

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO

**A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O
MERCADO, ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM E
INOVAÇÃO. O CASO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO FILIADOS À ANGRAD**

SANDRO NERO FALEIRO

PORTO ALEGRE, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO

**A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O
MERCADO, ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM E
INOVAÇÃO. O CASO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO FILIADOS À ANGRAD**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Sandro Nero Faleiro

Orientador: Prof. Fernando Bins Luce, Ph. D.

Porto Alegre (RS), outubro de 2001.

“Sonho que se sonha junto é realidade”. Este trabalho é dedicado a Daiâni, que, desde agosto de 1998, ilumina minha vida e justifica tudo.

AGRADECIMENTOS

O encerramento do mestrado é motivo de imensa satisfação e realização pessoal. Registro aqui, com sinceridade, as pessoas que me auxiliaram na empreitada, agradecendo-as de coração.

Ao professor Fernando Bins Luce, orientador desta dissertação, sempre disponível e incentivador, pelo direcionamento, apoio e amizade dispensados ao longo desta caminhada.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/UFRGS, a todos os seus profissionais pela irrestrita colaboração nos momentos necessários.

À UNIVATES – Centro Universitário, aos colegas, funcionários e alunos, pelo aprendizado que proporcionaram e respeito demonstrado.

Aos professores Luce, Slongo e Rossi, participantes da banca do projeto de dissertação, pelas recomendações e críticas ao projeto.

A todos os demais professores que participaram da minha formação com os quais tive a oportunidade de relacionar-me, especialmente aos professores Nique e João Batista.

Ao professor Slongo, por sua competência e dedicação, e em especial, pela sua pessoa, pelo seu exemplo e amizade.

Ao professor Rossi, pela sua competência profissional e conhecimento ímpar, principalmente no que diz respeito aos caminhos que levam ao *verdadeiro* marketing.

A todos os meus colegas da turma de mestrado, em especial ao Dullius, Kiko, Flávio, Ari, Luciano, Bruno, Beto e Scheid, com os quais partilhei experiências, angústias e amizade.

Aos meus amigos Charles e Ricardo pela amizade e companheirismo, compartilhados ao longo de todo o mestrado.

A todos meus velhos amigos por compreenderem o distanciamento e pelo carinho de sempre.

A minha família de Cruzeiro do Sul, Daés, Ismael e Véra, pelo incentivo, carinho e tolerância, acolhendo-me nos últimos três anos.

A minha verdadeira família, meus irmãos Felipe e Simone, à minha mãe Rosa, e, principalmente, ao meu pai Adão, pelo exemplo de toda uma vida, pelo incentivo, tolerância, carinho e apoio incondicional em todos os momentos.

A Daiâni, luz da minha vida, pelo amor incomparável e compreensão em todos os momentos, e por ter me tornado uma pessoa melhor.

RESUMO

O propósito central desta dissertação é verificar a relação existente entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação. Embora exista na literatura de marketing um conjunto de trabalhos investigando os temas individual e associadamente, a bibliografia consultada revelou um único estudo envolvendo os três temas simultaneamente. No intuito de contribuir para a ampliação destas investigações, foi desenvolvida uma pesquisa, de caráter descritivo, junto aos cursos de graduação em Administração filiados a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. A coleta de dados resultou em uma amostra de 123 cursos. Os resultados indicaram um grau moderado de orientação para o mercado, um grau entre moderado e forte de orientação para a aprendizagem, e um grau de inovação entre moderado e forte. Adicionalmente, observou-se **uma relação mais forte entre orientação para o mercado e inovação** do que entre orientação para a aprendizagem e inovação. Ao final da dissertação são discutidos os resultados da pesquisa empírica, identificadas as limitações do estudo e apresentadas sugestões para pesquisas futuras.

ABSTRACT

The main purpose of this study is to examine the relationship existing among market orientation, learning orientation and innovation. Although there was found a group of studies investigating the theme individually and association, the review in the marketing literature revealed only one study involving the three themes simultaneously. Aiming at contributing for the enhancement of these investigations a descriptive research was carried out at Undergraduate Administration Programs which are affiliated to the National Association of the Undergraduate Administration Programs. The data were gathered from a sample of 123 Administration Programs. The results showed a moderate degree of market orientation, a degree between moderate and strong of learning orientation, and a degree of innovation between moderate and strong. In addition, **a stronger relationship was observed between market orientation and innovation** than between learning orientation and innovation. At the end of this thesis paper the results of the experimental research are discussed, its limitations are presented and suggestions for further research are given.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	4
2.1 Definição do problema	4
2.2 Importância do estudo	6
2.3 Justificativa para escolha do segmento	7
2.4 Cursos de graduação em Administração	8
3 OBJETIVOS.....	10
3.1 Objetivo geral	10
3.2 Objetivos específicos.....	10
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
4.1 A evolução do conceito de marketing	11
4.2 Orientação para o mercado	15
4.2.1 Orientação para o mercado segundo Kohli & Jaworski.....	15
4.2.2 Orientação para o mercado segundo Narver & Slater	19
4.2.3 Orientação para o mercado segundo Deshpandé, Farley & Webster	22
4.2.4 Orientação para o mercado segundo Day.....	24
4.3 Orientação para a aprendizagem	26
4.4 Inovação	31
4.5 Orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem	32
4.6 Orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação ..	33
5 MÉTODO.....	38
5.1 Etapa exploratória.....	38
5.1.1 Constructo de orientação para o mercado	39
5.1.2 Constructo de orientação para a aprendizagem.....	40
5.1.3 Constructo de inovação	41
5.1.4 Validade e confiabilidade das escalas	41
5.1.5 Elaboração do instrumento de coleta de dados	42

