração de conhecimento, assim como todas as informações, ideias ou conhecimentos que possam levar à criação de maior valor para seus clientes e contribuir com um maior alinhamento da organização ao mercado.

Para Narver, Slater e Tietje (1998) Apud Sampaio (2000) estar sempre atualizada significa vantagem competitiva. Essa atualização é resultante da aprendizagem organizacional constante e deve proporcionar um aprendizado mais rápido do que os concorrentes. Para se orientarem para o mercado e instituírem um aprendizado organizacional, as organizações podem adotar duas estratégias:

- Abordagem Programática – Baseia-se no ensino de princípios que objetivam atingir um alto nível de conhecimento. Ainda de acordo com Narver, Slater (1998), esta estratégia é deficiente em relação à segunda pois não considera o ambiente da empresa, o que afeta negativamente a aprendizagem organizacional.
- Abordagem de Retorno de Mercado – Baseia-se no aprendizado experimental e contínuo, permitindo que haja uma adaptação de todos os processos, procedimentos e estruturas com o objetivo de responder às informações do mercado. Também de acordo com estes autores, esta estratégia ao possibilitar um aprendizado experimental, cria uma nova cultura organizacional, a união desta cultura com a experiência adquirida pelos participantes possibilita a obtenção de melhores soluções ou direcionamentos para a organização. (NARVER; SLATER; TIETJE, 1998 Apud SAMPAIO, 2000 p.36, URDAN 1999, p.17),

O modelo de aprendizagem organizacional desses autores é composto por cinco elementos: dois de cultura (empreendedorismo e orientação para o mercado) e três do clima (estrutura orgânica e aberta, liderança facilitadora e abordagem descentralizada do planejamento estratégico). Os autores ainda sugerem uma relação entre o desempenho da empresa e a aprendizagem, conforme mostrado na Figura 5.

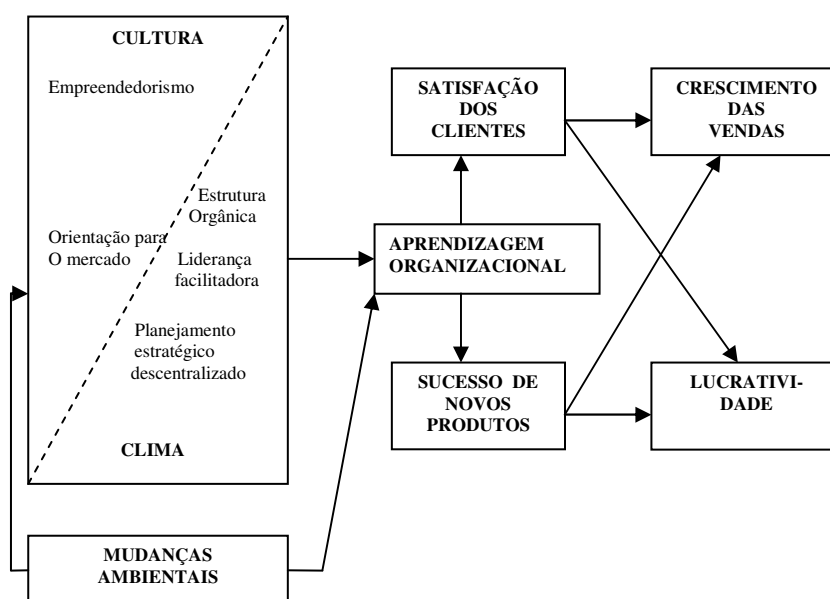


Figura 5 – Resultados da Aprendizagem Organizacional.  
Fonte: Tradução Livre de Narver e Slater (1995, p. 67).

Os autores defenderam que o desempenho é resultado de uma aprendizagem organizacional, formada por uma cultura, que, por sua vez, é composta pela orientação para o mercado e pelo empreendedorismo, e por fatores de clima, como a estrutura orgânica, a liderança facilitadora e as decisões estratégicas, tomadas de forma descentralizada. Assim, a orientação para o mercado é, apenas, uma parte da aprendizagem organizacional que leva a organização a um melhor desempenho. Os modelos de Day (2001) e Levitt (1960) também fazem referência à cultura, porém Kohli e Jaworski (1990), ao contrário, defendem que a orientação para o mercado leva diretamente a organização a um melhor desempenho.

### 2.1.5 Abordagem de Day

Segundo Day (2001), a empresa que se orienta para o mercado tem maior capacidade de compreender, atrair e manter clientes. Em um mercado tão competitivo, essa condição é vital para vencer a concorrência e manter-se no mercado. Quanto ao grau de orientação para o mercado, não há um padrão definido, porém a empresa deve manter-se mais próxima de seus clientes e do mercado do que seus concorrentes. O autor afirmou que é atraindo e mantendo clientes satisfeitos que se obtém lucro - objetivo final da empresa. Essa satisfação precisa ser acompanhada de fidelidade, que deve ser resultado de uma confiança bilateral. Assim, por estar tão bem informada a respeito do mercado em que opera e de seus clientes, uma empresa pode identificar e manter seus clientes mais fiéis e “afastar” aqueles não lucrativos que não são constantes e, portanto, caros de atender.

Na proposta de Day (2001), encontra-se um modelo formado basicamente por três fatores, já destacados por Narver e Slater (1990) – orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional, que muito se assemelham ao modelo de Kholi e Jaworski (1990) no qual os três pilares da orientação de mercado são: foco no cliente, marketing coordenado e rentabilidade.

Ainda no modelo proposto por Day (2001), são destacados três elementos representados na Figura 6. São eles: Aptidão para sentir o mercado e com ele relacionar-se, cultura orientada para fora da organização e estrutura que permita uma flexibilidade para adaptar-se às novas condições. Uma base comum de conhecimentos deve suportar esses elementos, coletando e informando internamente as informações do mercado e a estratégia da organização. Essa base comum é responsável pela construção do relacionamento com clientes e do comprometimento dos funcionários.



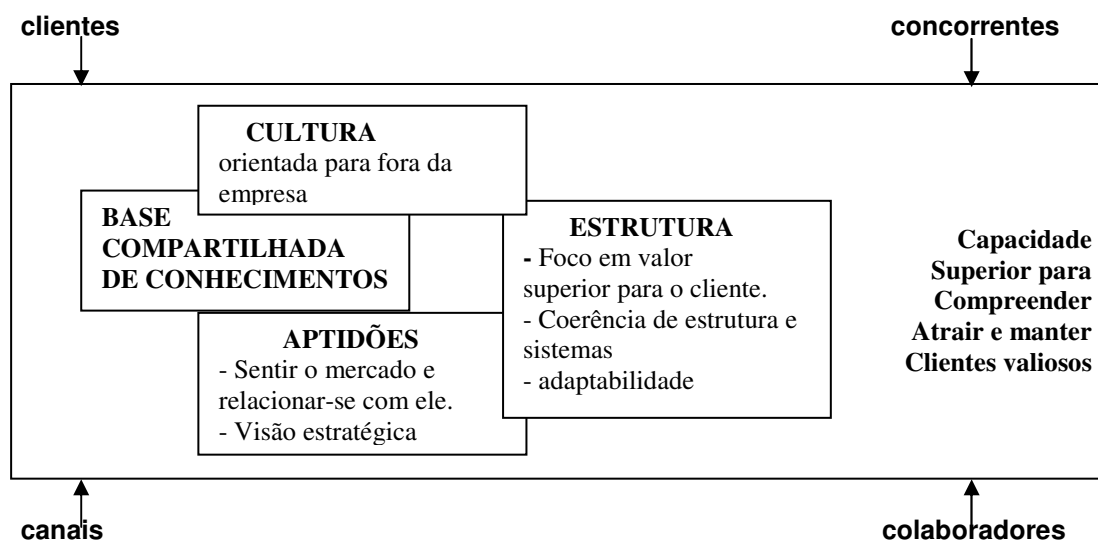


Figura 6 - Elementos de uma orientação para o mercado  
 Fonte: DAY (2001, p. 20).

Observando-se a Figura 6, nota-se que as aptidões, cultura e a estrutura, juntos, conduzem à capacidade superior para compreender o mercado, com o objetivo de atrair e manter clientes o que pode gerar lucro para a organização (Day, 2001). Também pode ser observado na Figura 6, que a capacidade para compreender o mercado e a capacidade para atrair e manter clientes aparecem fora das ligações das variáveis, como se fossem resultantes delas.

Construir capacidades é difícil para uma organização, Day (1994, p. 45), afirmou que “muitas empresas aspiram a tornar-se orientadas para o mercado, mas falham ao introduzir e sustentar esta orientação”. Frequentemente, elas subestimam o quão difícil é mudar o foco da organização de uma preocupação interna para uma externa.”

Levitt (1960) afirmou que o primeiro passo para a orientação para o mercado deve ser dado pelos líderes da organização, que devem se incumbir de levar essa ideia a todos os setores da organização, a fim de criar e manter a cultura necessária à orientação para o mercado. Narver e Slater (1995 p. 67) afirmaram que “a cultura é a base para a aprendizagem organizacional e seus benefícios”. O modelo de orientação para o mercado de Day (2001) apresenta uma relação entre a cultura da organização e a orientação para o mercado.

Segundo Didonet (2007, p. 67), “Kohli e Jaworski (1993), Narver Slater e Tietje (1998) consideraram que o papel dos altos executivos exerce uma função crítica para mudar a cultura da empresa”. Levitt (1960), Shapiro (1988), Egerem e O’Connor (1998) Apud Sampaio (2000) também defenderam a importância da participação da alta administração no processo de orientação para o mercado, porém o modelo de Day (2001) não faz referência a esse fato.

Ao se orientar para o mercado, uma organização adota procedimentos internos e formas de interagir com o ambiente que devem ter como objetivo a satisfação de seus clientes. Essa forma de estruturar-se, agir e reagir, tem características diferentes, pois depende das particularidades de cada organização. Assim, o modelo de orientação para o mercado adotado por uma organização deve ter características que se ajustem ao seu perfil e/ou ao ambiente em que ela se encontra.

### 2.1.6 Características dos Modelos de Orientação para o mercado

O Quadro 1 mostra as principais características dos modelos de orientação para o mercado abordados.

AUTOR	CARACTERÍSTICAS
Levitt (1960)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organização deve ser como um só organismo para atrair e manter clientes satisfeitos. Esta cultura deve permear toda a organização.</li> <li>■ A administração é responsável pela implantação e manutenção da cultura organizacional.</li> </ul>
Shapiro (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ As informações sobre decisão de compra devem ser difundidas em toda a organização</li> <li>■ As decisões estratégicas são tomadas de forma sólida e em conjunto.</li> <li>■ Todas as partes da organização estão engajadas com as posições tomadas e tomam decisões coordenadas e se comprometem com sua execução.</li> </ul>
Kholi e Jaworski (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Antecedentes da orientação para o mercado</li> <li>■ Geração e disseminação de inteligência por toda a organização.</li> <li>■ Resposta da organização ao mercado, baseada nas informações obtidas.</li> </ul>
Narver e Slater (1990) Narver e Slater (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordenação Interfuncional, orientação para o cliente, concorrente, foco no longo prazo e lucratividade.</li> <li>■ A orientação para o mercado faz parte de uma cultura.</li> <li>■ A aprendizagem Organizacional leva ao desempenho.</li> </ul>
George Day (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Crenças e Valores compartilhados na organização.</li> <li>■ Estruturas e sistemas organizacionais próprios para apoiar os procedimentos.</li> <li>■ Processos de desenvolvimento de estratégias.</li> <li>■ Programas de suporte.</li> </ul>

Quadro 1 - Características de orientação para o mercado dos modelos.

Fonte: Adaptado de Quadros Júnior (2005, p. 17).

A orientação para o mercado pode contribuir para que uma organização possa obter informações e estruturar-se para responder melhor ao mercado, e isso pode se transformar em um diferencial que possibilita uma vantagem competitiva, em relação a seus concorrentes.

## 2.2 VANTAGENS DAS ORGANIZAÇÕES EM ORIENTAR-SE PARA O MERCADO.

Ao se orientar para o mercado, as organizações podem obter vantagens como:

- Maior lucro, alcançado como resultado do melhor desempenho.
- Os funcionários de empresas orientadas para o mercado demonstram maior nível de satisfação, aumentando a lealdade e diminuindo a rotatividade dentro da organização. Isso, além de diminuir os custos e proporcionar melhor posicionamento, favorece a imagem da empresa no mercado.
- Maior preço, proporcionando recursos para a execução de projetos de maior valor e, conseqüentemente, de preços mais elevados.
- Considerando-se que clientes satisfeitos não mudam de fornecedor, as organizações voltadas para o mercado podem anular ou diminuir, consideravelmente, as ações da concorrência, impondo barreiras psicológicas (cliente satisfeito) ou econômicas (alto risco ou custo ao mudar de fornecedor).

Além disto, Day e Nedungadi (1994 apud QUADROS JÚNIOR, 2005), ao analisarem o reflexo da orientação para o mercado nos lucros das empresas e usando a base de dados do PIMS (*Profit Impact of Market Strategics*), obtiveram os seguintes resultados, além da maior lucratividade:

- Empresas orientadas para os clientes e também para os concorrentes foram 31% mais lucrativas.
- Empresas voltadas apenas para os clientes foram 18% mais lucrativas que aquelas que se orientam para seu interior.

O Quadro 2 sintetiza as características das organizações voltadas para o mercado e compara com aquelas não assim orientadas.

ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS PARA O MERCADO	ORGANIZAÇÕES COM ORIENTAÇÃO INTERNA
Todas as decisões têm origem nos clientes e oportunidades para obter vantagens.	Vendemos a quem comprar.
A qualidade é definida pelos clientes	Qualidade é adaptar-se a padrões estabelecidos internamente
As melhores ideias vêm do convívio com os clientes.	Os clientes não sabem o que querem.
Os funcionários são defensores dos clientes.	Só o Departamento de <i>Marketing</i> deve lidar com os clientes.
Conhecer o cliente é um bem valioso e os distribuidores são parceiros que agregam valor	Informações sobre clientes são instrumentos de controle e distribuidores são, apenas, dutos de passagem do produto.
A fidelização do cliente é primordial para a lucratividade.	O que importa são as novas conquistas.
Não há vacas sagradas – mude, renove.	Proteja o que dá receita.
A pesquisa de mercado serve de base para tomar decisões.	A pesquisa de mercado serve como justificação.
A preocupação com os concorrentes é saudável.	Podemos viver com nossos concorrentes.
Podemos prever e influenciar o comportamento dos concorrentes.	Concorrentes são imprevisíveis.
Sabemos mais que os concorrentes.	Se a concorrência faz deve ser bom.

Quadro 2 - Características de organizações orientadas ou não para o mercado

Fonte: Day (2001, p. 56).

### 2.3. 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 performance tem sido foco central de diversos estudos, conduzidos em diferentes indústrias, setores e contextos culturais”.

“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.1).

Slater e Narver (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 performance (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, obtém um desempenho superior”.

Porém, de acordo com Narver e Slater (1995; DICKSON, 1996; BAKER e 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 a performance organizacional tem sido estudada, e as pesquisas desenvolvidas mostraram que essa relação é quase sempre positiva (DAY, 1994). Outra linha de pesquisa pode ser identificada: o estudo das relações da cultura organizacional com a orientação para o mercado. Espinoza (2003) afirma que, somente, com a orientação para o aprendizado e o desenvolvimento de capacitações na organização é que a orientação para o mercado pode levar a um melhor desempenho. Afirma, ainda,

que “Deshpandé, Farley e Webster (1993, 2000) analisaram os efeitos de alguns tipos de cultura organizacional em diferentes contextos internacionais”. Homburg e Pflesser (2000) testaram um modelo em que aspectos culturais afetam diretamente os comportamentos relacionados à orientação para mercado e essa influencia, positivamente, a performance.

Os estudos iniciais relacionando orientação para o mercado e desempenho foram desenvolvidos nos EUA, porém, devido à sua importância estratégica para as organizações, outros estudos foram efetuados em outros países, inclusive no Brasil. Os resultados desses estudos apontaram, na maioria das vezes, para uma relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho, porém “muitos estudos não confirmaram a relação positiva entre orientação para o mercado e o desempenho” (SPILLAN 2005, p.4).

### **2.3.1 Estudos sobre a Relação entre Orientação para o Mercado e Desempenho**

Os primeiros estudos abordando este tema foram desenvolvidos nos EUA, porém o fato de que o ambiente onde um estudo é efetuado pode influenciar os resultados obtidos e que a orientação para o mercado pode gerar uma vantagem competitiva sustentável, fez com que o interesse por este tema extrapolasse as fronteiras e estimulasse o desenvolvimento de estudos em outros países, inclusive no Brasil.

O Quadro 3, adaptado de Sampaio (2000), mostra alguns estudos que relacionaram orientação para o mercado e desempenho em vários contextos, como nos EUA, em outros países, inclusive, no Brasil.

<b>Autores / País</b>	<b>Pesquisa</b>	<b>Amostra</b>	<b>Escala de OM baseada em</b>	<b>OM/Desempenho</b>
Narver e Slater (1990) EUA	Análise de empresas de <i>commodities</i> e não <i>commodities</i>	113 UENs de uma corporação	Revisão da literatura	Positiva
Kohli e Jaworski (1993) EUA	Influência dos empregados e do ambiente	2 amostras: 222 UENs e 230 empresas de diversos setores	Kohli e Jaworski (1990)	Positiva
Slater e Narver (1994 a) EUA	Influência do ambiente	81 UENs de uma cia. de produtos florestais e 36 UENs de uma cia. de manufatura.	Narver e Slater (1990)	Positiva
Kumar, Subramanian e Yauger (1997) EUA	A importância estratégica da OM na indústria da Saúde	159 hospitais	Narver e Slater (1990) adaptada	Positiva
Egeren e O'Connor (1998) EUA	Relação entre OM e outras variáveis da teoria organizacional, estratégia empresarial e literatura de <i>marketig</i>	70 empresas de serviço de vários setores	Narver e Slater (1990) e Pelham (1993)	Positiva
Deshpandé, Farley e Webster (1993) Japão	O impacto da cultura organizacional, orientação para o cliente e inovação são analisados.	50 "quadrados" (2 respondentes da empresa fornecedora e 2 de seus clientes) de empresas diferentes	Entrevistas pessoais e literatura	Positiva
Pitt, Caruana e Berthon (1996) Reino Unido e Malta	Confiabilidade e validade da escala MARKOR na Europa	2 amostras: 161 maiores empresas de serviço do Reino Unido e 193 maiores empresas de Malta	MARKOR	Positiva
Avlonitis e Gounaris (1997) Grécia	OM e desempenho nas empresas industriais e de bens de consumo	444 empresas de bens industriais e de bens de consumo	Kohli e Jaworski (1990)	Positiva
Bhuiyan (1998) Arábia Saudita	OM e a aplicabilidade da escala MARKOR na Arábia Saudita,	115 empresas manufatureiras de duas cidades industriais da Arábia Saudita	Kohli e Jaworski (1993)	Positiva
Appiah-Adu (1998) Gana	A OM e desempenho em um país de economia não industrializada.	74 grandes empresas de Gana	11 itens derivados das escalas de Golden et al.(1995) e Narver e Slater (1990)	Positiva
Mandelli (1999) Brasil	Avaliar a relação entre o grau de geração e disseminação de marketing com o crescimento de vendas	29 empresas industriais metalúrgicas, mecânica e de material elétrico	MARKOR	Nenhuma
Urdan (1999) Brasil	OM e desempenho em revendedoras de automóveis	137 concessionárias autorizadas de veículos	Narver e Slater (1990)	Moderada
Perin (2002) Brasil	A influência do porte e da OM sobre o desempenho	Indústrias de confecção e indústrias eletro-eletrônicas	MARKOR	Positiva
Souza (2002) Brasil	OM e desempenho de empresas da região nordeste do Brasil	91 Empresas do nordeste	Day (1999)	Positiva
Martins (2004) Brasil	OM e desempenho educacional e financeiro	144 escolas particulares de Curitiba	MARKOR	Positiva

Quadro 3 – Estudos que investigam a relação entre orientação para o mercado e desempenho em vários contextos e em relação a vários fatores.