5.1.6 Pré-teste do instrumento de coleta de dados	43
5.2 Etapa descritiva.....	43
5.2.1 População	43
5.2.2 Coleta de dados	44
5.2.3 Amostra	46
5.2.4 Tratamento e análise dos dados.....	48
6 RESULTADOS DA PESQUISA.....	50
6.1 Caracterização da amostra.....	50
6.1.1 Cargo dos respondentes.....	50
6.1.2 Tipo de instituição	51
6.1.3 Origem da instituição	52
6.1.4 Professores	53
6.1.5 Número de funcionários administrativos	53
6.1.6 Número de alunos.....	54
6.1.7 Habilitações oferecidas	55
6.1.8 Período do curso/habilitação	56
6.1.9 Conceito obtido no Exame Nacional de Cursos do ano 2000	56
6.2 Confiabilidade das medidas	57
6.3 Variáveis de orientação para o mercado	58
6.4 Variáveis de orientação para a aprendizagem	62
6.5 Variáveis de inovação	65
6.6 Dados de caracterização e constructos adotados	66
6.7 Análise de correlação	68
6.7.1 Correlação entre orientação para o mercado e inovação	68
6.7.2 Correlação entre orientação para a aprendizagem e inovação	69
6.7.3 Correlação entre orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem ..	71
7 CONCLUSÕES.....	72
8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	88
ANEXO B – MARKET ORIENTATION SCALE.....	95
ANEXO C – LEARNING ORIENTATION SCALE.....	97

ANEXO D – PRODUCT INNOVATION SCALE	98
ANEXO E – CARTA DE PRÉ-NOTIFICAÇÃO	99
ANEXO F – CARTA DE APRESENTAÇÃO	100
ANEXO G – CARTA DE PÓS-NOTIFICAÇÃO	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Cargo ocupado pelos respondentes.....	51
Tabela 02 – Tipo de instituição	52
Tabela 03 – Origem da instituição	52
Tabela 04 – Distribuição percentual dos professores em função da carga horária.....	53
Tabela 05 – Número de funcionários administrativos	54
Tabela 06 – Número de alunos	54
Tabela 07 – Número de habilitações oferecidas	55
Tabela 08 – Listagem das habilitações oferecidas	55
Tabela 09 – Período do curso/habilitação	56
Tabela 10 – Conceito no Exame Nacional de Cursos no ano de 2000.....	57
Tabela 11 – Coeficiente <i>Alpha de Cronbach</i> das medidas obtidas	57
Tabela 12 – Média, mediana e desvio padrão das variáveis de orientação para o mercado	58
Tabela 13 – Média, mediana e desvio padrão das variáveis de orientação para a aprendizagem.....	62
Tabela 14 – Média, mediana e desvio padrão das variáveis de inovação	66
Tabela 15 – Relação entre dados de caracterização e constructos adotados.....	68
Tabela 16 – Correlação entre orientação para o mercado e inovação	69
Tabela 17 – Correlação entre orientação para a aprendizagem e inovação	70

Tabela 18 – Correlação entre orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem.....	71
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado	18
Figura 02 – Componentes da orientação para o mercado segundo Narver e Slater	20
Figura 03 – Classificação das capacidades	25
Figura 04 – Modelo conceitual de orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem, inovação de produto e performance organizacional	37

1 INTRODUÇÃO

O marketing tem sido salientado como um fator indispensável à sobrevivência e crescimento das organizações. Pesquisadores de marketing afirmam que atividades organizacionais dirigidas pela filosofia de marketing caracterizam-se por colocar os interesses do consumidor em primeiro lugar. A adoção dessa postura organizacional tem proporcionado resultados positivos às organizações, visto que possibilita a entrega de valor superior aos clientes, e provê ganhos de inovação e performance às empresas (Lukas & Ferrel, 2000; Day, 2001).

Entretanto, “ao longo de muito da sua história, (...) o conceito de marketing tem sido mais um artigo de fé do que uma base prática para o gerenciamento dos negócios” (Day, 1994b, p. 37). Esse contexto foi sendo gradativamente alterado através de estudos publicados a partir do início da década de 1990, que deram suporte empírico à hipótese de que marketing é uma filosofia de negócios que possibilita à empresa obter rentabilidade superior nos negócios (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Deshpandé *et. al.*, 1993; e Day, 1994b).

Essas publicações estiveram centradas, em sua maior parte, no tema orientação para o mercado, em especial no desenvolvimento de modelos que demonstrassem a orientação das empresas para o mercado (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Deshpandé *et. al.*, 1993; e Day, 1994b). Esta orientação tem sido descrita como um processo organizacional que envolve todos os setores e funcionários da empresa, em todos os níveis e cargos. Aquelas empresas que desejarem colocar o cliente em primeiro lugar e manterem-se à frente da concorrência precisam estar sensíveis a essa orientação, pois as organizações

orientadas para o mercado estão mais preparadas para compreender mercados sentindo oportunidades emergentes, prevendo os movimentos dos concorrentes e tomando decisões baseadas em fatos. Elas também estão mais aptas para “(...) manter clientes oferecendo maiores vantagens, encorajando a lealdade e alavancando seus investimentos no mercado” (Day, 2001, p. 28).