Fonte: Adaptado de Sampaio (2000, p. 65-81)

Os modelos de orientação para o mercado abordados neste trabalho possuem pontos comuns, vantagens e desvantagens. Uma vez que o construto, de maneira geral, ainda possui muitos pontos a serem pesquisados e esclarecidos, torna-se um amplo campo para pesquisas. Assim, as orientações de negócios têm se modificado, ao longo do tempo, como forma de adaptação às mudanças ocorridas. Dessa forma, novos estudos podem apontar modelos diferentes de orientação para o mercado.

## 2.4 TENDÊNCIA DAS ORIENTAÇÕES DE NEGÓCIOS

Considerando-se que o construto orientação para o mercado não é a única orientação de negócios existente, mas o fruto de uma adaptação às mudanças ocorridas no meio em que as organizações operam, novas transformações ou exigências do mercado podem requerer que esse construto seja modificado, ou até mesmo abandonado, dando lugar a uma nova orientação de negócios.

Sheth *et al.* (2000, apud KAHAN 2003) consideram que as organizações passaram por uma escala evolutiva de orientação para negócios, sendo primeiramente orientadas para a produção, produto, vendas, *marketing*, mercado, e, afirmaram que devido à maior segmentação de mercado, a próxima orientação será para o cliente. A Figura 7 mostra essa evolução.

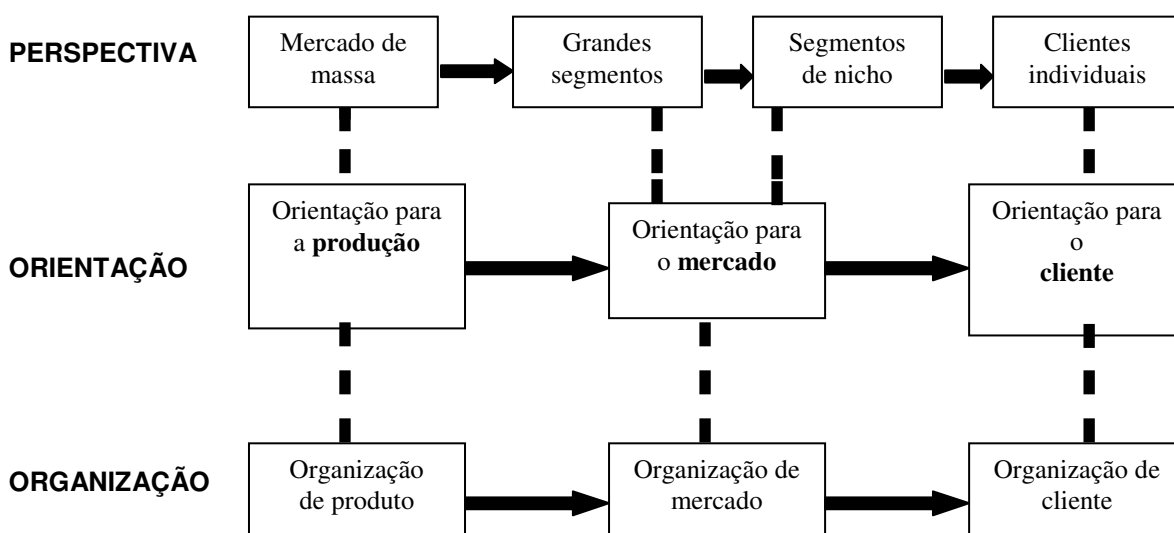


Figura 7: Escala evolutiva das orientações de negócios  
Fonte - Kahan. (2003, p. 30).



Assim, a Figura 7 sugere um novo modelo de orientação, voltado para o cliente. O procedimento adotado pela Toyota, ao criar a Toyota city, pode já ser um exemplo do uso prático do modelo proposto, uma vez que o cliente já define, diretamente, algumas características do carro que vai adquirir, ainda não define todo o carro, porém, pelo menos, vários itens dele, o que já demonstra um atendimento quase individual, ou uma tendência para tal.

A seguir, será apresentada uma síntese sobre os fatores que antecedem e moderam a implantação da orientação para o mercado em organizações e também aqueles que surgem como consequência dessa orientação.

## 2.5 FATORES DETERMINANTES DE UMA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.

A implantação da estratégia de orientação para o mercado em organizações é influenciada por vários fatores; alguns deles devem ser considerados antes da implantação do construto, outros determinam até que grau deve-se implantar o mesmo e, outros, surgem como resultado da implantação dessa nova forma de interagir com o ambiente. O Quadro 4 traz uma síntese dos fatores antecedentes, moderadores e consequentes da orientação para o mercado em organizações encontrados na literatura.

<b>CONSEQUÊNCIAS DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO</b>	
Quanto maior a OM da organização maior seu desempenho de mercado	Webb <i>et al</i> (2000) Kohli e Jaworski (1993) Deshphandé <i>et al</i> (1993) Biermanse Hamsen (1995, p, 8) Matsuno <i>et al</i> (2002, p. 8 ) Deshphandé e Farley (2002, p, 111) Kumar 2001)
O foco simultâneo e crescente nos clientes e nos competidores leva ao crescimento de <i>Market Share</i> e ao crescimento no <i>ROI</i>	Heiens (2000)
Quanto maior a OM maior a satisfação dos clientes.	Webb <i>et al</i> (2000)
Quanto maior a OM maior a fidelidade dos clientes.	Maydeau-Olivares e Laudo(1998)
Quanto maior a OM maior a capacidade e o desempenho dos inovativos da organização.	Maydeau-Olivares e Laudo(1998)
A geração de inteligência de mercado é associada positivamente a qualidade do produto, ao sucesso de novos produtos, à satisfação de clientes e ao crescimento de vendas.	Narver e Slater (2000, p. 122)
Quanto maior a OM maior a qualidade dos serviços.	Webb <i>et al</i> (2000) Chang e Chen (1998)
Quanto maior a OM da organização, maior o espírito de corpo e o comprometimento organizacional dos empregados ;	Kohli e Jaworski (1990)
<b>MODERADORES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO</b>	
Quanto maior a turbulência de mercado maior mais forte a relação entre Om e desempenho do negócio.	Kohli e Jaworski (1993) Narver e Slater (1994)
Quanto mais intensa a competição, mais intensa a relação entre OM e desempenho do negócio	Kohli e Jaworski (1993) Narver e Slater (1994)
Quanto maior a turbulência tecnológica, mais fraca a relação entre OM e desempenho do negócio	Kohli e Jaworski (1993) Narver e Slater (1994)
Quanto menor a taxa de crescimento econômico, mais forte a relação entre OM e desempenho do negócio	Narver e Slater (1994)
<b>ANTECEDENTES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO</b>	
Quanto maior a ênfase da alta gerência na OM, maior a OM da organização como um todo.	Kohli e Jaworski (1993)
Quanto maior a aversão aos riscos da alta administração menor a OM.	Kohli e Jaworski (1993)
Quanto maior o conflito interdepartamental, menor a OM	Kohli e Jaworski (1993)
Quanto maior a conexão entre departamentos maior a OM	Kohli e Jaworski (1993)
Quanto maior o grau de formalização, menor a geração, disseminação, e a preparação da resposta ao mercado, e maior a implementação da resposta ao mercado	Kohli e Jaworski (1993)
Quanto maior o grau de centralização, menor a geração, disseminação, e a preparação da resposta ao mercado, e maior a implementação da resposta ao mercado.	Kohli e Jaworski (1993)
Quanto maior o grau de departamentalização, menor a geração, disseminação, e a preparação da resposta ao mercado, e maior a implementação da resposta ao mercado.	Kohli e Jaworski (1993)
Quanto mais a avaliação e recompensa dos gerentes forem baseadas em fatores ligados ao mercado (satisfação dos clientes, comportamentos de OM, etc.), maior a OM da organização	Kohli e Jaworski (1993)
A tendência organizacional ao empreendedorismo é positiva e diretamente associada à OM	Matsuno <i>et al.</i> (2002)

Quadro 4 – Síntese dos antecedentes, moderadores e conseqüentes da OM encontrados na literatura.

Fonte – Kahan (2003, p, 22).

O Quadro 4 mostra que a orientação para o mercado deve ser precedida de vários fatores: o papel da gerência, a coesão entre os departamentos da organização e a aversão ao risco. Nota-se, também, que Kohli e Jaworski foram os autores que mais se preocuparam com esses fatores antecedentes. Esse quadro mostra, ainda, os fatores que determinam o maior ou menor grau de orientação para o mercado como também os resultados positivos resultantes da adoção dessa estratégia. No Quadro 4, verifica-se que os dados referem-se ao período compreendido entre 1993 e 2002. Estudos mais atuais podem mencionar outros fatores ou tendências.

## 2.6 CARACTERÍSTICAS DOS ESTUDOS ATUAIS SOBRE *MARKETING*

Ao avaliar os resultados de seu estudo sobre os artigos dos EnANPADs – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - e do I Encontro de Marketing da ANPAD (EMA), de 1990 a 2005, Perin e Sampaio (2006) concluíram que:

como destaque maior, evidencia-se a hegemonia da abordagem positivista, com intensa carga de levantamentos do tipo *survey*, com ênfase descritiva e, razão para tal predomínio pode ser a constante replicação ou adaptação de modelos já desenvolvidos, especialmente tendo como foco a produção científica de *Marketing* norte-americana, eminentemente positivista.(SAMPAIO; PERIN, 2006,p.193)

Essa posição, também, foi defendida por Farias (2004, p. 2), ao afirmar que “a produção acadêmica em *marketing* no Brasil ainda é, majoritariamente, subordinada ao que é produzido nos EUA”. Ao analisar a produção científica no Brasil na área de *marketing*, Farias (2004, p. 4) questionou: “como obter reputação para si e para sua instituição sem reproduzir ou citar trabalhos produzidos nos EUA por pesquisadores daquele país?”

Com o objetivo de identificar o quanto essa visão americana influencia a construção do conhecimento de *marketing* no Brasil, Vieira et al. (2002, p. 2) apud

Sampaio e Perin (2006) desenvolveram estudo cujo resultado indicou que aquilo que é produzido no Brasil, reproduz as tendências e modelos de origem quase que, exclusivamente, norte-americanos.

Kipping, Usdiken & Puig (2004, PINA & CUNHA, 2005 apud FARIA, 2008, p. 12) afirmaram que “é preocupante a posição de liderança da academia dos EUA em pesquisa e ensino no campo da administração”, ao comentar a tendência dos estudos brasileiros.

A utilização constante de modelos estrangeiros pode trazer como consequência a não consideração da multiculturalidade, pluralidade e/ou especificidades dos mercados locais. Assim, por desconsiderar certos aspectos do meio onde será implantado, o construto orientação para o mercado pode sofrer alterações em sua implantação, extensão e/ou resultados.

Os autores e modelos aqui referenciados associaram a orientação para o mercado ao desempenho com resultados positivos. Todos se referiram à observação das mudanças ocorridas no mercado de uma forma ou de outra, sem ressaltar, exatamente, o que se deve observar, visto que cada mercado possui características próprias.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentadas a natureza da pesquisa, o modelo e a escala adotada para a avaliação das variáveis que determinam a orientação para o mercado e as variáveis usadas para avaliar o desempenho. São também definidos o universo e a amostra, o instrumento de pesquisa, a forma e a época da coleta de dados e, por fim, são abordadas a forma de tratamento dos dados. No final do capítulo, têm-se as variáveis e os índices de desempenho dos IFETs e as variáveis e perguntas do instrumento de coleta de dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Este trabalho pode ser considerado de caráter exploratório uma vez que os indicadores de desempenho, aqui utilizados, foram estabelecidos há pouco tempo e não foram encontrados, na literatura pesquisada, trabalhos sobre sua relação com a orientação para o mercado. Mattar (1999, p. 80) define pesquisa exploratória como aquela que “visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno são, geralmente, insuficientes ou inexistentes”. Este trabalho pode, também, ser considerado de natureza quantitativa por utilizar a escala MARKOR e análises estatísticas, pois ainda, segundo Mattar (1999, p. 77), “a pesquisa quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. Na pesquisa quantitativa, os dados são obtidos de um grande número de respondentes, usando-se escalas, geralmente numéricas, e são submetidos a análises estatísticas formais”.

Optou-se pela utilização do modelo de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) para a determinação da orientação para o mercado devido à sua simplicidade e síntese e, ainda, por terem seus autores demonstrado maior preocupação com sua implantação como mostra o Quadro 4. Para a operacionalização do construto de orientação para o mercado, o foi utilizada a escala MARKOR de vinte e cinco itens,

respeitando os conceitos empregados no trabalho original de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), por ser esta uma escala já amplamente validada em diferentes culturas e países, inclusive no Brasil (PERIN E SAMPAIO, 2005).

### 3.2 UNIVERSO / AMOSTRA

Neste trabalho, o universo em questão foi delimitado com os 36 (trinta e seis) Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, situados em vários estados brasileiros. Tentou-se fazer um censo, porém 2 dos Institutos Federais de Educação não devolveram o instrumento de coleta de dados. Foram recebidos 34 questionários respondidos, porém dois deles foram abandonados; um por estar incompleto; o outro por apresentar dados discrepantes. Assim, 32 (trinta e dois) Institutos Federais foram incluídos neste trabalho.

Os dados coletados, através do instrumento de pesquisa, foram digitados e processados, com a utilização dos *softwares* Excell e *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS, durante o mês de junho de 2010.

Mattar (1999, p. 262) define amostra como “qualquer parte de uma população e amostragem como o processo de colher amostras de uma população. A ideia básica da amostragem é colher dados de alguns elementos de uma população para proporcionar dados relevantes sobre toda a população”. Malhotra (2005, p. 258) afirma que “na amostragem, um elemento é o objeto do qual ou sobre o qual a informação é desejada e uma população é o total de elementos que compartilham algum conjunto comum de características”.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados para a pesquisa de orientação para o mercado foi um questionário já validado por Faleiro (2001), (APÊNDICE A). Esse instrumento é baseado na escala Markor de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e

apresenta 25 questões que, utilizando uma escala de Likert de cinco pontos, avaliam a orientação para o mercado através da análise da geração de inteligência, sua disseminação por toda a organização e a resposta ao meio.

A coleta de dados foi efetuada no período de fevereiro a maio de 2010. Quanto 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 afirma Sampaio, Perin 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”.

A forma pela qual os dados, para a análise da orientação para o mercado, foram coletados, foi a entrega do instrumento de pesquisa diretamente em seis Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia pesquisados. Nas demais instituições, foi mantido contato via telefone e, posteriormente, enviado o instrumento de coleta de dados por meio eletrônico.

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

### **3.3.1 Justificativa para a Escolha da Escala MARKOR**

Observa-se que, na maioria dos trabalhos em que a mensuração da orientação para o mercado está envolvida, as escalas utilizadas são aquelas baseadas nos constructos de Narver e Slater – MKTOR (ANEXO B), Kohli e Jaworski – MARKOR, ou a de Deshpandé, Farley e Webster (ANEXO C), mostrando, assim, que estas são as mais utilizadas. “Diversos trabalhos já comprovaram sua validade e confiabilidade em diferentes contextos. Assim, ao ser

elaborado um instrumento de pesquisa, pode-se simplesmente optar pela linha mais conveniente para servir de base ao mesmo” (SAMPAIO, 2000, p. 46).

Nossos resultados mostram que as três escalas parecem ser intercambiáveis, e que as conclusões substantivas alcançadas com cada uma aplicam-se geralmente às outras. Como nós mostramos, as escalas foram utilizadas numa ampla variedade de aplicações, e cada uma continua a ter performance mais do que aceitável... nós encontramos nos pré-testes que elas são redundantes. (DESHPANDÉ e FARLEY, 1998, p. 222 apud SAMPAIO, 2000, p. 47).

Spillan (2005, p. 3) e Sampaio (2000, p. 47) afirmaram “que os construtos de Narver e Slater e de Kohli e Jaworski enfatizam o conhecimento dos clientes, conhecimento dos concorrentes e a coordenação interfuncional como centrais para a empresa alcançar a orientação para o mercado”.

A escala MARKOR, embora semelhante à MKTOR, apresenta as seguintes vantagens:

- Apresenta propriedades psicométricas.
- Possui um procedimento mais empírico,
- Já apresentou hipóteses testadas e aceitas sobre confiabilidade e validade.
- Apresentou resultados satisfatórios para a mensuração da orientação para o mercado em diferentes mercados e culturas distintas dos EUA.
- A escala MARKOR tem sido mais utilizada no contexto brasileiro (SAMPAIO, 2000, p.47).

Assim, a escala MARKOR serviu de base para o desenvolvimento do instrumento de operacionalização do construto orientação para o mercado associada a uma escala de Likert de cinco pontos. Nessa escala, cinco significa que o respondente concorda, totalmente, com a afirmação apresentada; e um, significa que ele discorda, totalmente, da afirmativa apresentada (CHURCHILL, 1999, Apud FALEIRO 2001).



### 3.3.2 Variáveis Analíticas

Os IFETs são considerados, juridicamente, como autarquias, ou seja, organizações com autonomia patrimonial, financeira e administrativa, porém seus gestores dependem da liberação de recursos oriundos do Governo Federal. As propostas orçamentárias dos IFETs são, inicialmente, encaminhadas à Subsecretaria de Planejamento e Orçamento do Ministério da Educação e, após, à Secretaria Federal de Orçamento (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão). Cada IFET elabora um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que deve prever as ações dos quatro anos de mandato do reitor. A cada ano é elaborada uma proposta orçamentária que prioriza determinadas ações previstas no PDI da entidade e essa proposta anual 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?

Uma forma confiável de avaliação do desempenho das Instituições Federais de Ensino - IFEs - vem sendo elaborada há alguns anos. Em 2002, o Conselho de Dirigentes de Centros Federais de Educação Tecnológica – Concefet, atendendo à decisão do Tribunal de Contas da União – TCU, nº 408/ 2002, iniciou um trabalho de padronização dessa avaliação. Uma Decisão do Tribunal de Contas da União determinou que fosse feita uma Avaliação de Desempenho do Gestor, que deveria ser efetuada através de índices e parâmetros que deveriam constar no Relatório de Gestão anual de cada Instituição. Essa avaliação foi efetivada a partir de normas aprovadas pelo Concefet, de documentos da Informação nº 38/ 2003 da Controladoria Geral da União - CGU e tabelas fornecidas pelo Fórum de Planejamento – Forplan. Esse processo foi complementado pela Instrução Normativa nº 47, de 27 de outubro de 2004 do TCU e Decisão Normativa do TCU nº 62 também de 27 de outubro de 2004 e ainda a Norma de Execução nº 246, de 23 de dezembro de 2004 da Secretaria Federal de Controle Interno. O documento final é conhecido como Modelo Forplan/Concefet de Indicadores de Gestão e

Desempenho, conforme Quadro 5. Esses dados deveriam ser elaborados e divulgados a cada três anos por todas as IFES (COSTA E SILVA, 2008).

GRUPO DE INDICADORES	INDICADOR
Indicadores de produtividade	Índice de Eficácia na educação tecnológica Índice alunos / professores Docente em tempo integral
Indicadores de qualidade	Índice de qualificação do corpo docente Resposta à demanda
Indicadores de Desempenho dos Gastos	Gastos correntes por aluno % Gastos com pessoal % Gastos de Pessoal com Inativos % Gastos de Pessoal com Ativos % Gastos com outros custeios correntes (OCC) % Gastos com custeio básico % Gastos com investimentos % Gastos com investimentos (relativos aos OCC) % Gastos de outras fontes % Gastos com convênios Gastos com locação de mão de obra por m <sup>2</sup> Gastos com energia elétrica por m <sup>2</sup> construído Gastos com passagens e diárias por docente

Quadro 5 – Indicadores de Desempenho Forplan / Concefet.  
Fonte: Costa e Silva (2008, p. 3).

Os indicadores Forplan / Concefet foram substituídos pelos indicadores de desempenho determinados pelo Acórdão nº 2267, de 13 de dezembro de 2005 do Tribunal de Contas da União (ANEXO E), mostrados no Quadro 6, que são utilizados, atualmente, para a avaliação do desempenho dos IFETs e serão empregados neste trabalho, uma vez que, anualmente, essas Instituições divulgam esses dados em seus Relatórios de Gestão.

Segundo Malhotra (2005, p. 72), “a utilização de dados secundários proporciona economia de tempo e recursos, ajuda a identificar, entender e definir o problema”, e, de acordo com o proposto por Didonet (2007), a teoria deve ser acompanhada de uma forma de medida de desempenho que utilize fatores que sejam específicos para o setor que se está investigando, ou seja, os indicadores utilizados serão mais precisos se forem específicos para o caso estudado, tal proposta se enquadra bem, neste trabalho, uma vez que os indicadores de desempenho, aqui utilizados, são destinados, especificamente, aos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia.