O desenvolvimento dos estudos sobre orientação para o mercado levou alguns autores a pesquisar o *link* entre esta orientação estratégica e a aprendizagem organizacional (Slater & Narver, 1995; Sinkula *et. al.*, 1997), mais especificamente, a relação entre orientação para o mercado e o modo como as organizações aprendem sobre seus mercados (Day, 1994a). Sob esse aspecto, a aprendizagem organizacional tem sido investigada no nível de aprendizagem de processo, ou *orientação para a aprendizagem*, e envolve a aprendizagem *adaptativa*, na qual a empresa reage aos eventos do ambiente, e a aprendizagem *generativa*, que compreende a modificação da visão de mundo da empresa e conseqüente descarte de procedimentos e sistemas obsoletos. As organizações orientadas para a aprendizagem questionam, constantemente, as normas e os valores organizacionais que direcionam suas atividades de processamento de informação sobre o mercado. Ou seja, o processo de aprendizagem organizacional é utilizado para antecipar oportunidades de mercado e as responder com maior rapidez do que os competidores o fazem (Baker & Sinkula, 1999a; Day, 1994b).

Aprofundando os estudos sobre esses temas, Hurley & Hult (1998), Han *et. al.* (1998) e Baker & Sinkula (1999b) incluíram o conceito de inovação em suas pesquisas. Dentre esses, somente Baker & Sinkula (1999b) investigaram um modelo integrativo de orientação estratégica que abrange orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação.

Este trabalho pretende contribuir para a ampliação dos estudos que abordam esses temas, investigando a relação entre orientação para o mercado, orientação para aprendizagem e inovação. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa junto aos cursos de graduação em Administração filiados à Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração – ANGRAD.

Esta dissertação encontra-se organizada em capítulos, sendo que o Capítulo 1 faz a apresentação do trabalho, e o Capítulo 2 define o problema fundamental a ser

investigado, destaca a importância do estudo, justifica a escolha do segmento dos cursos de graduação em Administração filiados à ANGRAD como população da pesquisa empírica e caracteriza o segmento selecionado para a realização do estudo.

No Capítulo 3 são apresentados os objetivos, geral e específicos, do trabalho. O Capítulo 4 contempla a revisão bibliográfica, que se divide nas seguintes seções: evolução do conceito de marketing; orientação para o mercado; orientação para a aprendizagem; inovação; orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem; orientação para o mercado, e orientação para a aprendizagem e inovação.

O método utilizado na pesquisa, dividido nas etapas exploratória e descritiva, é abordado no Capítulo 5. Os resultados da pesquisa empírica são apresentados no Capítulo 6, na seguinte seqüência: caracterização da amostra; confiabilidade das medidas obtidas; detalhamento das variáveis que compõem os constructos; e investigação das relações entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação.

O penúltimo capítulo, o 7, apresenta as conclusões do estudo. O Capítulo 8 explana criticamente as limitações encontradas no desenvolvimento do trabalho e faz sugestões para a realização de futuras pesquisas.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

Este capítulo define o problema a ser pesquisado, faz considerações sobre a importância do estudo e expõe as justificativas para a escolha do segmento investigado. Ao final do capítulo, são apresentadas algumas características do segmento selecionado para a realização do presente estudo.

2.1 Definição do problema

O tema orientação para o mercado destacou-se amplamente na área de marketing durante a década de 1990 (Deshpandé, 1999), recebendo a atenção de acadêmicos e praticantes de marketing (Jaworski *et. al.*, 2000; Urdan, 1999). A consideração dispensada pelos acadêmicos¹ reflete o *status* de prioridade máxima em termos de pesquisa atribuído ao tema pelo *Marketing Science Institute* nos últimos cinco anos (Sampaio, 2000).

Em relação à prática do conceito de marketing², verifica-se sua discussão sistemática no contexto empresarial, porém, “(...) sob o ângulo de sua aplicação nas organizações, encerra problemas que permanecem exigindo investigações adicionais para seu adequado equacionamento” (Urdan, 1999, p. 5). Dentre esses problemas, definir e implementar ações destinadas ao incremento da orientação para o mercado, identificar o clima organizacional mais apropriado para a implementação desta orientação e relacionar os processos ou rotinas que facilitam a orientação para o mercado e a aprendizagem

¹ Uma minuciosa revisão bibliográfica sobre orientação para o mercado pode ser encontrada nos trabalhos de Urdan (1999) e Sampaio (2000).

² Kohli & Jaworski (1990) identificaram em sua revisão bibliográfica que orientação para o mercado é tradicionalmente utilizada para designar a implementação do conceito de marketing.

organizacional são tópicos latentes, que ainda carecem de uma maior investigação científica pelos acadêmicos de marketing (Urdan, 1999; Perin & Silveira, 1999; Sampaio, 2000).

Uma corrente de autores em marketing tem dedicado-se ao estudo da relação entre orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem (Slater & Narver, 1995; Hurley & Hult, 1998; Baker & Sinkula, 1999a e 1999b; Perin & Silveira, 1999). Para esses pesquisadores, orientação para a aprendizagem é a postura organizacional de entender como o processo de aprendizagem organizacional se desenvolve e de como criar condições para que ele ocorra (Baker & Sinkula, 1999a).

A associação entre orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem tem sido enfatizada como uma postura estratégica que facilita a criação e manutenção de vantagem competitiva (Day, 1994a; Baker & Sinkula, 1999a). Nesse sentido, Slater & Narver (1995, p. 63) afirmam que:

“(...) o principal desafio para qualquer negócio é estabelecer uma combinação de cultura e clima que maximize a aprendizagem organizacional no sentido da criação de valor superior ao cliente em mercados dinâmicos e turbulentos, porque a habilidade de aprender mais rapidamente que os concorrentes pode ser a única fonte de vantagem competitiva sustentável”.