VARIÁVEIS	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	$I = \frac{G*1+E*2+M*3+D*5+PD*5}{G+E+M+D+PD}$ G=Graduado; E=Especializado; M=Mestre; D=Doutor; PD= Pós-Doutor
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	$I = \frac{\text{Gastos com Investimentos e inversões financeiras}}{\text{Gastos totais}}$

Quadro 6 – Variáveis e indicadores de desempenho dos Institutos Federais de Educação.

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

As variáveis utilizadas para a pesquisa da orientação para o mercado foram as do modelo de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e estão relacionadas no Quadro 7 com as respectivas perguntas do instrumento de pesquisa.

DIMENSÕES	PERGUNTAS
<p style="text-align: center;"><b>GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA</b></p>	<p>1 – Nesta Instituição/ Departamento/ Curso, nós nos reunimos com os alunos pelo menos uma vez por ano para identificar que cursos/habilitações eles necessitarão no futuro.</p> <p>2 - Nesta Instituição/ Departamento/ Curso, nós nos reunimos com os potenciais empregadores de nossos alunos pelo menos uma vez por ano para identificar que cursos/habilitações eles necessitarão no futuro.</p> <p>3 – Nós próprios fazemos muita pesquisa para gerar inteligência de mercado (informações de mercado e do meio) para nossa Instituição/ Departamento / Curso.</p> <p>4 – Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos alunos e potenciais empregadores destes por cursos/habilitações.</p> <p>5 – Nós pesquisamos os alunos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos nossos cursos/habilitações.</p> <p>6 - Nós pesquisamos os potenciais empregadores de nossos alunos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos nossos cursos/habilitações.</p> <p>7 - Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais no ensino superior (por exemplo, tecnologia de ensino, legislação, concorrência).</p> <p>8 – Nós avaliamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças no ensino superior (por exemplo, legislação) poderão gerar em nossos alunos e potenciais empregadores destes.</p>
<p style="text-align: center;"><b>DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA</b></p>	<p>9 – Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.</p> <p>10 – O pessoal da área administrativa em nossa Instituição/Departamento/Curso investe tempo discutindo com a área acadêmica sobre as necessidades futuras dos nossos alunos.</p> <p>11 – O pessoal da área administrativa em nossa Instituição/Departamento/Curso investe tempo discutindo com a área acadêmica sobre as necessidades futuras dos potenciais empregadores dos nossos alunos.</p> <p>12 – Quando algo relevante acontece a um aluno (por exemplo, publicação de trabalho acadêmico, promoção profissional), toda a Instituição/Departamento/Curso sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.</p> <p>13 – Dados sobre a satisfação dos alunos são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta Instituição/ Departamento / Curso.</p> <p>14 – Dados sobre a satisfação dos potenciais empregadores dos nossos alunos são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta Instituição/ Departamento/ Curso.</p> <p>15 - Quando uma área (administrativa, acadêmica) desta Instituição / Departamento / Curso descobre algo importante sobre os concorrentes, ela é lenta para alertar a outra área</p>
<p style="text-align: center;"><b>RESPOSTA AO AMBIENTE</b></p>	<p>16 – Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças dos nossos concorrentes.</p> <p>17 – Por uma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades dos alunos e potenciais empregadores destes em relação aos nossos cursos/ habilitações.</p> <p>18 – Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que os alunos desejam.</p> <p>19 - Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que os potenciais empregadores de nossos alunos desejam.</p> <p>20 – As áreas administrativa e acadêmica desta Instituição/Departamento/Curso encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem no ensino superior.</p> <p>21 – Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos alunos e potenciais empregadores destes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.</p> <p>22 – As atividades das diferentes áreas (administrativa e acadêmica) nesta instituição/ Departamento / Curso são bem coordenadas.</p> <p>23 – As reclamações dos alunos de seus potenciais empregadores não são consideradas como deviam nesta Instituição/ Departamento/ Curso.</p> <p>24 – Mesmo se nós planejássemos um ótimo plano de <i>Marketing</i>, nós provavelmente não estaríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado.</p> <p>25 – Quando sabemos que nossos alunos ou os potenciais empregadores destes gostariam que modificássemos um curso ou habilitação, as áreas envolvidas (administrativa, acadêmica) fazem esforços combinados para analisar e efetuar a modificação.</p>

Quadro 7 – Dimensões e perguntas do instrumento de coleta de dados.

Fonte: Faleiro (2001, p.88).

### 3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados relativos à orientação para o mercado foram analisados em primeiro lugar para verificar como se comportavam as dimensões da orientação para o mercado em todos os Institutos Federais. Primeiro, a geração de Inteligência; em seguida, verificou-se o comportamento da disseminação da Inteligência e, por fim, como se comportava a resposta ao meio ambiente. Seguiu-se então a análise de como se dava a orientação para o mercado, como um todo nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Para cada dimensão e para a orientação para o mercado, foi calculada a média, o coeficiente *Alpha de Cronbach* para verificar a confiabilidade dos dados e o teste t para comparar a média geral com as obtidas para cada variável.

Em seguida, possuindo os índices de desempenho de cada instituição pesquisada, procedeu-se à verificação com o *Alpha de Cronbach*. Em seguida, verificou-se a relação entre as variáveis de orientação para o mercado e de desempenho através de Regressão Linear e Correlação. Finalizando, foi verificado se as Instituições que apresentaram maiores índices de desempenho demonstraram maior orientação para o mercado, para confirmar ou não o que é encontrado na literatura.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, seguem os dados relativos à orientação para o mercado colhidos através da pesquisa de campo e os dados relativos ao desempenho, obtidos nos Relatórios Anuais de Gestão das instituições pesquisadas. Têm-se, ainda, os resultados alcançados após o tratamento estatístico dos mesmos através de médias, coeficiente *Alpha de Cronbach*, regressão linear, teste t e correlação.

### 4.1 DADOS SOBRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Para pesquisar a orientação para o mercado, foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos associada ao instrumento de pesquisa. O resultado do construto será avaliado de acordo com uma escala de Likert de cinco pontos:

5 = Orientação para o mercado muito forte

4 = Orientação para o mercado forte

3 = Orientação para o mercado moderada

2 = Orientação para o mercado fraca

1 = Orientação para o mercado muito fraca

As 25 variáveis relativas à orientação para o mercado estão divididas em três grupos: as oito primeiras referem-se à geração de Inteligência; sete referem-se à disseminação da inteligência e dez, à resposta ao ambiente. Para verificar a confiabilidade das medidas do construto orientação para o mercado e suas três dimensões (geração de inteligência, disseminação da inteligência e resposta ao ambiente), foi utilizado o coeficiente *Alpha de Cronbach*. Constata-se, na Tabela10, que os resultados obtidos são superiores a 0,7, apontando que as medidas são confiáveis (HAIR JUNIOR *et al.* 1998, p.118).

#### 4.1.1 Geração de Inteligência

Os dados referentes às variáveis da dimensão geração de inteligência são mostrados na Tabela 1 e apresentaram uma média de 3,26, sinalizando que a dimensão apresentou-se como moderada nos Institutos Federais de Educação. O Gráfico 1 mostra as médias obtidas.

**Tabela 1 - Variáveis da Dimensão Geração de Inteligência**

<i>VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA</i>	<i>MÉDIA</i>	<i>MEDIANA</i>	<i>DESVIO</i>
1 – Efetuar reuniões com os alunos para identificar necessidades futuras	2,84	3,00	1,17
2 - Efetuar reuniões com os potenciais empregadores dos alunos para identificar necessidades futuras.	3,00	3,00	1,04
3 - Fazer pesquisa para gerar Inteligência de mercado.	2,86	3,00	1,05
4 – Demorar para detectar mudanças nas preferências dos alunos e de seus potenciais empregadores.	3,53	3,00	1,12
5 - Pesquisar os alunos para avaliar a qualidade dos cursos oferecidos.	3,74	4,00	1,02
6 - Pesquisar os potenciais empregadores dos alunos para avaliar a qualidade dos cursos oferecidos.	3,00	3,00	0,89
7 – Demorar para detectar mudanças nas preferências dos alunos e de seus potenciais empregadores.	3,63	3,67	1,28
8 – Avaliar os prováveis efeitos que as mudanças no ensino poderão gerar os alunos e em seus potenciais empregadores.	3,43	3,67	1,17
<b>SCORE TOTAL</b>	26,08	26,34	8,73

Fonte: Coleta de Dados

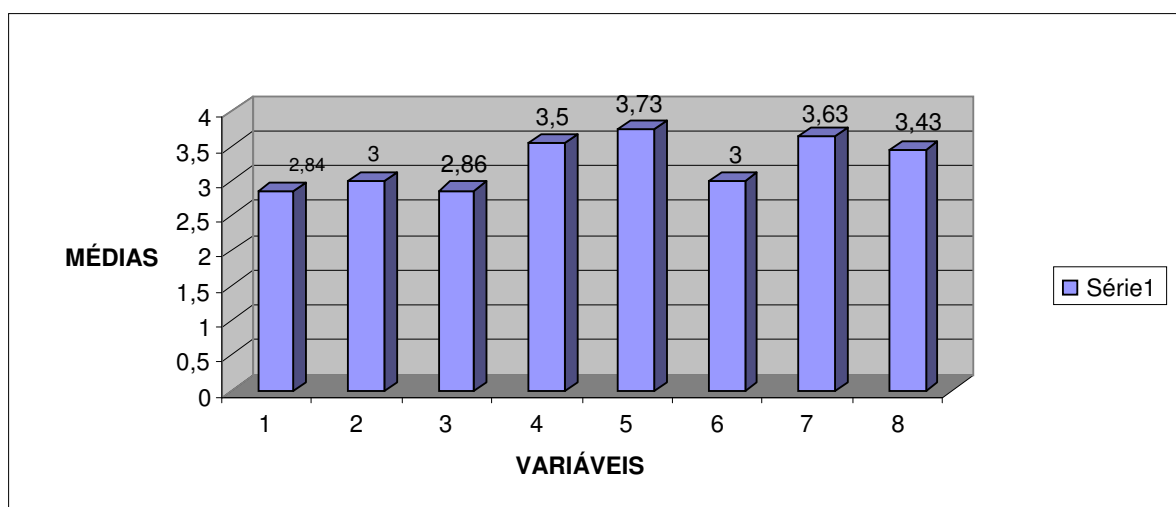


Gráfico 1 – Geração de Inteligência  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Avaliando-se, individualmente, os subconstrutos da Orientação para o Mercado e, observando-se a Tabela 1, conclui-se que, na dimensão Geração de Inteligência, apenas a variável 1 (efetuar reuniões com os alunos para identificar necessidades futuras) e a variável 3 (fazer pesquisa para gerar Inteligência de mercado), alcançaram média abaixo do ponto médio 3, o que sugere que não é prática das Instituições pesquisadas reunir-se com alunos para identificar suas necessidades futuras e que também não efetuam pesquisa para gerar inteligência de mercado. Todas as outras variáveis estão próximas ao ponto médio, o que demonstra que as atividades necessárias à Geração de Inteligência, definidas por essas variáveis, são efetuadas, de forma moderada nas instituições pesquisadas.

Confiabilidade é “o grau em que uma escala produz resultados consistentes” (MALHOTRA, 2001, p.263). Neste estudo, para verificar o grau de confiabilidade das medições efetuadas, foi utilizado o coeficiente *Alpha de Cronbach*, que varia de 0 a 1, sendo considerados como confiáveis os dados cujo referido coeficiente seja igual ou superior a 0,7 (HAIR et al., 1998, p. 118). Malhotra, (2001) considera esse coeficiente como aceitável, a partir de 0,6. Nunnally, (1967) apud Didonet (2007, p, 136) “sugere uma confiabilidade de 0,5 a 0,6” e Peter (1979) pondera que “não há regra firme e exata para avaliar o uso do coeficiente” DIDONET (2007, p. 136). Esse coeficiente será calculado para todas as medidas de Orientação para o Mercado, para seus subconstrutos e para os dados de desempenho, utilizando-se o critério sugerido por Hair et. al., (1988).

A Tabela 2 mostra os dados referentes à dimensão Geração de Inteligência que apresentaram o coeficiente *Alpha de Cronbach* igual a 0,7358. Esse coeficiente indica que há consistência entre os dados, sendo, portanto, considerados confiáveis.



**Tabela 2 – Alpha de Cronbach para a Dimensão Geração de Inteligência**

<i>RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)</i>				
Item-total Statistics				
VARIÁVEIS	Scale means IF item deleted	Scale Variance if item deleted	Corrected Item- Total correlation	Alpha if item deleted
VAR 001	23,1972	21,9597	0,3504	0,7253
VAR 002	23,0406	24,0575	0,1961	0,7505
VAR 003	23,1766	21,1597	0,5091	0,6938
VAR 004	22,5097	21,3181	0,4422	0,7062
VAR 005	22,3013	21,3331	0,5077	0,6946
VAR 006	23,0406	21,5625	0,5777	0,6866
VAR 007	22,4103	20,8831	0,3955	0,7181
VAR 008	22,6081	20,3495	0,5123	,6912

**Alpha = 0,7358**

Fonte: Coleta de Dados

O Teste t analisa a relação entre médias. Esse teste foi utilizado para verificar se existiam diferenças estatisticamente significativas entre as médias obtidas para as variáveis relativas à Orientação para o Mercado e suas dimensões. A significância considerada foi de 0,05.

A Tabela 3 mostra o resultado do Teste t para a dimensão geração de inteligência, que compara a média obtida 3,26 com as outras variáveis. Nesse teste, somente a variável 2 (reunir-se com os potenciais empregadores dos alunos para identificar necessidades futuras) e a variável 4 (nós somos lentos para identificar mudanças nas preferências de nossos alunos e de seus potenciais empregadores), apresentaram diferenças estatisticamente significativas da média.

**Tabela 3 - Teste t para a Dimensão Geração de Inteligência**

VARIÁVEIS	One-Sample Test			Test Value = 3.26		
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
REUNIÃOA	-2,017	31	,052	-,4165	-,8375	,0046
PESQUISA	-2,139	31	,040	-,3958	-,7733	-,0184
MUDANÇAA	1,365	31	,182	,2708	-,1337	,6754
PESQUILA	2,658	31	,012	,4794	,1116	,8472
PESQULB	-1,645	31	,110	-,2599	-,5822	,0624
MUDANÇAE	1,635	31	,112	,3704	-,0917	,8325
AVALIARM	,831	31	,412	,1726	-,2509	,5961
<b>REUNIÃOI</b>	<b>-1,650</b>	<b>31</b>	<b>,109</b>	<b>-,3382</b>	<b>-,7562</b>	<b>,0798</b>

Fonte: Coleta de Dados

#### 4.1.2 Disseminação de Inteligência

Os dados referentes às variáveis da dimensão Disseminação da Inteligência constam na Tabela 4 e apresentaram uma média de 2,92, sinalizando que a dimensão também se apresentou como moderada nos Institutos Federais de Educação. As médias constam no Gráfico 2.

**Tabela 4 - Variáveis da Dimensão Disseminação de Inteligência**

<i>VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA</i>	<i>MÉDIA</i>	<i>MEDIANA</i>	<i>DESVIO</i>
1 – Efetuar reuniões interdepartamentais para avaliar as tendências e desenvolvimento do mercado.	2,92	2,92	1,16
2 – A área administrativa discute com a área acadêmica sobre as necessidades futuras dos alunos.	2,53	2,55	1,03
3 – A área administrativa discute com a área acadêmica sobre as necessidades futuras dos potenciais empregadores de nossos alunos.	2,29	2,30	0,92
4 – Quando algo relevante acontece a um aluno, o fato é comunicado a toda a instituição em curto tempo.	3,46	3,44	1,11
5 – Dados sobre a satisfação dos nossos alunos são disseminados regularmente por toda a instituição.	2,92	2,92	2,92
6 – Dados sobre a satisfação dos potenciais empregadores dos nossos alunos são disseminados regularmente por toda a instituição.	2,68	2,71	1,01
7 – Quando uma área da instituição descobre algo sobre os concorrentes, ela é lenta para alertar a outra área.	3,04	2,98	1,28
<b>ESCORE TOTAL</b>	<b>19,84</b>	<b>19,82</b>	<b>9,43</b>

Fonte: Coleta de Dados.

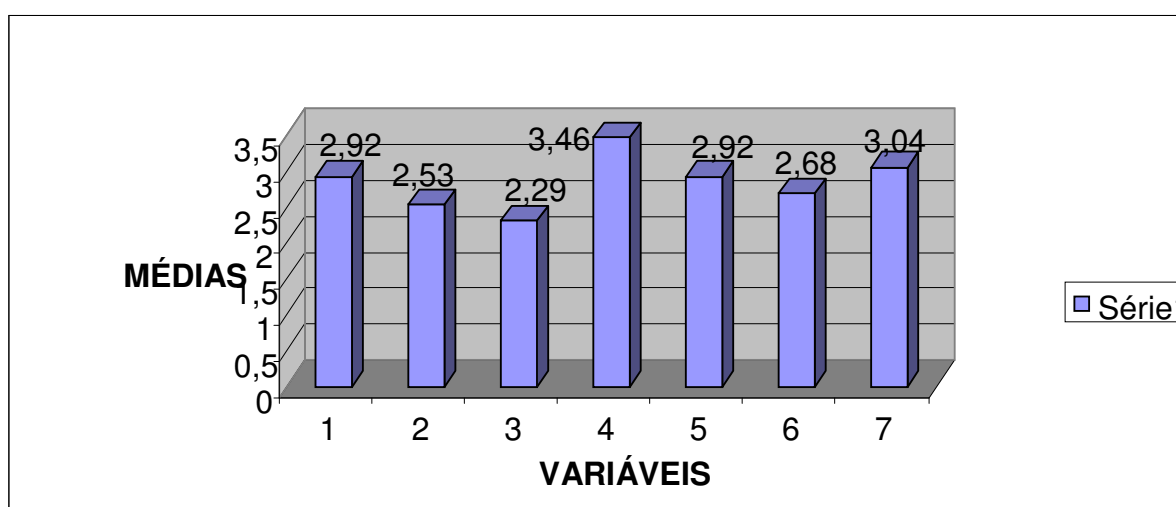


Gráfico 2 – Disseminação de Inteligência  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 5 mostra o coeficiente *Alpha de Cronbach* igual a 0,8393, referentes aos dados das sete variáveis relativas à dimensão Disseminação de Inteligência, sinalizando que há consistência entre eles, sendo, portanto, considerados confiáveis.

**Tabela 5 – Alpha de Cronbach Para a Dimensão Disseminação de Inteligência**

<i>RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)</i>				
Item-total Statistics				
VARIÁVEIS	Scale means IF item deleted	Scale Variance if item deleted	Corrected Item- Total correlation	Alpha if item deleted
VAR 009	16,9325	23,6235	0,4754	0,8360
VAR 010	17,3231	22,9915	0,6390	0,8107
VAR 011	17,5578	23,5464	0,6690	0,8090
VAR 012	16,3909	22,0472	0,6788	0,8035
VAR 013	16,9322	21,4529	0,6854	0,8017
VAR 014	17,1772	23,3482	0,6044	0,8158
VAR 015	16,8125	23,1267	0,4538	0,8429
Reliability Coefficients				
N of Cases = 32,0		N of Items = 7		
<b>Alpha = 0,8393</b>				

Fonte: Coleta de Dados

A Tabela 6 apresenta o resultado do Teste t para a dimensão Disseminação de Inteligência. A variável 2 (efetuar reuniões interdepartamentais para avaliar as tendências e desenvolvimento do mercado); a variável 3 (a área administrativa discute com a área acadêmica sobre as necessidades futuras dos potenciais empregadores de nossos alunos) e a variável 4 (quando algo relevante acontece a um aluno, o fato é comunicado a toda a instituição em curto tempo), evidenciaram diferenças estatisticamente significativas da média.