A combinação das estratégias de orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem proporciona um efeito sinérgico (Baker & Sinkula, 1999a) capaz de dar às organizações vantagem sobre os competidores (Hurley & Hult, 1998). Slater & Narver (1995) e Hurley & Hult (1998), ao pesquisarem esses temas, encontraram um efeito positivo direto dessas orientações sobre a inovação e a performance organizacional. Porém, suas investigações não incluíram ambas as orientações simultaneamente.

Com o objetivo de desenvolver um modelo integrativo de orientação estratégica, Baker & Sinkula (1999b) incluíram em seus estudos sobre orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem o conceito de inovação. Para os autores, essas orientações são fatores chave para o sucesso da inovação. Porém, somente a estratégia de orientação para o mercado pode não ser suficiente para criar um ambiente ótimo para a inovação. E mais, a orientação para a aprendizagem tende a apresentar um efeito superior sobre o processo de inovação, se comparada à orientação para o mercado.

As organizações vêm sendo estimuladas, constantemente, a implementar estratégias voltadas para a conquista e manutenção de clientes rentáveis, com a finalidade de obter vantagem sobre a concorrência. Com o propósito de oferecer suporte a esta afirmativa inúmeros trabalhos empíricos demonstraram a relevância da aplicação dos conceitos de orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem, individual e associadamente, para o sucesso da inovação (Slater & Narver, 1995; Gatignon & Xuereb, 1997; Han *et. al.*, 1998; Hurley & Hult, 1998; Baker & Sinkula, 1999b; Lukas & Ferrel, 2000), como uma forma das organizações manterem e sustentarem vantagem nos mercados.

Dentre esses trabalhos, somente Baker & Sinkula (1999b) investigaram conjuntamente orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação. Diante disso, faz-se necessário e importante um número maior de estudos que abordem os três temas simultaneamente, atendendo, assim, a uma das recomendações do método científico, de que proposições teóricas sejam investigadas exaustivamente até que se possa atestar a consistência das mesmas.

Observando as considerações anteriores, define-se como problema deste estudo: qual a relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação nos cursos de graduação em Administração filiados à Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração – ANGRAD?

2.2 Importância do estudo

A disciplina de marketing, como parte integrante da ciência da Administração, precisa de uma seqüência de estudos que avalie e comprove suas teorias mais recentes. Os conhecimentos sobre orientação para o mercado vêm adquirindo consistência gradativamente, resultado das inúmeras e sucessivas pesquisas sobre o tema. Isso demonstra a propriedade da execução de diferentes estudos com metodologia similar visando solidificar os conhecimentos referentes à orientação para o mercado.

Apesar da disseminação dos estudos sobre essa orientação estratégica, existem lacunas no desenvolvimento científico do tema a serem preenchidas (Urdan, 1999). Na literatura de marketing, encontra-se um número restrito de estudos relacionando orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem (Slater & Narver, 1995; Baker & Sinkula, 1999a e 1999b), apesar do grande número de publicações que aborda os temas

individualmente (Perin & Silveira, 1999). Os trabalhos que investigam orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação, concomitantemente, restringem-se ao estudo de Baker & Sinkula (1999b). Esta é a primeira justificativa para a realização deste trabalho: ampliar os estudos que, conjuntamente, investigam as relações entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação.

Autores pertencentes à linha teórica de orientação para o mercado sugerem a diversificação dos trabalhos, realizando-os em vários ambientes empresariais e culturais e em diferentes segmentos (Kohli, *et. al.*, 1993; Deshpandé & Farley, 1998). Sampaio (2000) salienta que a pesquisa empírica sobre o tema em países emergentes continua limitada, especialmente no Brasil³. O segundo aspecto que justifica a execução do estudo diz respeito à ampliação do número de trabalhos sobre orientação para o mercado em países em desenvolvimento no que tange às relações existentes entre esta orientação com a orientação para a aprendizagem e inovação⁴.

A orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem têm sido descritas, por muitos autores (Slater & Narver, 1995; Hurley & Hult, 1998; Baker & Sinkula, 1999a e 1999b), como condição de grande relevância para assegurar um desempenho excepcional nos mais diversos ambientes e setores. Como terceira justificativa, a execução da pesquisa no setor de serviços, junto aos cursos de graduação em Administração filiados à ANGRAD, poderá auxiliar a corroborar essa afirmação, pois grande parte das pesquisas realizadas nessas áreas de conhecimento, até o momento, foram executadas no setor industrial (Sampaio, 2000).

2.3 Justificativa para escolha do segmento

O propósito principal desta dissertação consiste em investigar a relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa junto aos cursos de graduação em Administração filiados à ANGRAD. Mas, qual a relevância dessas orientações e relações para o segmento investigado?

³ Exemplos de trabalhos sobre orientação para o mercado no Brasil: Toaldo, 1996; Silveira, 1998; Mandelli, 1999; Urdan, 1999; Perin & Silveira, 1999; e Sampaio, 2000.

⁴ Perin & Silveira (1999) propõem uma agenda de pesquisa de forma integrada para os temas orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem.

No Brasil, verifica-se um gradativo aumento pela procura de cursos de formação superior. Um dos principais motivos para o crescimento da demanda é a elevação do nível de qualificação exigido para concorrer no mercado de trabalho (INEP, 2000). Este contexto traz para as instituições de ensino superior e, conseqüentemente, para os cursos de graduação em Administração a necessidade de identificar as preferências e desejos dos seus clientes, atuais e potenciais, caso desejem permanecer em consonância com seus mercados. Nessa mesma linha de raciocínio, a utilização dos conceitos de orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem pode propiciar a criação e manutenção de um ambiente organizacional que promova a inovação constante, contribuindo, eficazmente, para o sucesso dos cursos de graduação em Administração.

A escolha desse segmento para a realização da pesquisa empírica observou ainda, as sugestões feitas pela banca examinadora do projeto que norteou a elaboração desta dissertação; a conveniência para o autor em pesquisar o segmento, visto desenvolver atividades docentes e administrativas em um curso de Administração; e o fácil acesso ao cadastro de associados da ANGRAD.

2.4 Cursos de graduação em Administração

Com o intuito de caracterizar o segmento pesquisado foram feitas investigações junto à ANGRAD e ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP. Este instituto realiza anualmente um censo do ensino superior, cujos resultados são publicados na Sinopse Estatística do Ensino Superior. Na Sinopse de 1999⁵ foram encontrados 776 cursos de graduação em Administração no Brasil, distribuídos da seguinte forma, quanto ao tipo de instituição que os mantém:

- 59 cursos públicos federais;
- 44 cursos públicos estaduais;
- 33 cursos públicos municipais;
- 640 cursos privados.

Entre os privados, 351 cursos eram de instituições particulares e 289 de instituições comunitárias, filantrópicas ou confessionais. O total de alunos matriculados nos

⁵ Até o final de agosto de 2001 a Sinopse do ano de 2000 ainda não havia sido publicada.

cursos de Administração no ano de 1999 foi de 286.245, perfazendo uma média de 396 alunos por curso.

Adicionalmente, foi solicitado à ANGRAD as informações disponíveis sobre as instituições registradas em seu cadastro. A entidade disponibilizou duas listas: a primeira contendo o nome da instituição mantenedora do curso, com telefone e e-mail para contato; a segunda, com informações, coletadas junto ao INEP, as quais o autor teve acesso através da Sinopse Estatística do Ensino Superior.

Ao investigar os trabalhos sobre orientação para o mercado no setor de serviços, o autor encontrou o trabalho de Caruana *et. al.* (1996). Estes autores empreenderam uma pesquisa no segmento de ensino superior com o objetivo de investigar o efeito da orientação para o mercado sobre a performance de universidades australianas e neozelandesas. Participaram do estudo escolas de negócios (Administração, Contabilidade, etc.) e escolas *non-business* (Engenharia, Ciências Comportamentais, etc.). Os resultados confirmaram um relacionamento positivo entre a estratégia de orientação para o mercado e performance, provendo suporte empírico sobre a importância dessa orientação estratégica para a performance das universidades. O estudo apontou a geração e disseminação de inteligência de mercado como passos preliminares e a capacidade de resposta como fundamental para a performance organizacional.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Verificar a relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação nos cursos de graduação em Administração filiados à ANGRAD.

3.2 Objetivos específicos

Identificar o grau de orientação para o mercado dos cursos de graduação em Administração filiados à ANGRAD.

Identificar o grau de orientação para a aprendizagem dos cursos de graduação em Administração filiados à ANGRAD.

Identificar o grau de inovação dos cursos de graduação em Administração filiados à ANGRAD.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordados os seguintes tópicos: o conceito de marketing, os modelos de orientação para o mercado, os conceitos centrais de orientação para a aprendizagem, o conceito de inovação, a ligação existente entre as linhas teóricas de orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem e os trabalhos que investigaram as relações entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação.

4.1 A evolução do conceito de marketing

Ao longo do século XX inúmeros estudos teóricos demarcaram o conceito de marketing como sendo “(...) um valor amplo e permanente ou uma filosofia disseminada e compartilhada por todos os gerentes e funcionários, que orienta o relacionamento da organização com os mercados que serve” (Urda, 1999, p. 18). A atenção às necessidades dos clientes aparece como a preocupação central das organizações que desejam aplicar os preceitos do conceito de marketing.

Desde o final da década de 50, vários autores têm averiguado a extensão da implementação do conceito de marketing nas organizações. Destacam-se os trabalhos realizados por Hise (1965), Barksdale & Darden (1971), McNamara (1972), Lusch *et. al.* (1976) e Webster (1981). Esses, segundo Kohli *et. al.* (1993), careceram de maior rigor metodológico, pois não observaram alguns procedimentos sistemáticos necessários para o desenvolvimento de escalas (medidas de confiabilidade e validade). Com o intuito de transpor as limitações das investigações iniciais, Kohli e Jaworski; Narver e Slater; Deshpandé, Farley e Webster; e Day empreenderam estudos a respeito da implementação do conceito de

marketing nas organizações. Dentro da disciplina de marketing esses trabalhos têm sido alocados na seção *marketing estratégico*, sob a denominação de *orientação para o mercado*⁶. Antes de mencionarmos tais estudos, faz-se relevante uma breve descrição da evolução histórica do conceito de marketing.

As organizações cumpriram um extenso processo evolutivo até priorizarem as necessidades do cliente como orientação estratégica. Anterior a esta preocupação encontra-se, sucessivamente, a ênfase organizacional na produção e nas vendas (Urdan, 1999, p. 19). Essas etapas são notavelmente exemplificadas por Keith (1960), que descreve como a *Pillsbury's*, uma empresa de moagem de farinha, passou por estágios consecutivos de interesse na produção, vendas e marketing.

Acontecimentos históricos como a Revolução Comercial, Revolução Industrial e Segunda Revolução Industrial geraram um quadro onde um grande contingente populacional estava apto a absorver todos os produtos que as empresas pudessem produzir. Este contexto levou as organizações a voltarem-se à **produção**. Na *Pillsbury's*, este período prolongou-se de 1869 a 1930 (Keith, 1960). Dois fenômenos, em particular, levaram as empresas a mudarem o foco de sua orientação da produção para as **vendas**: o declínio gradativo do índice de aumento populacional na Europa e EUA e a Grande Depressão de 1929. Keith (1960) exemplifica este período na *Pillsbury's* com o surgimento da consciência dos desejos do consumidor e a valorização dos representantes comerciais, atacadistas e varejistas. Esses, considerados vitais para o escoamento da produção, receberam apoio em propaganda e inteligência de mercado, como parte dos esforços de venda da empresa.