**Tabela 6 - Teste t para a Dimensão Disseminação de Inteligência**

VARIÁVEIS	One-Sample Test		Test Value = 2,92			
	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
REUNIÃOI	,009	31	,993	,0018	-,4162	,4198
DISCUSSĂ	-2,144	31	,040	-,3886	-,7583	-,0190
DISCUS_A	-3,853	31	,001	-,6233	-,9533	-,2934
ACONTECI	2,779	31	,009	,5435	,1446	,9425
SATISFAÇ	,010	31	,992	,0021	-,4228	,4270
SATISF_A	-1,350	31	,187	-,2427	-,6095	,1241
<b>DESCOBER</b>	,540	31	,593	,1219	-,3382	,5820

Fonte: Coleta de Dados

### 4.1.3 Resposta ao ambiente

Os dados referentes à dimensão Resposta ao Ambiente são expostos na Tabela 7 e revelaram uma média de 3,33, indicando que também essa dimensão se apresentou como moderada nos Institutos Federais de Educação. As médias obtidas são vistas no Gráfico 3.

**Tabela 7 - Variáveis da Dimensão Resposta ao Ambiente.**

<b>VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>DESVIO</b>
1 – Nós demoramos para responder às mudanças de nossos concorrentes.	3,18	3,00	1,21
2– Ignorar as mudanças nas necessidades dos alunos e potenciais empregadores destes em relação a nossos cursos.	3,42	3,00	1,03
3 – Revisar nossos esforços para elaborar novos cursos que estejam de acordo com o que os alunos desejam.	3,75	4,00	0,97
4 - Revisar esforços para elaborar novos cursos que estejam de acordo com o que os potenciais empregadores de nossos alunos desejam.	3,64	3,59	1,08
5 – As áreas administrativa e acadêmica se encontram para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem no ensino.	2,94	3,00	1,10
6 – Se um importante concorrente lançasse uma campanha dirigida a nossos alunos e potenciais empregadores destes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.	2,64	2,67	0,94
7 - As áreas administrativa e acadêmica nesta instituição são bem coordenadas.	3,47	3,59	1,08
8 – As reclamações de nossos alunos e de seus potenciais empregadores não são consideradas como deviam nesta instituição.	3,51	3,50	1,04
9 – Mesmo se nós tivéssemos um ótimo plano de <i>marketing</i> , nós provavelmente não estaríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado.	3,17	3,00	1,01
10 – Quando sabemos que nossos alunos ou seus potenciais empregadores gostariam que modificássemos um curso, as áreas envolvidas fazem esforços para analisar e efetuar a modificação.	3,60	4,00	0,93
<b>SCORE TOTAL</b>	<b>33,32</b>	<b>33,35</b>	<b>10,39</b>

Fonte: Coleta de Dados

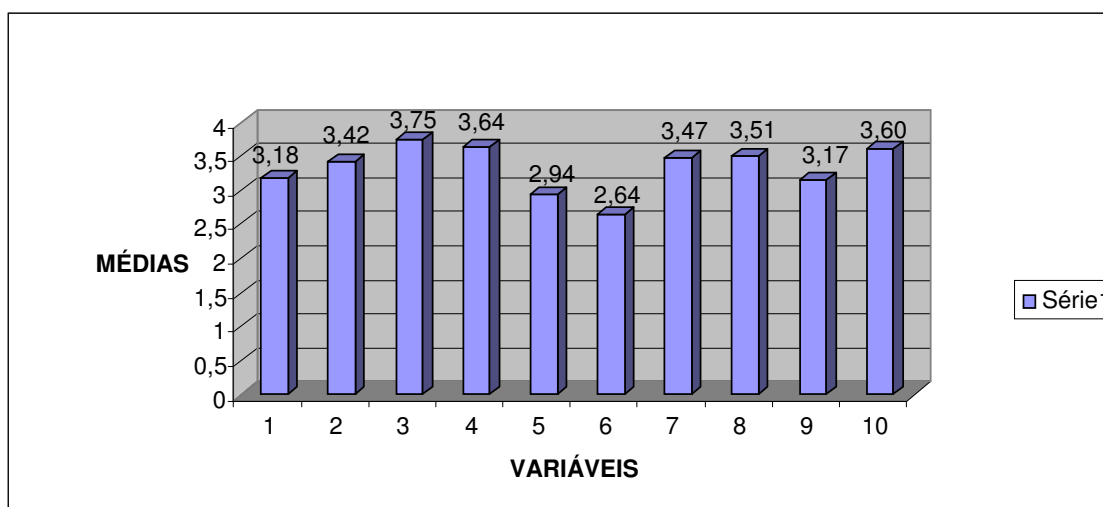


Gráfico 3 – Resposta ao Ambiente  
Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 8 – Alpha de Cronbach para a Dimensão Resposta ao Ambiente**

<i>RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)</i>				
Item-total Statistics				
VARIÁVEIS	Scale means IF item deleted	Scale Variance if item deleted	Corrected Item- Total correlation	Alpha if item deleted
VAR 016	30,1266	29,0531	0,5906	0,7612
VAR 017	29,8919	31,4033	0,4954	0,7744
VAR 018	29,5584	30,6677	0,6118	0,7616
VAR 019	29,6731	30,2245	0,5722	0,7646
VAR 020	30,3709	31,8208	0,4130	0,7845
VAR 021	30,6681	33,2053	0,3794	0,7872
VAR 022	29,8397	28,6590	0,7224	0,7450
VAR 023	29,8038	38,5395	-0,1114	0,8398
VAR 024	30,1419	31,2781	0,5217	0,7714
VAR 025	29,7044	31,4529	0,5606	0,7680
Reliability Coefficients				
N of Cases = 32,0                      N of Items = 10				
<b>Alpha = 0,7954</b>				

Fonte: Coleta de Dados

A Tabela 8 mostra o coeficiente *Alpha de Cronbach* igual a 0,7954 correspondente às dez variáveis relativas à dimensão Resposta ao Ambiente, apontando que há consistência entre os dados, sendo, portanto, considerados confiáveis.

A Tabela 9 mostra que o resultado do Teste t para a dimensão Resposta ao Ambiente, indicou que a variável 5 (As áreas administrativa e acadêmica se encontram para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem no ensino) e a variável 6 (Se um importante concorrente lançasse uma campanha dirigida a nossos alunos e potenciais empregadores destes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente), apresentaram diferenças estatisticamente significativas da média.

**Tabela 9 - Teste t para a Dimensão Resposta ao ambiente.**

VARIÁVEIS	One-Sample Test			Test Value = 3,33		
	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
DECISÃO	-1,210	31	,236	-,2578	-,6925	,1768
IGNORARM	-,128	31	,899	-,0232	-,3946	,3481
NOVOCURS	1,810	31	,080	,3103	-,0394	,6601
NOVOCU_A	1,025	31	,313	,1956	-,1936	,5848
ADMINIST	-2,574	31	,015	-,5023	-,9002	-,1044
IMPLANTA	-4,825	31	,000	-,7995	-1,1374	-,4616
CONCORRE	,152	31	,880	,0290	-,3606	,4185
RECLAMAÇ	,354	31	,726	,0649	-,3095	,4393
PLANOMAR	-1,532	31	,136	-,2732	-,6369	,0905
<b>MODIFICA</b>	,998	31	,326	,1644	-,1716	,5004

Fonte: Coleta de Dados.

#### 4.1.4 Orientação para o mercado

O Gráfico 4 demonstra os dados relativos à orientação para o mercado como um todo, com suas três dimensões e apresentaram uma média de 3,17, indicando que a orientação para o mercado também se apresentou como moderada nos Institutos Federais de Educação. No Gráfico 4, todas as variáveis foram inseridas; as oito primeiras são relativas à Geração de Inteligência, a seguir, mais sete relativas à Disseminação da Inteligência e, por fim, as dez variáveis relativas à Resposta ao Ambiente, totalizando vinte e cinco variáveis.

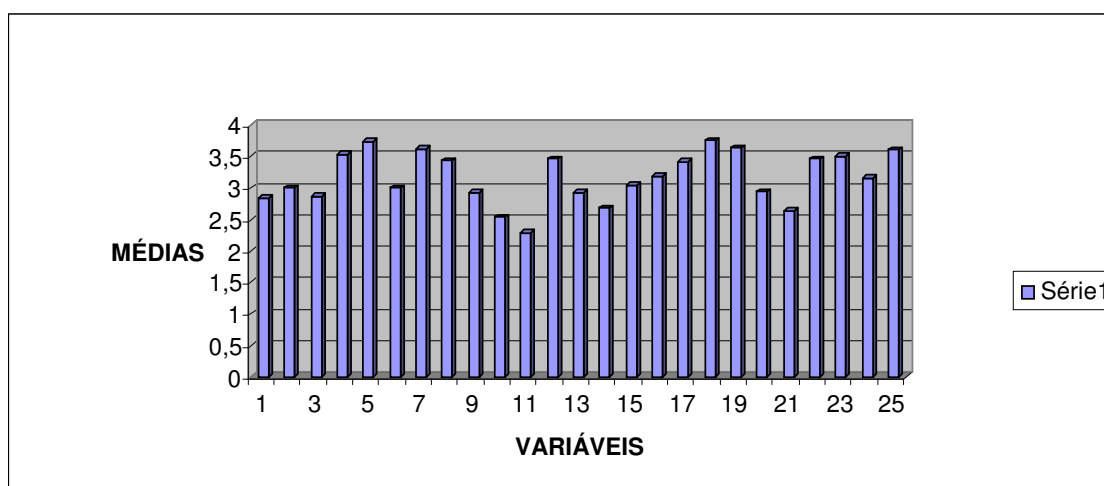


Gráfico 4 - Orientação para o Mercado  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 10 mostra o coeficiente *Alpha de Cronbach* relativo à orientação para o mercado e suas dimensões e indica que há consistência entre os dados obtidos, sendo, portanto, considerados confiáveis.

**Tabela 10** - Coeficiente *Alpha de Cronbach*

<b>CONSTRUTO E DIMENSÕES</b>	<b>ALPHA DE CRONBACH</b>
Geração de Inteligência	0,7358
Disseminação da Inteligência	0,8393
Resposta ao Ambiente	0,7954
<b>Orientação para o Mercado</b>	<b>0,9070</b>

Fonte: Coleta de Dados

O coeficiente *Alpha de Cronbach* = 0,9070 para a orientação para o mercado, inserido na Tabela 10, também foi obtido por Caruana et. al.(1996 Apud Faleiro, 2001), que, ao utilizarem a escala MARKOR em estudo efetuado em instituições de ensino superior, obtiveram um *Alpha de Cronbach* igual a 0,90, idêntico ao encontrado neste estudo. 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. A semelhança dos índices encontrados nos três estudos demonstra que a escala MARKOR apresentou bom desempenho, não só em relação à orientação para o mercado, mas também em relação a seus subconstrutos.

A Tabela 11 mostra o resultado do Teste t para a Orientação para o Mercado e indica que as seguintes variáveis apresentaram diferenças significativas da média:

- Variável 5 (pesquisar os alunos para avaliar a qualidade dos cursos oferecidos).
- Variável 10 (a área administrativa discute com a área acadêmica sobre as necessidades futuras dos alunos).
- Variável 11 (a área administrativa discute com a área acadêmica sobre as necessidades futuras dos potenciais empregadores de nossos alunos).
- Variável 14 (dados sobre a satisfação dos potenciais empregadores dos nossos alunos são disseminados, regularmente, por toda a instituição).
- Variável 18 (revisar nossos esforços para elaborar novos cursos que estejam de acordo com o que os alunos desejam).
- Variável 21 (se um importante concorrente lançasse uma campanha dirigida a nossos alunos e potenciais empregadores destes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente).

**Tabela 11 - Teste t para a Orientação para o Mercado**

VARIÁVEIS	One-Sample Test			Test Value = 3,17		
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
REUNIÃOA	-1,581	31	,124	-,3265	-,7475	,0946
REUNIÃOE	-,920	31	,365	-,1699	-,5466	,2068
PESQUISA	-1,653	31	,109	-,3058	-,6833	,0716
MUDANÇA A	1,819	31	,079	,3608	-,0437	,7654
PESQUI_A	3,157	31	,004	,5694	,2016	,9372
PESQUI_B	-1,075	31	,291	-,1699	-,4922	,1524
MUDANÇA E	2,032	31	,051	,4604	-,0017	,9225
AVALIARM	1,265	31	,215	,2626	-,1609	,6861
REUNIÃO I	-1,211	31	,235	-,2482	-,6662	,1698
DISCUSSÃ	-3,524	31	,001	-,6386	-1,0083	-,2690
DISCUS_A	-5,399	31	,000	-,8733	-1,2033	-,5434
ACONTECI	1,501	31	,144	,2935	-,1054	,6925
SATISFAÇ	-1,190	31	,243	-,2479	-,6728	,1770
SATISF_A	-2,740	31	,010	-,4927	-,8595	-,1259
DESCOBER	-,568	31	,574	-,1281	-,5882	,3320
DECISÃOM	,057	31	,955	,0122	-,4225	,4468
IGNORARM	1,355	31	,185	,2468	-,1246	,6181
NOVOCURS	3,384	31	,002	,5803	,2306	,9301
NOVOCU_A	2,440	31	,021	,4656	,0764	,8548
ADMINIST	-1,191	31	,243	-,2323	-,6302	,1656
IMPLANTA	-3,196	31	,003	-,5295	-,8674	-,1916
CONCORRE	1,565	31	,128	,2990	-,0906	,6885
RECLAMAÇ	1,824	31	,078	,3349	-,0395	,7093
PLANOMAR	-,018	31	,986	-,0032	-,3669	,3605
<b>MODIFICA</b>	<b>2,636</b>	<b>31</b>	<b>,013</b>	<b>,4344</b>	<b>,0984</b>	<b>,7704</b>

Fonte: Coleta de Dados

#### 4.2 RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DESEMPENHO

Neste item, os valores das variáveis de desempenho são colocados na mesma escala e a correlação entre elas e as variáveis de orientação para o mercado é analisada.

Os valores relativos às variáveis que definem o desempenho estavam em escalas diferentes, sendo necessário colocá-los em uma só escala. Isso foi feito subtraindo-se de cada dado o valor do menor deles e, após, dividiu-se o resultado pela amplitude (o menor dado subtraído do maior). Esse procedimento foi feito para cada variável. Os dados, já na mesma escala (de zero a 1), são mostrados nas Tabelas 12 e 13.

$(D_{\text{qualquer}} - D_{\text{menor}}) / \text{AMP.} \longrightarrow$  Todos os dados na mesma escala (de zero a 1).



**Tabela 12 – Dados de Desempenho na Mesma Escala I**

IF1	IF2	IF3	IF4	IF5	IF6	IF7	IF8	IF9	IF10	IF11	IF12	IF13	IF14	IF15	IF16
0,416	0,183	0,828	0,315	0,339	0,369	0,122	0,287	0,363	0,345	0,073	0,243	0,169	0,327	0,081	0,322
0,753	0,180	0,280	0,639	0,197	0,225	0,158	0,163	0,674	0,376	0,413	0,299	0,947	0,548	1,000	0,163
0,855	0,119	0,121	0,584	0,203	0,179	0,079	0,000	0,356	0,268	0,389	0,661	1,000	0,225	0,740	0,234
0,411	0,214	0,000	0,262	0,215	0,362	0,033	0,059	0,309	0,293	0,240	0,286	1,000	0,229	0,059	0,340
0,468	0,393	0,225	0,662	0,702	0,716	0,118	0,000	0,140	1,000	0,761	0,998	0,678	0,837	0,709	0,513
0,294	0,365	0,210	0,279	0,551	0,393	0,463	0,711	0,062	0,163	0,255	0,177	0,446	0,531	0,116	0,369
0,193	0,141	0,193	0,637	0,068	0,138	0,000	0,170	0,522	0,226	0,275	0,444	0,012	0,124	1,000	0,088
0,866	0,847	0,895	0,821	0,492	0,669	0,142	0,391	0,240	0,386	0,364	0,568	0,268	0,788	0,745	0,292
0,086	0,046	0,035	0,102	0,023	0,024	0,226	0,101	0,046	0,074	0,117	0,044	0,049	0,137	0,196	0,049
0,064	1,000	0,124	0,000	0,558	0,167	0,582	0,529	0,605	0,420	0,437	0,422	0,755	0,056	0,649	0,747

Fonte : Coleta de dados.

**Tabela 13 – Dados de Desempenho na Mesma Escala II**

IF17	IF18	IF19	IF20	IF21	IF22	IF23	IF24	IF25	IF26	IF27	IF28	IF29	IF30	IF31	IF32
0,146	0,015	0,029	0,321	0,347	0,098	1,000	0,098	0,609	0,321	0,054	0,331	0,163	0,481	0,229	0,000
0,688	0,060	0,582	0,000	0,459	0,569	0,382	0,240	0,690	0,559	0,143	0,150	0,358	0,517	0,430	0,427
0,271	0,036	0,157	0,000	0,340	0,078	0,217	0,133	0,175	0,101	0,200	0,229	0,508	0,305	0,293	0,486
0,114	0,213	0,352	0,305	0,485	0,039	0,313	0,207	0,178	0,251	0,242	0,253	0,350	0,257	0,180	0,242
0,517	0,286	0,417	0,004	0,601	0,366	0,933	0,175	0,428	0,200	0,108	0,553	0,370	0,730	0,552	0,268
0,123	1,000	0,688	0,000	0,350	0,208	0,205	0,658	0,428	0,352	0,663	0,453	0,298	0,256	0,238	0,403
0,422	0,484	0,601	0,232	0,016	0,310	0,233	0,076	0,203	0,268	0,457	0,343	0,768	0,296	0,266	0,218
0,305	0,751	0,125	1,000	0,027	0,233	0,109	0,119	0,698	0,367	0,000	0,530	0,142	0,367	0,185	0,520
0,764	0,106	1,000	0,111	0,609	0,097	0,037	0,093	0,104	0,000	0,189	0,141	0,178	0,133	0,099	0,249
0,537	0,157	0,622	0,128	0,829	0,677	0,970	0,861	0,131	0,378	0,866	0,345	0,332	0,519	0,743	0,149

Fonte: Coleta de dados

Com os dados das Tabelas 12 e 13, efetuou-se o cálculo do *Alpha de Cronbach* e o resultado obtido foi 0,8356, o que indica que os dados têm

confiabilidade. O Teste t, para as médias de desempenho, foi igual a 0,986, sendo, portanto, confiável. Efetuou-se, então, uma regressão linear com a soma dos resultados do desempenho e da orientação para o mercado de todas as instituições pesquisadas (Tabela 14), com o objetivo de saber como se dava sua correlação.

**Tabela 14 – Índices de Desempenho e Orientação para o Mercado**

IF	DESEMPENHO	ORIENTAÇÃO P/ O MERCADO
IF 1	4,41	82,66
IF 2	3,49	83,33
IF 3	2,91	76,01
IF 4	4,30	71,68
IF 5	3,35	68,34
IF 6	3,24	91,67
IF 7	1,92	72
IF 8	2,41	77
IF 9	3,32	78
IF 10	3,55	92
IF 11	3,32	82,5
IF 12	4,14	97
IF 13	5,33	72,5
IF 14	3,80	103
IF 15	5,30	77
IF 16	3,12	87
IF 17	3,89	73
IF 18	3,11	108
IF 19	4,57	72
IF 20	2,10	64
IF 21	4,06	112
IF 22	2,67	44
IF 23	4,40	69
IF 24	2,66	85,5
IF 25	3,64	77
IF 26	2,80	87
IF 27	2,92	96,5
IF 28	3,33	56
IF 29	3,47	54
IF 30	3,86	67,5
IF 31	3,21	72,33
IF 32	2,96	85
MÉDIA	3,49	79,20

Fonte: Coleta de dados

O coeficiente de Correlação ( $R^2$ ) varia de (-1) a (1). Onde (-1) significa correlação forte e negativa, zero aponta que não há correlação e (1) indica que a correlação é forte e positiva (SPIEGEL, 1993; FREUND E SIMON, 2000).

Ao ser calculada a correlação, chega-se a  $R^2= 0,07$ , sinalizando que as variáveis em questão não têm correlação significativa. Esse resultado contraria o que diz a literatura. Assim, procuraram-se novas formas de relacionar as variáveis em questão. Nesse sentido, buscou-se trabalhar com a média dos desempenhos e

as dimensões D1, D2 e D3 da orientação para o mercado (Tabela 15), e, através de uma Análise de Regressão Múltipla, tentou-se encontrar DE em função das variáveis D1, D2 e D3, ou seja,

$$DE = f(D1, D2, D3), \quad \text{onde:}$$

DE = Desempenho de cada instituição.

D1 = Média da dimensão geração de Inteligência de cada instituição.

D2 = Média da dimensão disseminação da Inteligência de cada instituição.

D3 = Média da dimensão resposta ao ambiente de cada instituição.

IF = Instituto Federal.

**Tabela 15** – Médias de Desempenho e das Dimensões de Orientação para o Mercado

IF	DE	D1	D2	D3
IF 1	4,405818504	3,375	3,047142857	3,433
IF 2	3,487141592	3,66625	2,952857143	3,333
IF 3	2,911701239	3,0425	2,618571429	3,334
IF 4	4,299467661	3,2075	2,81	2,635
IF 5	3,348511225	2,915	2,192857143	2,967
IF 6	3,240423053	3,625	3,618571429	3,734
IF 7	1,920900912	3,375	1,571428571	3,4
IF 8	2,412277898	2,875	2,714285714	3,5
IF 9	3,317216764	3,375	3,285714286	2,8
IF 10	3,551156092	4,25	3,285714286	3,5
IF 11	3,323853413	3,0625	2,857142857	3,8
IF 12	4,141065785	4,125	3,714285714	3,8
IF 13	5,325017633	3,0625	2,642857143	2,95
IF 14	3,801698732	4	4	4,3
IF 15	5,295741404	3,125	2,857142857	3,2
IF 16	3,116073258	4,125	2,428571429	3,7
IF 17	3,885916866	2,375	3,571428571	2,9
IF 18	3,107767555	4,375	4,285714286	4,3
IF 19	4,573003923	3,1875	2	3,25
IF 20	2,101345163	2,25	3	2,5
IF 21	4,062155794	4,5	4	4,8
IF 22	2,674454469	2,125	1,285714286	1,8
IF 23	4,399498662	3	2,285714286	2,9
IF 24	2,658818	3,375	3,428571429	3,45
IF 25	3,643695973	2,625	2,428571429	3,9
IF 26	2,796448564	3,625	3,285714286	3,5
IF 27	2,920526324	3,75	3,642857143	4,1
IF 28	3,328282738	2,25	1	3,1
IF 29	3,46769514	2	1,857142857	2,5
IF 30	3,860536228	3,1875	2,142857143	2,7
IF 31	3,213900389	3,08125	2,808571429	2,802
IF 32	2,962302564	3,25	3,142857143	3,7

Fonte: Coleta de dados.

Ao ser efetuado o cálculo da regressão múltipla, chegou-se a  $R^2 = 0,02$ , o que indica que o modelo não é adequado, conforme mostra a Tabela 16.

**Tabela 16 – Resultados da Regressão**

<i>Estatística de regressão</i>	
<b>R múltiplo</b>	<b>0,156129299</b>
<b>R-Quadrado</b>	<b>0,024376358</b>
<b>R-quadrado ajustado</b>	<b>-0,080154747</b>
<b>Erro padrão</b>	<b>0,837832167</b>
<b>Observações</b>	<b>32</b>

Fonte: Coleta de dados

Assim, a análise, utilizando-se as dimensões da orientação para o mercado separadamente foi abandonada e partiu-se para a análise das 25 variáveis como um só conjunto.

Passou-se, então, ao cálculo do DE como função das 25 variáveis, ou seja:

$$DE = f(25 \text{ variáveis de OM})$$

Ao serem efetuados os cálculos para a determinação de DE em função de todas as variáveis de orientação para o mercado, encontrou-se um  $R^2 = 83,4 \%$ , o que indica forte correlação entre as variáveis conforme as Tabelas 17 E 18.

**Tabela 17 – Regressão linear da variável Desempenho**

Observações	32,000
Soma dos pesos	32,000
GL	6,000
R <sup>2</sup>	0,834
R <sup>2</sup> ajustado	0,144
MSE	0,556
REQM	0,746
MAPE	8,152
DW	1,678
Cp	26,000
AIC	-20,327
SBC	17,782
PC	1,602

Fonte: Coleta de dados.

**Tabela 18- Parâmetros do modelo**

Fonte	Valor	Erro padrão	t	Pr >  t	Limite inf. (95%)	Limite Sup (95%)
Intercepto	2,858	1,490	1,918	0,104	-0,788	6,504
1	0,160	0,255	0,625	0,555	-0,465	0,785
2	0,009	0,567	0,016	0,988	-1,379	1,397
3	0,316	0,468	0,676	0,524	-0,828	1,461
4	0,175	0,359	0,487	0,644	-0,704	1,053
5	0,172	0,322	0,535	0,612	-0,617	0,961
6	0,002	0,512	0,004	0,997	-1,252	1,256
7	-0,225	0,318	-0,706	0,507	-1,003	0,554
8	-0,156	0,255	-0,613	0,562	-0,780	0,467
9	0,070	0,236	0,297	0,776	-0,508	0,649
10	-0,300	0,324	-0,927	0,390	-1,092	0,492
11	-0,114	0,508	-0,225	0,829	-1,359	1,130
12	0,170	0,354	0,481	0,648	-0,696	1,036
13	-0,109	0,391	-0,280	0,789	-1,066	0,848
14	0,137	0,416	0,329	0,754	-0,880	1,154
15	-0,190	0,247	-0,771	0,470	-0,795	0,414
16	0,185	0,315	0,589	0,578	-0,585	0,956
17	-0,232	0,272	-0,851	0,427	-0,897	0,434
18	0,074	0,447	0,164	0,875	-1,021	1,168
19	0,119	0,634	0,188	0,857	-1,432	1,670
20	0,080	0,252	0,319	0,761	-0,536	0,697
21	-0,613	0,396	-1,548	0,173	-1,582	0,356
22	0,093	0,422	0,220	0,833	-0,939	1,124
23	0,060	0,197	0,304	0,771	-0,423	0,543
24	-0,147	0,429	-0,343	0,743	-1,197	0,903
25	0,249	0,325	0,765	0,473	-0,547	1,044

Fonte: Coleta de dados

Porém, para esse caso, ao se observar a variância, mostrada na Tabela 19, nota-se que  $F > P$ -valor, ou seja,  $F = 44\%$  maior que  $10\%$ ; isso revela que a significância está além dos limites aceitáveis. Buscou-se, então, nova alternativa.

**Tabela 19 – Análise da Variância**

Fonte	GL	Soma dos quadrados	Quadrados médios	F	Pr > F
Modelo	25	16,808	0,672	1,208	0,440
Erro	6	3,338	0,556		
Total corrigido	31	20,146			

Calculado contra o modelo  $Y = \text{Média}(Y)$

Fonte: Coleta de dados

Observando-se as Tabelas 20 e 21, nota-se que algumas das variáveis têm alta correlação (SPIEGEL, 1993; FREUND E SIMON, 2000).

**Tabela 20 – Correlação Entre as Variáveis**

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	<b>1,000</b>	0,187	0,384	0,171	0,404	0,148	0,004	0,258	0,084	0,091	0,261	0,228	0,102
2	0,187	<b>1,000</b>	0,425	-0,173	0,349	0,423	-0,237	0,052	0,406	0,319	0,275	<b>0,624</b>	<b>0,689</b>
3	0,384	0,425	<b>1,000</b>	0,280	0,203	0,276	0,228	0,331	0,180	0,453	<b>0,723</b>	0,487	0,372
4	0,171	-0,173	0,280	<b>1,000</b>	0,152	0,256	<b>0,755</b>	0,322	-0,011	0,184	0,349	-0,049	-0,101
5	0,404	0,349	0,203	0,152	<b>1,000</b>	0,432	0,231	0,378	0,519	0,434	0,367	0,489	0,547
6	0,148	0,423	0,276	0,256	0,432	<b>1,000</b>	0,377	0,484	0,104	0,460	0,399	0,479	0,291
7	0,004	-0,237	0,228	<b>0,755</b>	<b>0,231</b>	0,377	<b>1,000</b>	0,335	0,018	0,168	0,298	0,015	-0,022
8	0,258	0,052	0,331	0,322	0,378	0,484	0,335	<b>1,000</b>	0,303	0,432	0,558	0,165	0,244
9	0,084	0,406	0,180	-0,011	0,519	0,104	0,018	0,303	<b>1,000</b>	0,434	0,436	0,304	0,546
10	0,091	0,319	0,453	0,184	0,434	0,460	0,168	0,432	0,434	<b>1,000</b>	<b>0,719</b>	0,390	0,465
11	0,261	0,275	<b>0,723</b>	0,349	0,367	0,399	0,298	0,558	0,436	<b>0,719</b>	<b>1,000</b>	0,410	0,423
12	0,228	<b>0,624</b>	0,487	0,049	0,489	0,479	0,015	0,165	0,304	0,390	0,410	<b>1,000</b>	<b>0,706</b>
13	0,102	<b>0,689</b>	0,372	0,101	0,547	0,291	-0,022	0,244	0,546	0,465	0,423	<b>0,706</b>	<b>1,000</b>
14	-0,011	0,499	0,263	0,035	0,346	0,549	0,096	0,203	0,250	0,378	0,392	<b>0,651</b>	<b>0,627</b>
15	0,343	0,022	0,454	0,563	0,318	0,305	0,339	0,287	0,183	0,423	0,512	0,443	0,203
16	0,155	-0,211	0,241	<b>0,790</b>	0,253	0,290	<b>0,639</b>	0,298	0,012	0,274	0,388	0,152	0,047
17	0,271	-0,104	0,154	<b>0,654</b>	0,275	0,314	0,547	0,210	0,013	0,154	0,193	0,083	-0,105
18	-0,005	0,080	0,198	0,349	0,438	0,322	0,459	0,303	0,215	0,276	0,286	0,338	0,222
19	-0,090	-0,080	0,278	0,519	0,398	0,507	<b>0,616</b>	0,409	0,129	0,359	0,499	0,259	0,052
20	0,318	0,447	0,538	0,047	0,417	0,355	0,062	0,295	0,341	0,454	0,509	0,368	0,451
21	0,144	0,223	0,366	0,092	0,321	0,258	0,193	0,250	0,315	0,224	0,358	0,316	0,487
22	0,192	0,429	0,468	0,347	0,507	0,549	0,359	0,453	0,376	0,390	0,417	<b>0,642</b>	<b>0,599</b>
23	0,044	0,068	-0,082	-0,084	-0,112	-0,125	-0,143	-0,198	0,050	0,046	-0,082	0,061	0,007
24	0,202	0,138	0,258	0,436	0,154	0,105	0,334	-0,003	0,108	0,245	0,196	0,021	0,021
25	0,429	0,537	<b>0,584</b>	0,138	0,486	0,418	0,004	0,372	0,368	0,453	0,510	<b>0,602</b>	0,546
Nota des.	0,326	0,380	0,228	-0,114	0,172	0,029	-0,290	-0,133	-0,027	-0,144	-0,014	0,398	0,109

Fonte: Coleta de dados

**Tabela 21 – Correlação Entre as Variáveis I**

Variáveis	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	-0,011	0,343	0,155	0,271	-0,005	-0,090	0,318	0,144	0,192	0,044	0,202	0,429
2	0,499	0,022	-0,211	-0,104	0,080	-0,080	0,447	0,223	0,429	0,068	0,138	0,537
3	0,263	0,454	0,241	0,154	0,198	0,278	0,538	0,366	0,468	-0,082	0,258	<b>0,584</b>
4	0,035	0,563	<b>0,790</b>	<b>0,654</b>	0,349	0,519	0,047	0,092	0,347	-0,084	0,436	0,138
5	0,346	0,318	0,253	0,275	0,438	0,398	0,417	0,321	0,507	-0,112	0,154	0,486
6	0,549	0,305	0,290	0,314	0,322	0,507	0,355	0,258	0,549	-0,125	0,105	0,418
7	0,096	0,339	<b>0,639</b>	0,547	0,459	<b>0,616</b>	0,062	0,193	0,359	-0,143	0,334	0,004
8	0,203	0,287	0,298	0,210	0,303	0,409	0,295	0,250	0,453	-0,198	-0,003	0,372
9	0,250	0,183	0,012	0,013	0,215	0,129	0,341	0,315	0,376	0,050	0,108	0,368
10	0,378	0,423	0,274	0,154	0,276	0,359	0,454	0,224	0,390	0,046	0,245	0,453
11	0,392	0,512	0,388	0,193	0,286	0,499	0,509	0,358	0,417	-0,082	0,196	0,510
12	<b>0,651</b>	0,443	0,152	0,083	0,338	0,259	0,368	0,316	<b>0,642</b>	0,061	0,021	<b>0,602</b>
13	<b>0,627</b>	0,203	0,047	-0,105	0,222	0,052	0,451	0,487	<b>0,599</b>	0,007	0,021	0,546
14	<b>1,000</b>	0,333	0,216	0,091	0,165	0,298	0,247	0,448	0,562	-0,139	-0,232	0,387
15	0,333	<b>1,000</b>	<b>0,672</b>	0,450	0,243	0,365	0,222	0,318	0,565	0,015	0,220	0,455
16	0,216	<b>0,672</b>	<b>1,000</b>	<b>0,707</b>	0,488	<b>0,651</b>	0,093	0,251	0,479	-0,104	0,340	0,199
17	0,091	0,450	<b>0,707</b>	<b>1,000</b>	0,561	<b>0,588</b>	0,048	-0,003	0,296	-0,066	0,346	0,100
18	0,165	0,243	0,488	0,561	<b>1,000</b>	<b>0,792</b>	0,140	0,173	0,411	0,013	0,325	0,284
19	0,298	0,365	<b>0,651</b>	<b>0,588</b>	<b>0,792</b>	<b>1,000</b>	0,174	0,186	0,405	-0,214	0,215	0,201
20	0,247	0,222	0,093	0,048	0,140	0,174	<b>1,000</b>	0,369	0,528	-0,074	0,441	<b>0,601</b>
21	0,448	0,318	0,251	-0,003	0,173	0,186	0,369	<b>1,000</b>	<b>0,622</b>	-0,318	0,264	0,538
22	0,562	0,565	0,479	0,296	0,411	0,405	0,528	<b>0,622</b>	<b>1,000</b>	-0,012	0,349	<b>0,691</b>
23	-0,139	0,015	-0,104	-0,066	0,013	-0,214	-0,074	-0,318	-0,012	<b>1,000</b>	0,118	-0,007
24	-0,232	0,220	0,340	0,346	0,325	0,215	0,441	0,264	0,349	0,118	<b>1,000</b>	0,398
25	0,387	0,455	0,199	0,100	0,284	0,201	<b>0,601</b>	0,538	<b>0,691</b>	-0,007	0,398	<b>1,000</b>
Nota des..	0,086	-0,003	-0,115	-0,018	0,057	-0,027	0,148	-0,367	0,041	0,240	-0,139	0,245

Fonte: Coleta de dados

Com base nos dados das Tabelas 20 e 21, é possível concluir que as variáveis 2, 13, 14, 22 e 25 podem ser substituídas pela variável 12, uma vez que apresenta alta correlação com aquelas.

Igualmente acontece com as variáveis 7, 16 e 17, que podem ser substituídas pela variável 4. A variável 19 pode substituir a variável 18.

Assim, por serem redundantes, 9 variáveis com alta correlação foram retiradas dos cálculos. Como consequência, das 25 variáveis utilizadas para avaliar a orientação para o mercado, consideraram-se, apenas, 16.

Ao se efetuar a regressão linear múltipla com esses dados, obtêm-se os dados da Tabela 22 com a Variância e os resultados da regressão mostrados na Tabela 23.



**Tabela 22 – Análise da Variância I**

Fonte	GL	Soma dos quadrados	Quadrados médios	F	Pr > F
Modelo	16	14,034	0,877	2,153	0,073
Erro Total corrigido	15	6,112	0,407		
	31	20,146			

Fonte: Coleta de dados

Os dados da Tabela 22 mostram que  $F < Pr$ , ou seja,  $F = 7,3 \%$ , sendo, portanto, menor que os 10 % tidos como aceitáveis para o modelo.

**Tabela 23 – Resultados da Regressão I**

Observações	32,000
Soma dos pesos	32,000
GL	15,000
$R^2$	0,697
$R^2$ ajustado	0,373
MSE	0,407
REQM	0,638
MAPE	11,139
DW	1,852
Cp	17,000
AIC	-18,976
SBC	5,942
PC	0,991

Fonte: Coleta de dados

Os dados da Tabela 23 mostram que  $R^2 = 69,7 \%$ , o que indica forte correlação entre as variáveis analisadas, pois o modelo explica cerca de 70% dos dados. A Tabela 24 mostra os parâmetros utilizados no cálculo.

**Tabela 24 - Parâmetros do modelo**

Fonte	Valor	Erro padrão	t	Pr >  t	Limite inf (95%)	Limite sup(95%)
Intercepto	2,701	0,883	3,059	0,008	0,819	4,583
1	0,169	0,158	1,070	0,301	-0,168	0,507
3	0,245	0,210	1,168	0,261	-0,202	0,693
4	0,050	0,196	0,256	0,801	-0,368	0,469
5	0,100	0,212	0,473	0,643	-0,351	0,552
6	-0,043	0,202	-0,212	0,835	-0,474	0,388
8	-0,111	0,143	-0,775	0,451	-0,415	0,194
9	0,037	0,145	0,259	0,799	-0,271	0,346
10	-0,266	0,210	-1,267	0,224	-0,713	0,181
11	-0,096	0,304	-0,316	0,756	-0,743	0,551
12	0,325	0,182	1,783	0,095	-0,063	0,713
15	-0,097	0,155	-0,627	0,540	-0,428	0,233
19	0,109	0,188	0,580	0,570	-0,291	0,509
20	0,173	0,167	1,037	0,316	-0,183	0,528
21	-0,456	0,168	-2,719	0,016	-0,814	-0,099
23	0,093	0,133	0,705	0,492	-0,189	0,376
24	-0,163	0,183	-0,886	0,390	-0,554	0,228

Fonte: Coleta de dados

#### 4.3 INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO DESEMPENHO

Com as 16 variáveis da orientação para o mercado utilizadas para o cálculo da Correlação entre a orientação para o mercado e o desempenho, o software Excell fornece uma equação do desempenho (DE) em função das variáveis de orientação para o mercado (V1, V3, V4, V5, V6, V8, V9, V10, V11, V12, V15, V19, V20, V21, V24), a equação para o modelo é a seguinte:

$$\begin{aligned}
 \text{DE} = & 2,7 + 0,17 \times \mathbf{V1} + 0,25 \times \mathbf{V3} + 0,05 \times \mathbf{V4} + 0,1 \times \mathbf{V5} - 0,04 \times \mathbf{V6} - 0,11 \times \mathbf{V8} + \\
 & 0,04 \times \mathbf{V9} - 0,27 \times \mathbf{V10} - 0,096 \times \mathbf{V11} + 0,32 \times \mathbf{V12} - 0,097 \times \mathbf{V15} + 0,109 \times \mathbf{V19} + \\
 & 0,17 \times \mathbf{V20} - 0,46 \times \mathbf{V21} + 0,093 \times \mathbf{V23} - 0,16 \times \mathbf{V24}. \quad (1)
 \end{aligned}$$

Com base na Equação (1), calculou-se o desempenho de cada uma das instituições pesquisadas. O resultado é mostrado na Tabela 25

**Tabela 25 – Desempenho Encontrado e Desempenho Calculado**

<i>Instituição</i>	<i>Des. Enc.</i>	<i>Des. Calc.</i>	<i>Instituição</i>	<i>Des. Enc.</i>	<b>Des. Calc.</b>
IF 1	4,4058	4,16581	IF 16	3,8859	3,466
IF 2	3,4871	2,99246	IF 18	3,1077	2,895
IF 3	2,9117	3,47889	IF 19	4,573	3,674
IF 4	4,2994	4,62634	IF 20	2,1013	1,873
IF 5	3,34851	3,31098	IF 21	4,0621	4,271
IF 6	3,2404	2,91171	IF 22	2,6744	3,574
IF 7	1,9209	2,323	IF 23	4,3994	4,4805
IF 8	2,4122	2,949	IF 24	2,6588	3,2475
IF 9	3,3172	3,668	IF 25	3,6437	2,855
IF 10	3,5511	3,461	IF 26	2,7964	2,447
IF 11	3,3238	3,6235	IF 27	2,9205	3,5
IF 12	4,1411	3,978	IF 28	3,3283	3,311
IF 13	5,325	4,569	IF 29	3,4677	3,116
IF 14	3,8017	4,067	IF 30	3,8605	3,771
IF 15	5,2957	4,791	IF 31	3,2139	3,44203
<b>IF 16</b>	3,116	3,165	IF 32	2,9623	3,318

Fonte: Coleta de Dados.