O interesse das organizações pelo **marketing** origina-se com o aumento das ofertas (quantidade e variedade), com a modificação do comportamento dos consumidores e com o crescimento da taxa de natalidade nos EUA (Urdan, 1999, p. 24). Tais fatores levaram as organizações a preocuparem-se com os critérios que determinariam quais produtos seriam comercializados. Keith (1960) relata que, nesse período, o propósito principal da *Pillsbury's* era satisfazer as necessidades e desejos, atuais e potenciais, dos consumidores.

O acima exposto demonstra as orientações adotadas pelas empresas em resposta às mudanças ocorridas no ambiente dos negócios. Em paralelo, vários estudiosos da disciplina de marketing foram delimitando as fronteiras do conceito de marketing.

⁶ Market orientation.

Os primeiros autores a utilizarem a palavra marketing, no início do século XX, relatavam, basicamente, problemas de comercialização e distribuição de bens e serviços entre produtores e consumidores (Bartels, 1988, p. 142). Este primeiro momento caracterizou-se pelo surgimento e cristalização dos conceitos básicos do pensamento de marketing, na visão de que marketing correspondia à facilitação da distribuição dos produtos. Entre as décadas de 10 e 40 os pensadores em marketing passam a versar sobre assuntos de mesma ordem. Neste período, encontram-se os primeiros estudos sobre as motivações do consumidor em relação à aquisição de bens e serviços. Na década seguinte, os conceitos de marketing enfatizaram o processo de gerenciamento de marketing. Salienta-se a concepção do *mix* de marketing em 1960, por Jerome McCarthy, que conceituou os “Quatro P’s: planejamento de produto, praça ou canal de distribuição, preço e promoção” (Bartels, 1988, p. 159).

As primeiras alusões à prática do conceito de marketing datam da década de 50. Os autores destacavam a necessidade de conscientização do marketing por toda a organização, sua visualização como uma função integrada às demais e faziam as primeiras referências ao lucro, como se observa na descrição do conceito de marketing de Felton (1959, p. 55):

“Uma conscientização corporativa que enfatiza a integração e a coordenação de todas as funções de marketing as quais, ao seu tempo, são conjugadas com todas as outras funções da empresa, com o objetivo básico de produzir máximos lucros a longo prazo”.

Em especial, dois acadêmicos contribuíram decisivamente para a consolidação e disseminação do conceito de marketing. Drucker (1954, p. 39) assinalou que “(...) ele [o marketing] é todo o negócio visto a partir do ponto de vista do seu resultado final, isto é, a partir do ponto de vista do cliente”. Levitt (1960), no citadíssimo *Marketing myopia*, salientou que o marketing começa com o cliente e suas necessidades. Delineou, ainda, os efeitos perversos que uma definição incorreta do propósito de um negócio poderia trazer às empresas.

Os anos 60 enfocaram uma visão integrada de marketing (Kerin, 1996, p. 5), destacando-se temas como: varejo, desenvolvimento de produto, *merchandising*, consumerismo, *franchising*, distribuição física, atividades desenvolvidas por atacadistas e varejistas e regulamentações governamentais (Bartels, 1988). Nessa década, a expressão “orientação para o mercado” foi utilizada como sinônimo de orientação para o consumidor,

visto que desconsiderava outros elementos formadores do mercado, tais como fornecedores e concorrentes (Toaldo, 1996).

O relacionamento da empresa com os elementos sociais, políticos e econômicos que fazem parte do sistema maior no qual a organização está inserida foi o assunto de interesse dominante nos anos 70. Datam deste período as discussões sobre a ampliação da abrangência do conceito de marketing, com destaque para algumas publicações no *Journal of Marketing* que sugeriram a aplicação das técnicas de marketing em instituições sem fins lucrativos e para promover objetivos sociais (Kotler & Levy, 1969; Kotler & Zaltman, 1971).

A implantação do conceito de marketing na organização continuou sendo testada, como na pesquisa de McNamara (1972), que comprovou a maior adoção e prática do conceito de marketing pelas empresas que fabricavam produtos de consumo do que por aquelas que fabricavam produtos industriais. McNamara (1972, p. 51) assim definiu marketing:

“(...) uma filosofia de gerenciamento de negócio baseada na aceitação, por toda a empresa, da necessidade da orientação para o consumidor, orientação para o lucro e reconhecimento do importante papel do marketing na comunicação das necessidades do mercado para todos os maiores departamentos da organização”.

A década de 80, conforme Webster (1988, p. 29), notabilizou-se pelo “redescobrimto do conceito de marketing”, fato atribuído à globalização da concorrência e à maior complexidade dos mercados. Webster (1988) ainda ressaltou que a principal função das organizações seria servir seus consumidores, corroborando a idéia de que estes continuavam sendo o centro das atenções. Na década seguinte, o desenvolvimento dos estudos em marketing abordou: marketing estratégico, gerenciamento de marketing, função do crédito nas relações entre vendedor e comprador, marketing de relacionamento, marca, qualidade em serviços e conceitos de orientação para o mercado (Kerin, 1996, p. 8). Também foram debatidas questões relativas ao uso tanto de pesquisas quantitativas quanto qualitativas na área de marketing, visto tratar-se de uma ciência social (Kerin, 1996).

Os estudos relativos à orientação para o mercado objetivaram demonstrar o quanto às organizações praticam o conceito de marketing e o impacto desta prática na rentabilidade organizacional. Kohli & Jaworski (1990) confirmaram a ligação entre o conceito

de marketing e orientação para o mercado, na esfera conceitual, ao identificar, na revisão teórica, que orientação para o mercado era, tradicionalmente, utilizada para designar a implementação do conceito de marketing.

Além de aprofundar o significado de orientação para o mercado e seu inter-relacionamento com o conceito de marketing, os autores Kohli & Jaworski (1990), Narver & Slater (1990), Deshpandé *et. al.* (1993) objetivaram elaborar constructos que demonstrassem, teórica e quantitativamente, a orientação para o mercado das empresas, os quais serão apresentados na próxima seção.

4.2 Orientação para o mercado

Conforme observação anterior, as averiguações iniciais sobre a implementação do conceito de marketing remontam ao final da década de 50. Porém, até o início dos anos 90, os estudos empíricos realizados careceram de maior rigor metodológico no que tange a sua execução. Os trabalhos de Kohli & Jaworski (1990), Narver & Slater (1990) e Deshpandé, Farley & Webster (1993), apresentados a seguir, procuraram transpor tais limitações. Adicionalmente, são investigados os estudos de George Day sobre o tema.

4.2.1 Orientação para o mercado segundo Kohli & Jaworski

Ajay Kohli e Bernard Jaworski realizaram alguns estudos ao longo da década de 90, nos quais demonstraram que a orientação empresarial para o mercado caracteriza-se como um processo que envolve todos os setores e funcionários da empresa. Para estes autores “(...) uma organização orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o **conceito de marketing**” (Kohli & Jaworski, 1990, p. 1, grifo nosso).

No intuito de compreender e operacionalizar o constructo de orientação para o mercado, Kohli & Jaworski (1990) investigaram inicialmente os comportamentos adotados pelas empresas orientadas para o mercado, confrontando-os com as três principais dimensões do conceito de marketing: foco no cliente, marketing integrado e lucratividade. Os entrevistados (62 administradores de marketing) consideraram o foco no cliente como a idéia central da orientação para o mercado, em consonância com a literatura sobre o conceito de marketing, significando, para muitos, algo além de um compromisso filosófico. O foco no cliente seria operacionalizado através de informações concretas sobre as necessidades e

preferências, atuais e futuras, dos clientes e também por intermédio de informações sobre o mercado. Marketing integrado compreenderia a ação coordenada de todos os departamentos da empresa em resposta às informações disponíveis sobre os clientes e o mercado. A terceira dimensão do conceito de marketing, lucratividade, foi considerada, pelos entrevistados, conseqüência da orientação para o mercado, contrapondo a visão teórica de que lucratividade seria um componente desta orientação empresarial.

Realizadas as entrevistas, Kohli & Jaworski (1990) elaboraram proposições teóricas a respeito do conceito operacional de marketing. Denominaram-no orientação para o mercado e definiram como seus elementos formadores: a geração de inteligência de mercado, a disseminação da inteligência de mercado e a capacidade de resposta da empresa à inteligência gerada e disseminada. No mesmo trabalho, conceituaram orientação para o mercado como sendo:

“(...) a geração da inteligência de mercado, para toda a organização, relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência de mercado através dos departamentos e resposta da empresa a esta inteligência” (Kohli & Jaworski, 1990, p. 6).

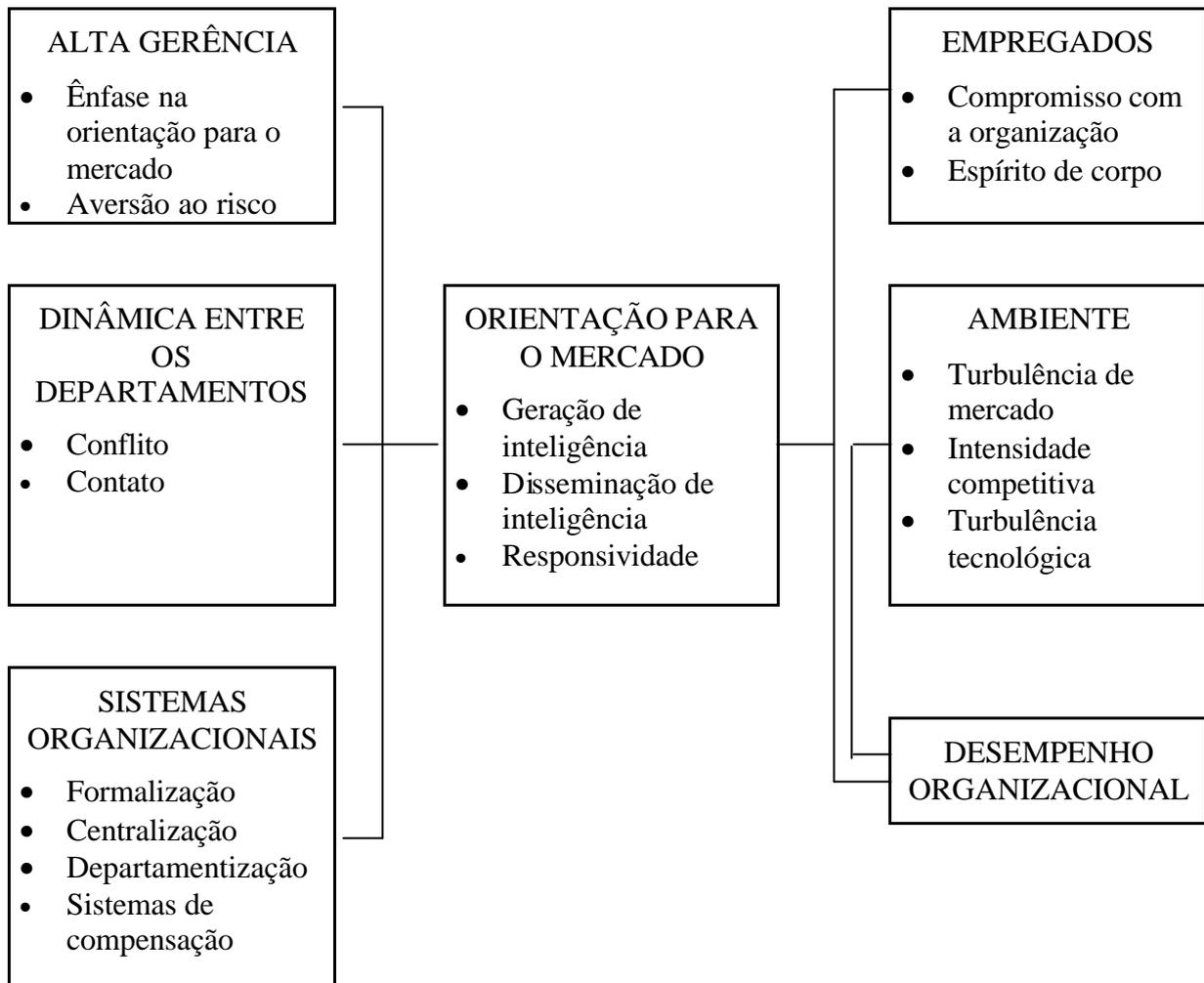
A geração da inteligência de mercado envolve a descoberta das necessidades e preferências, atuais e futuras, dos clientes, sejam elas explícitas ou latentes. Abrange também aspectos relacionados a concorrentes, regulamentações governamentais, novas tecnologias e aspectos ambientais, ou seja, fatores exógenos que podem afetar as necessidades e preferências dos clientes.