Com o desempenho encontrado nos Relatórios Anuais de Gestão das instituições pesquisadas e o desempenho calculado através da equação (1), efetuou-se o Teste F para saber se havia diferenças entre os dois desempenhos. Como é mostrado na Tabela 26, o P-valor  $> 0,05$ , indica que os dois não apresentaram diferenças significativas.

**Tabela 26 - Teste F para desempenho encontrado e calculado**

	<i>Variável 1</i>	<i>Variável 2</i>
Média	3,486047188	3,491768438
Variância	0,649873542	0,479445164
Observações	32	32
gl	31	31
F	1,355470012	
P(F<=f) uni-caudal	0,200926597	
F crítico uni-caudal	1,822132289	

Fonte: Coleta de Dados.

#### 4.4 MAIOR ÍNDICE DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO IMPLICA MAIOR DESEMPENHO?

A análise da orientação para o mercado foi feita utilizando-se uma escala de Likert de 5 (cinco) pontos. Uma vez que o instrumento de pesquisa apresentava 25 (vinte e cinco) questões, a pontuação máxima obtida por qualquer das instituições pesquisadas seria 125 pontos.

Quanto ao desempenho, todos os dados foram transformados e colocados em uma escala de zero a um, considerando-se que foram analisadas 10 (dez) variáveis, a pontuação máxima de cada instituição pesquisada seria 10,00 (dez).

Utilizando os dados da Tabela 14, calculou-se a correlação de Pearson entre os dados de orientação para o mercado e desempenho. O resultado é mostrado na Tabela 27.

**Tabela 27 – Correlação de Pearson**

		DESEM	ORIENT
DESEM	Pearson Correlation	1	,073
	Sig. (2-tailed)		,692
	N	32	32
ORIENT	Pearson Correlation	,073	1
	Sig. (2-tailed)	,692	.
	N	32	32

Fonte: Coleta de Dados

Na Tabela 27, observa-se que a correlação foi baixa, 0,073, apontando que as instituições mais orientadas para o mercado não correspondem àquelas com maior desempenho.

Considerando que a literatura afirma que as organizações orientadas para o mercado têm maior desempenho, o resultado aqui encontrado não ratifica esse conceito. Porém, o mercado onde as instituições analisadas se encontram, não apresenta turbulência nem muitos concorrentes. Esse fato justificaria o resultado encontrado, pois “Em mercados estáveis e de competição limitada, a orientação para o mercado pode não estar fortemente ligada à performance” (KOHLI E JAWORSKI, 1990, P. 15).

## 5 CONCLUSÃO

O primeiro objetivo específico foi atingido, pois todos os modelos analisados mostraram que há um certo grau de orientação para o mercado, ou seja, uma organização pode ser mais orientada para o mercado do que outra. Assim, há a necessidade de um referencial para medir esse grau de orientação. A forma de mensuração da orientação para o mercado utilizada foi a escala MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) por suas características e vasto uso em trabalhos no Brasil com bons resultados. As escalas MARKOR, MKTOR e MORTN, como instrumentos de medição da orientação para o mercado, podem ser consideradas confiáveis; qualquer uma pode ser usada, adequando-se ao trabalho a ser efetuado.

O segundo objetivo específico, também foi atingido, e, embora não haja consenso, no meio acadêmico, quanto à validade ou não dos conceitos de orientação para o mercado em organizações sem fins lucrativos, como aquelas aqui pesquisadas, as dimensões da orientação para o mercado apresentaram-se da seguinte forma nas instituições pesquisadas:

Geração de Inteligência	–	Moderada
Disseminação da Inteligência	-	Moderada
Resposta ao Ambiente	-	Moderada

Como consequência do resultado obtido nas três dimensões, a orientação para o mercado, como um todo, também se apresentou de forma moderada, mostrando que, apesar das controvérsias no meio acadêmico, baseados nos conceitos do modelo de Kohli e Jaworsky (1990) e na escala MARKOR, a orientação para o mercado pode existir em organizações sem fins lucrativos.

O terceiro objetivo específico, igualmente, foi atingido. 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.

O objetivo geral também foi atingido. 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 orientação para o mercado moderada e forte relação com o desempenho, conforme previsto no modelo. Além disto, a influência das características do mercado (mercado estável) também seguiu o previsto no modelo.

O resultado da análise da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho nas instituições pesquisadas indicou que o modelo utilizado é apropriado ao tipo de organização, embora ainda haja discordância no meio acadêmico quanto à sua utilização no contexto do presente estudo.

A utilização de modelos destinados às organizações que visam a lucro, em instituições públicas de ensino, procurando avaliar sua orientação para o mercado, pode, à primeira vista, parecer sem razão ou, até mesmo, inútil. Porém, a literatura mostra várias situações em que tais estudos foram significativos em hospitais, universidades e até prefeituras.

Neste estudo, devido ao seu contexto, a primeira impressão era de que não seriam encontrados traços de orientação para o mercado, relação com o desempenho, ou mesmo qualquer preocupação quanto ao mercado. Mas, após a pesquisa de campo e o tratamento científico dos dados, encontrou-se orientação para o mercado moderada e características semelhantes às de outras organizações com fins lucrativos. Assim, ao chegar à conclusão tão inusitada, o estudo mostrou que a orientação para o mercado está presente neste, e, pode estar presente em outros setores do serviço público. Assim, identificar sua presença e analisar sua relação com o desempenho, pode resultar em melhores serviços oferecidos.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES

A equação que define a relação entre orientação para o mercado e desempenho indica que os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia,

deveriam, em relação à geração de inteligência, reunir-se mais vezes com os potenciais empregadores de seus clientes para avaliar melhor a qualidade de seus cursos e sua aceitação no mercado e também adotar procedimentos para avaliar melhor toda e qualquer mudança que possa influenciar as necessidades e/ou preferências de seus clientes ou de seus possíveis empregadores. Em relação à disseminação da inteligência, devem procurar maior interação entre suas áreas acadêmica e administrativa com o objetivo de obter mais rapidez na troca de informações, entrosamento e trabalho conjunto. Quanto à resposta ao ambiente, devem investir em uma estrutura capaz de responder, rapidamente, às mudanças que ocorrem no ambiente em que operam.

Pode-se inferir a necessidade de novos estudos para verificar a validade dos modelos de orientação para o mercado para qualquer organização, independente do porte ou natureza do negócio (BRADY E JONHSON 2003), pois, em momento algum, qualquer dos autores menciona que seu modelo é de caráter tão abrangente, porém Spillan (2005) afirma que não há razão para acreditar que a força da relação entre desempenho e orientação para o mercado possa variar de acordo com as características da organização, dos clientes ou ainda do tipo de performance utilizado; a literatura defende que as organizações orientadas para o mercado ou inovadoras sempre irão superar seus concorrentes. Assim, novos estudos devem ser efetuados com o propósito de preencher tais lacunas.

As instituições aqui pesquisadas não têm fins lucrativos. “Ainda há poucos trabalhos efetuados nesta área e existe discordância no meio acadêmico quanto a um modelo de orientação para o mercado para estas organizações” (BRADY E JONHSON (2000, p. 116), o que sugere que outros estudos sejam efetivados nesse tipo de organização.

O desempenho neste estudo foi avaliado considerando-se os indicadores estabelecidos pelo TCU, porém, por possuir caráter multidimensional, o desempenho poderia ser objeto de outros estudos que incluíssem outras dimensões, como satisfação dos clientes ou qualidade dos serviços.

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Durante a feitura deste trabalho, procurou-se a forma mais adequada de contribuir para uma melhor compreensão a orientação para o mercado em organizações sem fins lucrativos, como os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Porém, apesar de todo o esforço empregado em sua realização, ele apresenta as limitações a seguir.

As amostras das variáveis de orientação para o mercado e desempenho foram colhidas uma única vez, o que caracteriza o estudo como transversal (*cross-sectional*). Essa limitação pode ocasionar uma informação oriunda de uma postura recente de orientação para o mercado. Uma análise longitudinal permitiria uma visão mais precisa e confiável das práticas adotadas nas instituições.

Neste trabalho, as informações foram prestadas por informantes chave que são tão confiáveis quanto aquelas prestadas por informantes múltiplos (Kohli e Jaworski, 1993), porém a percepção de uma só pessoa pode diferir da realidade encontrada nas instituições pesquisadas.

As variáveis Índice de Titulação do Corpo Docente e Número de Alunos Matriculados Classificados de Acordo com a Renda per Capita Familiar, previstas no Acórdão 2267, de 13 de dezembro de 2005 do TCU (ANEXO E), não foram aqui incluídas por não terem sido disponibilizadas por três das Instituições pesquisadas.



## REFERÊNCIAS

BRADY, Erica; JONHSON, Lester. **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.

\_\_\_\_\_. **Market Orientation**: Multiple levels of Abstraction. In: *Conference Adelaide, December 2003*, Australian and New Zealand Marketing Academy - ANZMAC. p 1068 a 1073.

COSTA e SILVA, Cleide Maria Rodrigues Clímaco. **Uma Contribuição à Definição de Indicadores de Desempenho de Instituições Federais De Educação Tecnológica do Brasil na Abordagem do Balanced Scorecard**. Tese submetida ao Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal: 2008.

CURI, Denise P., **Orientação para o Mercado: A Relação entre a Orientação para a Tecnologia e o Marketing Relacional**. Tese de Doutorado apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

DANTAS, Sérgio Silva, **Marketing Holístico e Orientação para o Mercado**: um estudo de caso. 2006. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

DARWIN, Charles Robert. **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, George S. **A Empresa Orientada para o Mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos, trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAY, George S. *The Capabilities of Market-Driven Organizations* , **Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 4, pp. 37-52 *American Marketing Association Oct., 1994*, Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/1251915>>. Acesso em:25-02-2010.

DAY, George S., WENSLEY, Robin. *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 1-20, April, 1988.

DESHPANDÉ, R., FARLEY, J. U., WEBSTER, J., FREDERICK E. *Corporate culture customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. Journal of Marketing*, v. 57, p. 1-20, January, 1993.

DIDONET, Simone Regina. **Orientação para o Mercado e Eficiência, Aplicações ao Segmento Supermercado**. Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2007.

ESPINOZA, Francine da Silveira. **A Relação entre Aprendizagem Organizacional, Orientação para o Mercado e Performance**. In: SEMEAD da FEA de São Paulo, 6., 2003. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração – FEA da Universidade de São Paulo, 2003.

FALEIRO, Sandro Nero, **A Relação entre Orientação para o Mercado, Orientação para Aprendizagem e Inovação: o caso dos cursos de graduação em administração filiados à ANGRAD**. Dissertação apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Curso de Mestrado. Porto Alegre, 2001

FARIA, Alexandre; 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.

FARIAS, S. A. **Em busca da inovação no marketing brasileiro: discutindo o processo de publicação de artigos em revistas e congressos**. *Anais do Encontro de Marketing da ANPAD*. Porto Alegre, RS, 2004.

FREUND, John E.; SIMON, Gary A. **Estatística Aplicada: economia, administração e contabilidade**. 9. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2000. Tradução Alfredo Alves de Farias

FRUMI, Roberto L. et al. **Orientação estratégica para o mercado: um estudo de caso no sistema crédito cooperativo sicredi do Rio Grande do Sul**. Anais do XXV Encontro de Engenharia de Produção – ENEGEP, p. 4100 – 4107. Porto Alegre, RS, 2005.

HAIR JUNIOR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.

HANNA, Julia. *The Hard Work of Measuring Social Impact*. **HBS working knowledge**. Harvard business school. Artigo publicado em 14/06/2010. Disponível em: < <http://hbswk.hbs.edu/forms/newsletter.html>>. Acesso em 20/06/2010.

HANZA, kavita Miadaira, **Marketing de Relacionamento e Estratégia Competitiva**: um estudo exploratório no mercado empresarial de inseminação animal. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

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. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1558514>>. Acesso em: 15/07/2009.

KAHAN, Milton, **Orientação de Negócios nos Institutos de pesquisas Tecnológicas Industriais Brasileiros**: Um Estudo Exploratório. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

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, Ajith, MARKOR: *A Measure of Market Orientation*, **JMR, Journal of Marketing Research**; *ABI/INFORM Global*, 30, 4; pg. 46, nov. 1993.

KHOLI, A. K.; JAWORSKI, B. J., *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 57, p 53 – 70, July 1993.

KOTLER Phillip; LEVY, Sidney J., *Broadening the Concept of Marketing*. **Journal of Marketing**, Chicago, p 10-15, January, 1969.

KOTLER Phillip; KELLER Kevin, **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LEVITT, T. A Globalização de Mercados. **Harvard Business review book**, Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. Organizado por Cynthia A. Montgomery e Michael E. Porter. Tradução de Bazan Tecnologia e Lingüística.

LEVITT, Theodore. *Marketing Myopia*. **Harvard Business Review**, v. 38, n. 4, p. 45-56, jul./ago. de 1960.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa em Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à Pesquisa em Marketing**. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005.

MATTAR, Fauze Najib, **Pesquisa em Marketing: metodologia , Planejamento**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1999.

NARVER, John C. SLATER, Stanley F. *The Effect of Market Orientation on Business Profitability*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 54, n 2 p. 20-35, Oct, 1990.

NARVER, John C. SLATER, Stanley F. *Market Orientation, Costumer Value and Superior Performance*. **Business Horizons** p.22-28, March – April, 1994

NARVER, John C. SLATER, Stanley F. *Market Orientation, Does Competitive environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 58, p. 46-55, January, 1994.

NARVER, John C. SLATER, Stanley F. *Market Orientation and the Learning Organization*. **Journal of Marketing**. , v. 59, p. 63-74, July, 1995.

NARVER, John C. SLATER, Stanley F. *Intelligence Generation and Superior Costumer Value* **Academy of Marketing Science Journal**. Greenvale, v. 28, Num. 1; pg. 1 20, Winter 2000

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. Educação Profissional: uma história de marginalização e poucos avanços. **Revista de Administração da FEAD-Minas**, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p. 85 97, jul./dez. 2004.

PAMPLONA, Vitor. Cefet vira Ifet: entenda a mudança. **Jornal A tarde on line**, Salvador, 06 de abril, 2009. Sessão Vestibular, todas as notícias de vestibular. Disponível em: <http://www.atarde.com.br/vestibular/noticia.jsf> . Acesso em: 10/04/2009.

PELHAM, Alfred M. *Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms*. **Journal of Small Business Management**, January 2000. Disponível em: <http://www.allbusiness.com>. Acesso em 18/12/2009.

PELHAM, Alfred M. e WILSON, David T. *A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.24, n.1, p.27-43, Winter 1996.

PERIN, Marcelo Gatterman; **A Relação entre Orientação para Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance**. Tese (Doutorado em Administração) - PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre: 2002.

PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; Pesquisa Científica da Área de *Marketing*: uma Revisão Histórica. **Revista de Administração Científica**, v. 10, n. 2, p. 179-202, Abr./Jun, 2006.

PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. **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**. Anpad, 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/3es/2003/dwn/3es2003-64.pdf>>. Acesso em: 25/03/2009.

PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; HENRIQSON, Éder, **Orientação para o Mercado, Orientação para Aprendizagem e Porte Empresarial como Antecedentes das Dimensões da Performance**. Anpad, 2005, Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/3es/2005/dwn/3es2005-448.pdf>>. Acesso em: 25/03/2009.

QUADROS JÚNIOR, Alfredo Cavalcanti de. **Orientação para o Mercado e o Modelo Delta de Estratégia**: Um estudo de caso em empresa distribuidora de insumos para marcenarias. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia e Administração – FEA, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnick. **Cultura de Orientação para o Mercado e Serviços ao Cliente**. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Salvador/BA - 1 a 5 Set 2002.

SAMPAIO, Cláudio Hoffman. **Relação entre Orientação para o Mercado e Performance em Empresas do Varejo de Vestuário no Brasil**. Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

SAMPAIO, Cláudio Hoffman; PERIN, Marcelo Gattermann; FERREIRA, Gabriela Cardozo. A Relação entre Sucesso de Novos Produtos, Orientação para o Mercado e Performance Empresarial. **Produto & Produção**, vol. 9, n. 3, p. 85-94, out. 2008.

SANTOS, Gilmar José dos. **Implementação do conceito de marketing em jornais impressos: possibilidades de conciliação entre os parâmetros de desempenho da administração e os valores tradicionais do jornalismo**. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

SHAPIRO, Benson P. SVIOKLA, John J. **Mantendo Clientes**. Tradução Pedro Catunda, revisão técnica Luciano Sabóia Lopes Filho – São Paulo: Makron Books, 1994.

SHAPIRO, Benson P. *What the Hell is Market Oriented?*. **Harvard Business Review**, p 119-125, nov/dec., 1988.

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

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

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

YAMASHITA, Sandra Sayuri, **Internet e Marketing de Relacionamento**: impacto em empresas que atuam no mercado consumidor, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia e Administração - FEA, Universidade de São Paulo, 2003.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados

Orientação para o Mercado – Práticas adotadas pela Instituição/ Departamento ou Curso.

Por favor, informe alguns dados sobre as práticas administrativas adotadas pela Instituição/ Departamento/ Curso. Para tanto, avalie as 25 questões abaixo utilizando a escala de cinco posições em que os extremos são identificados com “**Discordo Totalmente**” (valor 1) e “**Concordo Totalmente**” (valor 5). Para as situações intermediárias, escolha, dentro da escala, a alternativa que melhor caracterize a situação em sua Instituição/ Departamento/ Curso. Não existe resposta certa ou errada: faça sua escolha levando em consideração a discordância ou concordância **sobre as práticas adotadas em sua Instituição/ Departamento/ Curso atualmente e não sobre o que você julga apropriado.** Responda, por gentileza, a todas as perguntas.

<b>Discordo Totalmente</b>	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/>	<b>Concordo</b>
<b>Totalmente</b>		
1 ( )	2 ( )    3 ( )    4 ( )	5 ( )

### GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA

1 – Nesta Instituição/ Departamento/ Curso, nós nos reunimos com os alunos pelo menos uma vez por ano para identificar que cursos/habilitações eles necessitarão no futuro.

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente

2 - Nesta Instituição/ Departamento/ Curso, nós nos reunimos com os potenciais empregadores de nossos alunos pelo menos uma vez por ano para identificar que cursos/habilitações eles necessitarão no futuro.

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente



3 – Nós próprios fazemos muita pesquisa para gerar inteligência de mercado (informações de mercado e do meio) para nossa Instituição/ Departamento / Curso.

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente

4 – Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos alunos e potenciais empregadores destes por cursos/habilitações.

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente

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

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente

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

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente

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

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente

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

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente

#### DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA

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

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente

10 – O pessoal da área administrativa em nossa Instituição/Departamento/Curso investe tempo discutindo com a área acadêmica sobre as necessidades futuras dos nossos alunos.

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente

11 – O pessoal da área administrativa em nossa Instituição/Departamento/Curso investe tempo discutindo com a área acadêmica sobre as necessidades futuras dos potenciais empregadores dos nossos alunos.

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente

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

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente

13 – Dados sobre a satisfação dos alunos são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta Instituição/ Departamento / Curso.

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente

14 – Dados sobre a satisfação dos potenciais empregadores dos nossos alunos são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta Instituição/ Departamento/ Curso.

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente

15 - Quando uma área (administrativa, acadêmica) desta Instituição / Departamento / Curso descobre algo importante sobre os concorrentes, ela é lenta para alertar a outra área.

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente

#### RESPOSTA AO AMBIENTE

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

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente

17 – Por uma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades dos alunos e potenciais empregadores destes em relação aos nossos cursos/habilitações.

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente

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

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente

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

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente

20 – As áreas administrativa e acadêmica desta Instituição/Departamento/Curso encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem no ensino.

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente

21 – Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos alunos e potenciais empregadores destes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente

22 – As atividades das diferentes áreas (administrativa e acadêmica) nesta instituição/ Departamento / Curso são bem coordenadas.

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente

23 – As reclamações dos alunos de seus potenciais empregadores não são consideradas como deviam nesta Instituição/ Departamento/ Curso.

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente

24 – Mesmo se nós planejássemos um ótimo plano de *Marketing*, nós provavelmente não estaríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado.

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente

25 – Quando sabemos que nossos alunos ou os potenciais empregadores destes gostariam que modificássemos um curso ou habilitação, as áreas envolvidas (administrativa, acadêmica) fazem esforços combinados para analisar e efetuar a modificação.

Discordo Totalmente 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Concordo Plenamente

## **ANEXOS**

## **ANEXO A – Market Orientation Scale**

**(Kohli, Jaworski & Kumar, 1993, p. 476)**

### **Intelligence Generation**

- 1 – In this business unit, we meet with costumers at least once a year to find out product or services they will need in the future.
- 2 – Individuals from our Manufacturing department interact directly with costumer to learn how to serve them better.
- 3 - In this business unit, we do a lot of in-house market research.
- 4 – We are slow to detect changes in our costumers' product preferences. (R)
- 5 – We pool end users at least once a year to asses the quality of our product and services.
- 6 – We often talk with or survey those who can influence our end user's purchases (e.g., retailers distributors).
- 7 – We collect industry informations by informal means (e.g. lunch with industry friends, talks with trade partners).
- 8 – In our business unit, intelligence on our competitors are generated independently by several departments.
- 9 - We are slow to detect to detect fundamental shifts in our industry (e.g. competition technology, regulation). (R)
- 10 – We periodically review the likely effect of change in our business environment (e.g., Regulation) on costumers.

## **Intelligence Dissemination**

11 – A lot of informal “hall talk” in this business unit concerns to our competitors’ tactics or strategies.

12 - - We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends or developments.

13 – Marketing personnel in our business unit spend time discussing costumers’ future needs with other functional departments.

14 – Our business unit periodically circulates documents (e.g. reports, newsletter) that provide informations on our costumers.

15 – When something important happens to a major costumer of market, the hole business unit knows about it within a short period.

16 – Data on costumers’ satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis.

17 – There is a minimal communication between market and manufacturing departments concerning marketing developments. (R)

18- When one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments. (R)

## **Responsiveness**

19 – It takes us forever to decide how to respond to our competitors’ price changes. (R)

20 – Principles of market segmentation drive new product development efforts in this business unit.

21 – For one reason or another we tend to ignore change in our costumers' product or services needs. (R)

22 – We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what costumers want.

23 – Our business plans are driven more by technological advances than market research. (R)

24 – Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment.

25- The product lines we sell depends more on internal politics than real market research. (R)

26 - If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted to our costumers, we would implement a response immediately.

27 – The activities of the different departments in our business unit are well coordinated.

28 – Costumers' complaints fall on deaf ears in this business unit. (R)

29 – Even if we came up with a great market plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion. (R)

30 – We are quick to respond to significant changes in our competitors' pricing structures.



31 - When we find out that costumers are unhappy with the quality of our services, we take corrective action immediately.

32 – When we find out that costumers would like us to modify a product or service, the departments involved make concerned efforts to do so.

**(R) – Denotes reverse coded item.**

**ANEXO B - Escala de Orientação para o Mercado de Narver e Slater (1990)\* -****MKTOR**

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

\* Sampaio (2000)

**ANEXO C - Escala de Orientação para o Mercado de Deshpandé, Farley e Webster (1993)\***

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

\* Sampaio (2000).

**ANEXO D - Escala MORTN - Deshpandé e Farley (1998)\***

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

\* Sampaio (2000).

## ANEXO E – ACÓRDAO 2267 do TCU de 13 de Dezembro de 2005

### Grupo I - Classe V – Plenário

TC-004.550/2004-0.

Natureza: Relatório de Auditoria Operacional e de Legalidade.

Entidade: Secretaria de Educação Média e Tecnológica do Ministério da Educação - Setec/MEC

Interessado: Tribunal de Contas da União – TCU.

**Sumário:** Auditoria no Programa de Educação Profissional - Proep, a cargo da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – Setec/MEC e das Instituições Federais de Educação Tecnológica – Ifets. Avaliação de aspectos operacionais e de legalidade. Ausência de informações gerenciais relevantes que deveriam ser mantidas pelas Ifets e pela Setec/MEC. Identificação de elementos que sugerem atendimento insatisfatório de parcelas menos favorecidas da população. Verificação da existência de possíveis irregularidades em convênios financiados com recursos do Proep. Outras falhas. Prolação do Acórdão nº 480/2005 – TCU – Plenário. Avaliação do cumprimento das determinações contidas nessa decisão. Novas determinações às Ifets e à Secretaria Federal de Controle Interno. Recomendações à Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação. Prosseguimento da verificação do cumprimento das determinações contidas no referido Acórdão.

Transcrevo, em seguida, instrução elaborada pela Sr<sup>a</sup> Analista Adriana Monteiro Vieira:

*“Trata o presente processo de auditoria de natureza operacional e de legalidade realizada na área da educação profissional, abrangendo a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec/MEC) e Instituições Federais de Educação Tecnológica (Ifets), para avaliar, entre outros aspectos, as conseqüências das mudanças implementadas com a edição do Decreto n.º 2.208/97, especialmente em relação ao atendimento de estudantes de baixa renda, como instrumento de inclusão social.*

*2. O Tribunal, ao apreciar as conclusões do relatório da referida auditoria, em Sessão Plenária de 27/04/2005, exarou determinações tanto para a Setec/MEC quanto para o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, por meio do Acórdão n.º 480/2005-Plenário (fls. 352/3), que passam a ser monitoradas por esta Unidade Técnica. A Deliberação do Pleno foi expressa nos seguintes termos:*

*“9.1.- determinar a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - Setec/MEC que:*

*9.1.1.- no prazo de 180 dias, encaminhe a este Tribunal a definição de conjunto de dados e de indicadores de gestão - inclusive fórmulas de cálculo -, que passarão a integrar os relatórios de gestão de todas as Ifets a partir das contas referentes ao exercício de 2005, e deverão contemplar, além de informação considerada necessária para refletir a execução financeira e operacional da instituição, indicadores sobre o perfil socioeconômico de ingressantes e concluintes bem como indicadores sobre a demanda por vagas oferecidas pela instituição, discriminada por ensino médio, técnico e tecnológico;*

*9.1.2. - envide esforços no sentido de oferecer suporte financeiro às ações implantadas pelas Ifets com vistas a assegurar o acesso e a permanência de grupos socialmente desfavorecidos, prestigiando as iniciativas e as instituições que revelam compromisso com uma política de inclusão social;*

9.1.3. - atue como disseminadora das boas práticas detectadas no âmbito das Ifets, voltadas para mecanismos de inclusão social, utilizando os meios de divulgação disponíveis, a exemplo do site na internet, e/ou premiando as iniciativas mais bem sucedidas;

9.1.4. - no exercício de seu poder de supervisão, colete dados junto às Ifets que permitam acompanhar a demanda por cursos nessas instituições, com vistas a oferecer estímulos para que a oferta de vagas seja modelada pela demanda nos níveis de ensino médio, técnico e tecnológico;

9.2. - determinar à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - Setec/MEC em conjunto com o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE, com relação ao Programa de Reforma da Educação Profissional - Proep, que:

9.2.1. - no prazo de 180 dias, realize levantamento nos projetos financiados junto ao setor comunitário, para avaliar a existência de obras inacabadas ou laboratórios equipados de forma incompleta, que devam ser concluídos prioritariamente, e, na alocação de recursos do Programa, priorize a conclusão dos que apresentem condições e demanda para entrar em funcionamento tão logo sejam equipados, dando ciência ao Tribunal dos problemas identificados e das providências adotadas para cada um dos centros analisados;

9.2.2. - no prazo de 180 dias, encaminhe ao Tribunal o resultado do trabalho efetuado por meio do Sistema de Pesquisa e Avaliações - SIPAV, com dados do exercício de 2004, sobre o cumprimento das metas previstas no projetos escolares (cursos, matrículas e gratuidade), indicando, para cada uma das unidades do segmento comunitário em que foram identificadas distorções no cumprimento de metas as irregularidades detectadas e as providências adotadas com vistas a solucionar os problemas;

9.2.3. - reporte ao Tribunal, no prazo de 90 dias, as medidas conclusivas adotadas em cada um dos convênios abaixo relacionados e, nos casos em que foi indicada a instauração de tomada de contas especial, informe o andamento em que se encontra o procedimento;

9.2.4. - exija dos convenientes a guarda de comprovantes do cumprimento das obrigações pactuadas, especialmente no que se refere aos cursos ofertados e respectivas cargas horárias, total de alunos matriculados, endereços e telefones dos alunos beneficiados com gratuidade, verificando periodicamente o atendimento dessa determinação;

9.2.5. - em relação ao Convênio n.º 77/99 com o Sebrae, para equipar a Escola de Turismo e Hotelaria do Hotel Barreira Roxa:

9.2.5.1.- proceda, no prazo de 90 dias, ao levantamento acerca do cumprimento das cláusulas e metas pactuadas, inclusive da sustentabilidade financeira, proposta técnico-pedagógica e de gestão escolar, levando em conta os dados apresentados no projeto aprovado e os existentes na realidade do centro desde a data de sua inauguração, em novembro/2002;

9.2.5.2. - em caso de discordância ou de inviabilidade do cumprimento dos objetivos inicialmente pactuados, re programe, em conjunto com o conveniente, as novas condições de operacionalização, sem prejuízo da aplicação de eventuais sanções cabíveis;

9.2.5.3. - caso haja impossibilidade de reprogramação das metas, faça valer as medidas sancionadoras dispostas no termo de convênio e na IN/STN nº 01/97, inclusive a reversão dos bens ao patrimônio do concedente e apuração das responsabilidades.”

3. Esta Secretaria promoveu as devidas comunicações referentes ao citado acórdão à Secretaria de Educação Profissional e ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, respectivamente, mediante os ofícios de números 404/2005, de 03/05/2005 (fl. 361/362) e 405/2005, de 04/05/2005 (fls. 364/365).

4. Por meio do Ofício n.º 2.731/GAB/SETEC/MEC (fls. 577 a 580), de 29/09/2005, o Secretário da Setec comunicou a este Tribunal as providências até então adotadas e

*programadas com vistas a dar cumprimento às determinações dispostas no Acórdão n.º 480/2005-Plenário.*

*5. Nesse sentido, foram relatadas as ações já desenvolvidas por aquela Secretaria, relativas aos subitens 9.1.1 a 9.1.4. As medidas adotadas para o atendimento dos itens 9.2.3 a 9.2.5 foram objeto de esclarecimentos por parte do FNDE. Por fim, com o objetivo de definir estratégias para o cumprimento das determinações do item 9.1.2 do citado Acórdão, a Setec informou que promoveu reunião de trabalho com aquela Autarquia, em 27/06/2005.*

*6. No que diz respeito ao subitem 9.1.1, cabem algumas considerações. Em relatório apresentado ao Pleno, o Excelentíssimo Ministro Benjamin Zymler, relator da matéria, destacou a conveniência de se implementar medidas corretivas no sistema de educação profissional e tecnológica, entre as quais o desenvolvimento de indicadores de gestão para as Ifets, que permitam a avaliação do perfil socioeconômico de sua clientela e da efetiva demanda por vagas oferecidas por aquelas instituições. A proposta justificava-se ante a fragilidade das informações disponíveis sobre a rede de escolas de educação tecnológica no País refletida nos trabalhos de fiscalização.*

*7. Tal entendimento foi endossado pelo Excelentíssimo Ministro Valmir Campelo, em Declaração de Voto proferida na mencionada Sessão. Como atual relator das Ifets (Lista de Unidades Jurisdicionadas nº 8 - biênio 2005/2006), ressaltou a oportunidade da iniciativa. Afirmou, ainda, que a definição de indicadores permitirá melhor avaliação da eficácia e da efetividade das políticas de educação profissional executadas pelas Instituições de Educação Tecnológica por ocasião da análise das contas dessas entidades já no próximo exercício.*

*8. Especificamente quanto à implementação da determinação 9.1.1, a Setec/MEC submeteu ao TCU lista de indicadores que, a seu juízo, atenderiam à demanda do Tribunal. A Secretaria comunicou, ainda, o desenvolvimento do Sistema de Informações Gerais (SIG), cujo objetivo é calcular e gerir os indicadores de desempenho acadêmico e administrativo das Ifets. Consoante informa o expediente, de um universo de 31 (trinta e um) indicadores geridos pelo Sistema, foram selecionados, com base nos critérios de relevância acadêmica e gerencial, os 11 (onze) abaixo listados para integrarem a prestação de contas das instituições de ensino.*

**Indicadores**

- a) relação candidato/vaga;*
- b) relação ingressos/aluno;*
- c) relação concluintes/aluno;*
- d) índice de eficiência acadêmica de concluintes;*
- e) índice de retenção do fluxo escolar;*
- f) relação de alunos/docente em tempo integral;*
- g) índice de titulação do corpo docente;*
- h) gastos correntes por aluno;*
- i) percentual de gastos com pessoal;*
- j) percentual de gastos com outros custeios; e*
- k) percentual de gastos com investimentos.*

*9. Para assegurar que os índices propostos sejam efetivamente adotados pelas Ifets, considera-se importante a manifestação do TCU, no sentido de ratificá-los como indicadores a serem incluídos nos relatórios de gestão dessas entidades já nas contas de 2005. Por essa razão, analisa-se, nesta oportunidade, as providências já adotadas pelo MEC, sem prejuízo do acompanhamento subsequente das demais medidas ainda em andamento, que deverão ser avaliadas nas próximas contas do FNDE e da própria Setec.*

*10. De acordo com a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, os mencionados indicadores refletem adequadamente o desempenho das Ifets em relação a*

quatro aspectos da ação educativa: capacidade de oferta de vagas (a e b); eficiência e eficácia (c, d, e h), adequação da força de trabalho docente (f e g) e adequação do orçamento atribuído à instituição (i, j e k). Os valores finais para cada entidade poderão ser calculados pelo sistema a partir de dados fornecidos pelas próprias Ifets, que deverão ser responsáveis pela alimentação dos dados primários no SIG. O anexo ao referido ofício (fls. 553 a 555) traz a descrição de cada indicador, o método de cálculo e seus objetivos.

11. A tabela A, que se segue, sintetiza as descrições do conjunto de indicadores sugeridos pela Setec, com pequenas adaptações introduzidas com vistas à padronização na denominação dos componentes dos índices apresentados.

**TABELA A - DESCRIÇÃO DE INDICADORES DOS IFETS**

1	Relação Candidato / Vaga	Inscrições: número de inscrições para vestibular e processos seletivos. Vagas Ofertadas: número de vagas ofertadas em editais de oferta de vagas por meio de vestibular, processos seletivos e outras formas de ingresso	Indicador = $\frac{\text{inscrições}}{\text{vagas ofertadas}}$
2	Relação Ingressos/Alunos	Alunos matriculados: corresponde ao total de matrículas no ano, considerando o conceito de matrículas do INEP / CENSO. Ingressos: número de alunos ingressos por meio de vestibular, processos seletivos e outras formas de ingresso.	Indicador = $\frac{\text{ingressos}}{100 \text{ alunos matriculados}}$
3	Relação Concluintes/Alunos	Alunos matriculados: corresponde ao total de matrículas no ano, considerando o conceito de matrículas do INEP / CENSO. Concluinte: número de alunos que integralizaram os créditos e estão aptos a colar grau.	Indicador = $\frac{\text{concluintes}}{100 \text{ alunos matriculados}}$
4	Índice de Eficiência Acadêmica – concluintes	Quantifica a eficiência das Instituições	Índice = $\frac{\sum \text{de concluintes por modalidade}}{\sum \text{de Ingressos ocorridos por modalidade}} \times 100$
5	Índice de Retenção do Fluxo Escolar	Alunos matriculados: corresponde ao total de matrículas no ano, considerando o conceito de matrículas do INEP / CENSO. Reprovação + trancamento: número de alunos que trancaram o curso ou foram reprovados (Retenção Escolar)	Índice = $\frac{\text{reprovação} + \text{trancamento}}{\text{alunos matriculados}} \times 100$
6	Relação Alunos / Docente em Tempo Integral	Alunos matriculados: corresponde ao total de matrículas no ano, considerando o conceito de matrículas do INEP / CENSO. Docente em tempo integral: professor que presta atividades acadêmicas exclusivamente em sala de aula, em regime de trabalho de 40 horas semanais. Docentes em regime de trabalho com menos de 40 horas semanais serão computados proporcionalmente à carga horária. (Cada docente com 40h. de trabalho conta como 1 e com 20h. de trabalho como 0,5).	Indicador = $\frac{\text{alunos matriculados}}{\text{docentes em tempo integral}}$
7	Índice de Titulação do Corpo Docente	Quantifica o índice de titulação do corpo docente – efetivo e substitutos; a titulação do corpo docente é dividida em 5 sub-grupos: Pós-Doutor, Doutor, Mestre, Especializado e Graduado	Índice = $\frac{G*1+E*2+M*3+D*5+PD*5}{G+E+M+D+PD}$ G=Graduado; E=Especializado; M=Mestre; D=Doutor; PD= Pós-Doutor
8	Gastos Correntes por Aluno	Gastos correntes: todos os gastos, exceto investimento, capital, precatórios, inativos e pensionistas e divide-se pelo número de matrículas do mesmo ano. Alunos matriculados: corresponde ao total de matrículas no mesmo ano, considerando o conceito de matrículas do INEP / CENSO	Indicador = $\frac{\text{total de gastos correntes}}{\text{Alunos matriculados}}$
•			
•			
•			
9	Percentual de Gastos com Pessoal	Gastos com Pessoal: Gastos com servidores ativos, inativos, pensionistas, sentenças judiciais e precatórios. Gastos totais: Gastos totais de todas as fontes e todos os grupos de despesa.	Indicador = $\frac{\text{total de gastos com pessoal}}{\text{Gastos totais}} \times 100$
10	Percentual de Gastos com Outros Custeios	Gastos com Outros Custeios: gastos totais de outros custeios menos (-) benefícios, investimentos e inversões financeiras Gastos Totais: gastos totais de todas as fontes e todos os grupos de despesa.	Indicador = $\frac{\text{total de gastos com outros custeios}}{100 \text{ Gastos totais}}$
11	Percentual de Gastos com Investimentos	Investimentos: despesa destinada ao planejamento e execução de obras, inclusive as relacionadas à aquisição de imóveis considerados necessários à realização de obras. Inversões Financeiras: despesa com aquisição de imóveis ou bens de capital já em utilização e também a aquisição de títulos representativos do capital de empresas ou entidades de qualquer espécie, já constituídas. Gastos Totais: gastos totais de todas as fontes e todos os grupos de despesa	Indicador = $\frac{\text{total de gastos com Investimentos e inversões financeiras}}{\text{gastos totais}}$
•			
•			

12. De modo geral, os indicadores acima elencados refletem adequadamente os principais aspectos das atividades desempenhadas pelas Ifets. Na verdade, vários



*indicadores sugeridos assemelham-se àqueles que vêm sendo apresentados nos relatórios de gestão das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes), por força da Decisão Plenária n.º 408/2002, fato esperado face à similaridade das atividades desenvolvidas. Como mencionado pelo gestor, os indicadores contemplam os aspectos de eficácia, eficiência e também de economicidade, abrangendo a área do corpo docente e discente.*

*13. No entanto, em que pese a abrangência dos indicadores apresentados, impende notar que nenhum deles reflete diretamente o perfil socioeconômico de ingressantes e de concluintes do sistema. Ressalte-se que a determinação do TCU referiu-se, especificamente, à necessidade de se calcular indicadores dessa natureza a fim de auferir o grau de inclusão social da política governamental para a área. Não obstante a Setec alegar que essas informações podem ser obtidas a partir de relatórios específicos gerados pelo sistema e anexados às contas das unidades, reputamos conveniente, para os fins almejados pela referida deliberação deste Tribunal, acrescentar informações que reflitam aspectos socioeconômicos da clientela do sistema. Sugerimos, portanto, a inclusão do indicador número de alunos matriculados classificados por renda per capita familiar ao conjunto apresentado pela Setec/MEC, em faixas de renda a serem definidas pela própria Secretaria.*

*14. Portanto, conclui-se, quanto a essa determinação, que a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, em prazo inferior àquele estabelecido por este Tribunal, tomou as providências necessárias ao encaminhamento do assunto em sua esfera de atuação. Dessa forma, pode-se considerar cumprido o subitem 9.1.1., adotando-se o conjunto de indicadores propostos para apresentação nos relatórios de gestão das Ifets. Nesse sentido, cabe propor determinação às Ifets para que façam constar do Relatório de Gestão anual os indicadores selecionados pela Setec, acima discriminados, com o acréscimo daquele relativo ao número de alunos classificados por renda.*

*15. Para melhor acompanhamento do desempenho das instituições de ensino tecnológico, é importante que também sejam informados, no Relatório de Gestão das contas, os valores individuais dos componentes utilizados para os cálculos, conforme enumerados a seguir: 1) inscrições; 2) vagas ofertadas; 3) ingressos; 4) alunos matriculados; 5) concluintes; 6) trancamentos e reprovações; 7) docentes em tempo integral; 8) total de gastos correntes; 9) gastos totais; 10) total de gastos com pessoal; 11) total de gastos com outros custeios; 12) total de gastos com investimentos; e 13) inversões financeiras.*

*16. Digno de nota, ademais, que os indicadores adquirem significado mais expressivo quando comparados com os valores de exercícios anteriores. Nesse sentido, é interessante que, nos relatórios de gestão dos anos subsequentes, seja apresentada a série histórica, a iniciar-se em 2005, de modo a permitir a análise, pelo gestor, dos principais aspectos das variações observadas.*

*17. O próximo passo será a coordenação de esforços por parte das Ifets, da Secretaria Federal de Controle (SFC), da própria Setec e das instâncias técnicas do TCU no sentido de definir e assegurar a implementação da sistemática de coleta e validação dos indicadores, o acompanhamento de sua evolução, bem como a análise pela Setec das informações consolidadas.*

*18. Como já destacado, a Setec, por sua própria iniciativa, desenvolveu sistema voltado ao gerenciamento dos indicadores de gestão. Com a alimentação dos dados gerenciais pelas Ifets, via internet, o próprio sistema poderá produzir relatórios com os indicadores a serem inseridos nos relatórios de gestão. Além de facilitar o cálculo, esse procedimento permitirá a padronização na apuração dos índices gerenciais, o que irá redundar em maior confiabilidade dos resultados obtidos. Assim, é importante determinar às Ifets que efetivamente alimentem o SIG, de forma a possibilitar o cálculo dos indicadores por parte da Setec.*

19. *Reveste-se de especial importância o fato de que, com a adoção desse Sistema, a própria Setec terá conhecimento dos dados primários utilizados no computo dos indicadores, o que poderá ser útil como subsídio para análise mais abrangente da situação do ensino tecnológico no País e sua evolução. Nesse sentido, é conveniente recomendar à Setec que inclua, em seu Relatório de Gestão, avaliação da efetividade das políticas públicas para a área de ensino tecnológico, seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, com base no exame desses indicadores.*

20. *Para que essa sistemática funcione a contento, o processo de cálculo e análise dos indicadores necessita ser auditado com vistas a garantir a confiabilidade dos dados que estão sendo utilizados. Esse trabalho de verificação independente poderá ser executado pela Secretaria Federal de Controle por ocasião da auditoria de gestão das contas anuais. Por essa razão, entendemos que deva ser determinado à SFC que, nessa oportunidade, inclua a avaliação sobre a consistência dos dados primários informados pelas Ifets quando da alimentação do SIG.*

21. *No que concerne aos subitens 9.1.2 a 9.1.4, os esclarecimentos prestados pela Secretaria (fls. 577/580) refletem os esforços envidados pelo órgão no sentido de dar conseqüência às ações do controle exercido pelo Tribunal na área de educação tecnológica. De fato, visando atender a determinação do subitem 9.1.2, verifica-se, conforme documentação apresentada, que a Setec, em coordenação com os conselhos de dirigentes dos Ifets, definiu o repasse de cotas de recursos específicos, por meio da Ação Fomento ao Desenvolvimento da Educação Profissional, às instituições que possuam foco na inclusão social de grupos socialmente desfavorecidos.*

22. *Quanto aos subitens 9.1.3 e 9.1.4, a Setec citou alguns mecanismos de divulgação de informações e transferência de conhecimentos utilizados no âmbito da rede de escolas tecnológicas, que possibilitam a disseminação de boas práticas. Apontou, ainda, a sistemática de coleta de dados institucionais, junto às Ifets, para o processamento do cálculo dos indicadores de gestão, anteriormente abordada, que permite acompanhar a demanda por curso naquelas unidades de ensino.*

23. *No item 9.2., o TCU determinou à Setec e ao FNDE a adoção de providências relacionadas ao Programa de Reforma da Educação Profissional (Proep). Entre elas, a realização de levantamento no âmbito do Proep, atualmente gerido pelo FNDE, no prazo de 180 dias, com o objetivo de identificar eventuais obras inacabadas e laboratórios equipados de forma incompleta. Sobre esse item, a Secretaria encaminhou esclarecimentos ao TCU, em 17/11/2005, consubstanciados na Nota Técnica nº. 135/2005, elaborada pela Diretoria de Programas Especiais (DIPRO), na qual informa, em síntese, que:*

*- foi realizado o levantamento determinado pelo TCU e apurada a existência de seis (06) obras inacabadas, cuja lista por número de convênio encontra-se na planilha às fls. 609. Em todas as situações verificadas, estão sendo adotadas medidas saneadoras como renegociação de termos de convênio e estudo sobre as medidas judiciais cabíveis;*

*- quanto aos laboratórios incompletos, a DIPRO apresenta planilha com 95 instituições (fls. 613/14) das quais apenas 21 concluíram a aquisição de equipamentos; e*

*- a Setec credita os problemas enfrentados pelo Proep à restrição orçamentária de anos anteriores, à carência de pessoal técnico qualificado para gerenciar os processos e à inadimplência de algumas entidades impedindo a realização dos empenhos pretendidos.*

24. *Portanto, quanto ao item acima, pode-se considerar, por ora, que as medidas determinadas foram tomadas no sentido de realizar um diagnóstico da situação das obras inacabadas e dos laboratórios incompletos junto à rede de ensino tecnológico. Registre-se, no entanto, que as providências adotadas ainda são preliminares, pois as soluções propostas encontram-se em fase de elaboração e a Secretaria prevê resultados concretos apenas em 2006. Cumpre ressaltar, a propósito, que estão pendentes as informações*

solicitadas no subitem 9.2.2. Assim, caberia determinar o acompanhamento desta determinação nas contas da Setec relativas aos exercícios de 2005 e 2006, com especial atenção para a prioridade na alocação de recursos do Proep para a conclusão das obras e do aparelhamento dos laboratórios.

25. As demais determinações com prazo para atendimento fixado pelo Acórdão n.º 480/2005-Plenário, contidas nos subitens 9.2.3 e 9.2.5.1, já tiveram encaminhamento no âmbito do FNDE, consoante informações contidas no Ofício n.º 555/2005/PRESIDÊNCIA/FNDE/MEC (fls. 544), de 23/08/2005. Nele, o principal dirigente daquela instituição encaminha a Nota Técnica n.º 200/2005 (fls. 545/550), da DIPRO, na qual são esclarecidas as medidas tomadas em relação aos convênios relacionados no subitem 9.2.3 do citado acórdão.

26. Da análise dos elementos trazidos aos autos, podem ser extraídas as seguintes informações:

- o FNDE realizou inspeções em todos os convênios listados no subitem 9.2.3 do Acórdão n.º 480/2005-P;

- foram adotadas as providências para o saneamento das falhas/irregularidades levantadas no relatório de auditoria do TCU com relação aos oito convênios em tela;

- foi solicitada a instauração de Tomada de Contas Especial (TCE) dos responsáveis pelo Convênio n.º 198/2001 com a Sociedade Beneficente Francisca Alves de Almeida, vez que todas as medidas administrativas cabíveis para o ressarcimento dos recursos já haviam sido tomadas;

- o convênio com o Cefet Presidente Juscelino Kubitschek n.º 124/1998 já se encontra em situação regular; e

- os demais convênios estão sendo acompanhados pelo FNDE que, em alguns casos, vem negociando com os convenientes e, em outros, aguarda a adoção das providências saneadoras, sem prejuízo de vir a promover a instauração de TCEs, quando necessário.

27. Quanto ao Convênio n.º 77/1999, mencionado no subitem 9.2.5, o FNDE comunicou que o conveniente foi instado a prestar esclarecimentos sobre as falhas apontadas no relatório de inspeção realizada pela própria Autarquia em 21/07/2005. Os elementos encaminhados pela entidade, em resposta à solicitação de esclarecimentos, encontram-se ainda em fase de análise na Coordenação Geral de Contabilidade e Acompanhamento de Prestações de Contas do FNDE.

28. Portanto, as medidas saneadoras pertinentes estão sendo adotadas pelo FNDE no que se refere à execução dos convênios identificados no Acórdão n.º 480/2005-P, cujas determinações são objeto de acompanhamento por esta Unidade Técnica. As providências definitivas e seus resultados, contudo, deverão ser examinadas oportunamente. Por ora, podem ser aceitos os esclarecimentos oferecidos tanto pela Setec quanto pelo FNDE com relação aos procedimentos já realizados, sem prejuízo do acompanhamento, nas próximas contas da Setec, da finalização das providências ainda em andamento.

29. Como já mencionado, o exame dos esclarecimentos já carreados aos autos justifica-se, neste momento, ante a necessidade de definição dos indicadores de gestão a serem informados já nas próximas contas anuais das Ifets e tendo em vista a conveniência de analisar-se as providências até então adotadas para o saneamento dos convênios listados nos subitens 9.2.3 e 9.2.5.

30. Assim, considerando, nesta oportunidade, o atendimento da determinação contida no subitem 9.1.1 do Acórdão n.º 480/2005-P, para definição dos indicadores de gestão das Instituições Federais de Educação Tecnológica, bem como a conveniência de se estabelecer procedimentos e responsabilidades no que concerne à validação e acompanhamento da evolução desses indicadores, submetemos os autos à consideração superior com a seguinte proposta:

*I. determinar às Instituições Federais de Educação Tecnológica (Ifets) vinculadas à Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação (Setec/MEC) que:*

*a) incluam no relatório de gestão das contas anuais, a partir do exercício de 2005, os seguintes indicadores de gestão, acompanhados dos dados primários relativos aos componentes necessários ao seu cálculo:*

*i) relação candidato/vaga;*

*ii) relação ingressos/aluno;*

*iii) relação concluintes/aluno;*

*iv) índice de eficiência acadêmica de concluintes;*

*v) índice de retenção do fluxo escolar;*

*vi) relação de alunos/docente em tempo integral;*

*vii) índice de titulação do corpo docente;*

*viii) gastos correntes por aluno;*

*ix) percentual de gastos com pessoal;*

*x) percentual de gastos com outros custeios;*

*xi) percentual de gastos com investimentos; e*

*xii) número de alunos matriculados classificados de acordo com a renda per capita familiar.*

*b) encaminhem à Setec/MEC, até o dia 31 de janeiro de cada exercício, para a alimentação de banco de dados, as informações necessárias ao cálculo dos indicadores elencados no subitem I.a, referentes ao exercício encerrado, sem prejuízo de serem acrescentados outros indicadores ou informações que, de acordo com critérios e necessidades de cada instituição e/ou daquela Secretaria, sejam considerados importantes para retratar as atividades da entidade.*

*II) recomendar às Instituições Federais de Educação Tecnológica (Ifets) vinculadas à Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação (Setec/MEC) que apresentem, nos respectivos relatórios de gestão das contas anuais, análises sobre os dados (indicadores e componentes) mencionados no subitem acima, levando em conta as séries históricas a partir do exercício de 2005 e analisando os aspectos relevantes da evolução constatada;*

*III) recomendar à Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação (Setec/MEC) que:*

*a) mantenha banco de dados, com acesso a todas as instituições federais de educação tecnológica que lhe são vinculadas, para a inclusão e o armazenamento de dados padronizados, que permita calcular os indicadores listados no subitem I.a ; e*

*b) inclua, no relatório de gestão das contas anuais, apreciação crítica sobre a evolução dos dados (indicadores e componentes) constantes do subitem I.a, com base em análise consolidada das informações apresentadas pelas Ifets, destacando aspectos positivos e oportunidades de melhoria do sistema de rede de instituições federais de ensino tecnológico.*

*IV) determinar à Secretaria Federal de Controle Interno que faça constar do relatório anual de auditoria de gestão das Ifets vinculadas à Setec/MEC informação sobre a consistência dos indicadores referidos no subitem I.a.; e*

*V) determinar à 6ª Secex que acompanhe as providências adotadas para o cumprimento das determinações contidas no item 9.2. do Acórdão n.º 480/2005-Plenário, nas contas da Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação relativas ao exercício de 2005 e 2006, com especial atenção à prioridade a ser dada na alocação de recursos do Proep para a conclusão das obras inacabadas e o aparelhamento dos laboratórios.”*

2. A Sr<sup>a</sup> Secretária manifestou-se de acordo com a proposta de encaminhamento fornecida pela Sr<sup>a</sup> Analista.  
É o Relatório.

## VOTO

A 6<sup>a</sup> SECEX deste TCU realizou auditoria que teve como objetivo avaliar aspectos de natureza operacional e de legalidade do Programa de Educação Profissional a cargo da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - Setec/MEC e das Instituições Federais de Educação Tecnológica – Ifets. Com base em achados obtidos junto a essa Secretaria de Educação, elaborou consistente Relatório, em que apontou vícios operacionais, relacionou falhas formais e identificou possíveis ilegalidades na condução do referido Programa. Com suporte nesse Relatório, apresentei Voto acolhendo as proposições da Unidade Técnica, que conduziu o Plenário desta Corte a proferir o referido Acórdão nº 480/2005 – TCU – Plenário.

2. Por meio do referido Acórdão, foram efetuadas as determinações transcritas no parágrafo 2º da instrução acima reproduzida. O Sr. Secretário da Setec comunicou a este Tribunal as providências já implementadas e outras programadas, com o intuito de cumprir tais determinações. Foram descritas as ações realizadas por aquela Secretaria, quanto aos subitens 9.1.1 a 9.1.4 do mencionado Acórdão (vide parágrafo 2º da instrução transcrita no Relatório supra). As providências visando ao atendimento dos itens 9.2.3 a 9.2.5 foram esclarecidas pelo FNDE. Com vistas ao cumprimento das determinações do item 9.1.2 do citado Acórdão, a Setec informou que está promovendo interação com essa Autarquia.

3. Quanto ao subitem 9.1.1 daquele Acórdão, vale registrar que visa a permitir a implementação de medidas corretivas no sistema de educação profissional e tecnológica. Para isso, impõe o estabelecimento de indicadores de gestão pelas Ifets, que permitam a avaliação do perfil socioeconômico de sua clientela e da demanda por vagas oferecidas por aquelas instituições. A definição de indicadores viabiliza o diagnóstico e a correção de desvirtuamentos das políticas de educação profissional conduzidas pelas Instituições de Educação Tecnológica, já no próximo exercício.

4. Com a finalidade de cumprir o disposto no referido subitem 9.1.1 do Acórdão nº 480/2005 – TCU – Plenário, a Setec/MEC submeteu ao TCU lista de indicadores que considerou adequada. Tais indicadores foram elencados no item 8 da instrução acima transcrita. Considero, em linha de consonância com a manifestação da Unidade Técnica, inclusive com a sugestão de acréscimo anotada no item 13 dessa instrução, que os indicadores sugeridos refletem satisfatoriamente os aspectos fundamentais da tarefa desempenhada pelas Ifets.

5. Assim sendo, entendo pertinente realizar determinação às Instituições Federais de Educação Tecnológica (Ifets), vinculadas à Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação (Setec/MEC), no sentido de que incluam no relatório de gestão das contas anuais, a partir do exercício de 2005, os indicadores de gestão sugeridos pela Unidade Técnica. Reputo, também, adequada a implementação das demais determinações complementares contidas na referida instrução.

Ante o exposto, Voto por que o Tribunal adote o Acórdão que ora submeto à este Plenário.

TCU, Sala das Sessões, em 13 de dezembro de 2005.

BENJAMIN ZYMLER

Relator

ACÓRDÃO Nº 2.267/2005 - TCU - PLENÁRIO

1. Processo nº 004.550/2004-0.
2. Grupo I - Classe de Assunto: V – Auditoria Operacional e de Legalidade.
3. Interessado: Tribunal de Contas da União.
4. Entidade: Secretaria de Educação Média e Tecnológica do Ministério da Educação – Setec/MEC.
5. Relator: Ministro Benjamin Zymler.
6. Representante do Ministério Público: não atuou.
7. Unidade Técnica: 6ª SECEX.
8. Advogado: não há.

9. Acórdão:

VISTOS, relatados e discutidos estes autos de auditoria na área da educação profissional, abrangendo a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – Setec/MEC e Instituições Federais de Educação Tecnológica – Ifets, os Ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos em Sessão do Plenário, ACORDAM em:

9.1. determinar às Instituições Federais de Educação Tecnológica (Ifets) vinculadas à Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação (Setec/MEC) que:

9.1.1. incluam, no relatório de gestão das contas anuais, a partir do exercício de 2005, os seguintes indicadores de gestão, acompanhados dos dados primários relativos aos componentes necessários ao seu cálculo:

- 9.1.1.1. relação candidato/vaga;
- 9.1.1.2. relação ingressos/aluno;
- 9.1.1.3. relação concluintes/aluno;
- 9.1.1.4. índice de eficiência acadêmica de concluintes;
- 9.1.1.5. índice de retenção do fluxo escolar;
- 9.1.1.6. relação de alunos/docente em tempo integral;
- 9.1.1.7. gastos correntes por aluno;
- 9.1.1.8. percentual de gastos com pessoal;
- 9.1.1.9. percentual de gastos com outros custeios;
- 9.1.1.10. percentual de gastos com investimentos;
- 9.1.1.11. número de alunos matriculados classificados de acordo com a renda per capita familiar;

9.1.2. encaminhem à Setec/MEC, até o dia 31 de janeiro de cada exercício, para a alimentação de banco de dados, as informações necessárias ao cálculo dos indicadores elencados no subitem 9.1.1 deste Acórdão, referentes ao exercício encerrado, sem prejuízo de serem acrescentados outros indicadores ou informações que, de acordo com critérios e necessidades de cada instituição e/ou daquela Secretaria, sejam considerados importantes para retratar as atividades da entidade;

9.2. recomendar às Instituições Federais de Educação Tecnológica (Ifets) vinculadas à Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação (Setec/MEC) que apresentem, nos respectivos relatórios de gestão das contas anuais, análises sobre os dados (indicadores e componentes) mencionados no subitem acima, levando em conta as séries históricas a partir do exercício de 2005 e analisando os aspectos relevantes da evolução constatada;

9.3. recomendar à Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação (Setec/MEC) que:

9.3.1. mantenha banco de dados, com acesso a todas as instituições federais de educação tecnológica que lhe são vinculadas, para a inclusão e o armazenamento de dados padronizados, que permita calcular os indicadores listados no subitem 9.1.1 supra;

9.3.2. inclua, no relatório de gestão das contas anuais, apreciação crítica sobre a evolução dos dados (indicadores e componentes) constantes do subitem 9.1.1 deste Acórdão, com base em análise consolidada das informações apresentadas pelas Ifets, destacando aspectos positivos e oportunidades de melhoria do sistema de rede de instituições federais de ensino tecnológico;

9.4. determinar à Secretaria Federal de Controle Interno que faça constar do relatório anual de auditoria de gestão das Ifets vinculadas à Setec/MEC informação sobre a consistência dos indicadores referidos no subitem 9.1.1 supra;

9.5. determinar à 6ª Secex que acompanhe as providências adotadas para o cumprimento das determinações contidas no item 9.2. do Acórdão n.º 480/2005-Plenário, nas contas da Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação relativas ao exercício de 2005 e 2006, com especial atenção à prioridade a ser dada na alocação de recursos do Proep para a conclusão das obras inacabadas e para o aparelhamento de laboratórios.

10. Ata nº 49/2005 – Plenário

11. Data da Sessão: 13/12/2005 – Extraordinária

12. Especificação do quórum:

12.1. Ministros presentes: Adylson Motta (Presidente), Valmir Campelo, Walton Alencar Rodrigues, Guilherme Palmeira, Ubiratan Aguiar, Benjamin Zymler (Relator) e Augusto Nardes.

12.2. Auditores convocados: Lincoln Magalhães da Rocha e Marcos Bemquerer Costa.

ADYLSON MOTTA

Presidente

BENJAMIN ZYMLER

Relator

Fui presente:

LUCAS ROCHA FURTADO

Procurador-Geral