A disseminação da inteligência de mercado é a reprodução das informações obtidas na fase da geração de inteligência para toda a organização. Segundo Kohli & Jaworski (1990), estímulos à comunicação interdepartamental (horizontal) e entre os vários níveis organizacionais (vertical), bem como a propagação de inteligência paralela ou informal, são importantes para a qualidade de disseminação da inteligência gerada. Nas atividades de geração e disseminação de inteligência é fundamental a participação efetiva de todos os departamentos, fazendo com que os conhecimentos sejam compartilhados por todos os empregados da organização.

O terceiro elemento do conceito, resposta à inteligência de mercado, compreende as atividades concretas realizadas objetivando a efetivação das etapas anteriores e buscando o atendimento das necessidades presentes e futuras dos clientes.

Fundamentados na proposição dos antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado (Figura 01), Jaworski & Kohli (1993) procuraram testar seu constructo teórico definido no trabalho anterior. Arrolaram como antecedentes a ênfase da alta administração na orientação para o mercado, a aversão da alta administração ao risco, o conflito interdepartamental, as conexões interdepartamentais, a centralização e os sistemas de recompensa. Os conseqüentes da orientação para o mercado envolveriam o comprometimento organizacional, o espírito de equipe e a performance geral da empresa. Analisaram, ainda, alguns moderadores ambientais que poderiam influenciar essa orientação organizacional, a saber, turbulência do mercado, intensidade competitiva e turbulência tecnológica (Jaworski & Kohli, 1993).

Objetivando validar suas proposições, os autores conduziram duas pesquisas, sendo que, na primeira, participaram respondentes múltiplos (de marketing e de outras áreas) de 222 unidades estratégicas de negócios de empresas localizadas nos EUA. Na segunda, o corpo de respondentes foi formado por 230 empresas americanas. Os resultados obtidos por Jaworski & Kohli (1993) destacaram como fatores que contribuem para o incremento da orientação para o mercado: a ênfase dada pela alta administração à orientação para o mercado, a adoção de sistemas de remuneração baseados no mercado, a existência de contato entre os departamentos da empresa e o processo decisório descentralizado. A aversão ao risco e o conflito interdepartamental apresentaram-se como inibidores do desenvolvimento de orientação para o mercado. Em suas conclusões, Jaworski & Kohli (1993, p. 64) observaram, ainda, que “(...) a orientação para o mercado de um negócio é um importante determinante de sua performance, independente da turbulência de mercado, intensidade competitiva, ou turbulência tecnológica do ambiente no qual ele opera”.



FONTE: Jaworski & Kohli (1993, p. 55)

Figura 01 – Antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado

Tendo como base os estudos anteriores e auxiliados por Ajith Kumar, Kohli *et. al.* (1993) elaboraram um modelo para medir o grau de orientação para o mercado das empresas, denominado *Escala Markor* (derivada de *Market Orientation*). O modelo inicial compreendia 32 variáveis, as quais passaram por três amostras sequenciais para a eliminação de itens que não refletissem os componentes teóricos de orientação para o mercado. Finalizada, a *Markor* ficou constituída de 20 variáveis, divididas da seguinte forma: seis 6 relativas à geração de inteligência de mercado, 5 relativas à disseminação da inteligência de mercado e 9 relativas à resposta ao mercado⁷. Segundo os autores:

“A medida de orientação para o mercado (*Markor*) fornece o grau que uma unidade de negócios está engajada em gerar inteligência de mercado,

⁷ Ver Anexo B.

disseminar essa inteligência, vertical e horizontalmente, formal e informalmente, e desenvolver e implementar programas de marketing baseados na inteligência gerada” (Kohli *et. al.*, 1993, p. 473).

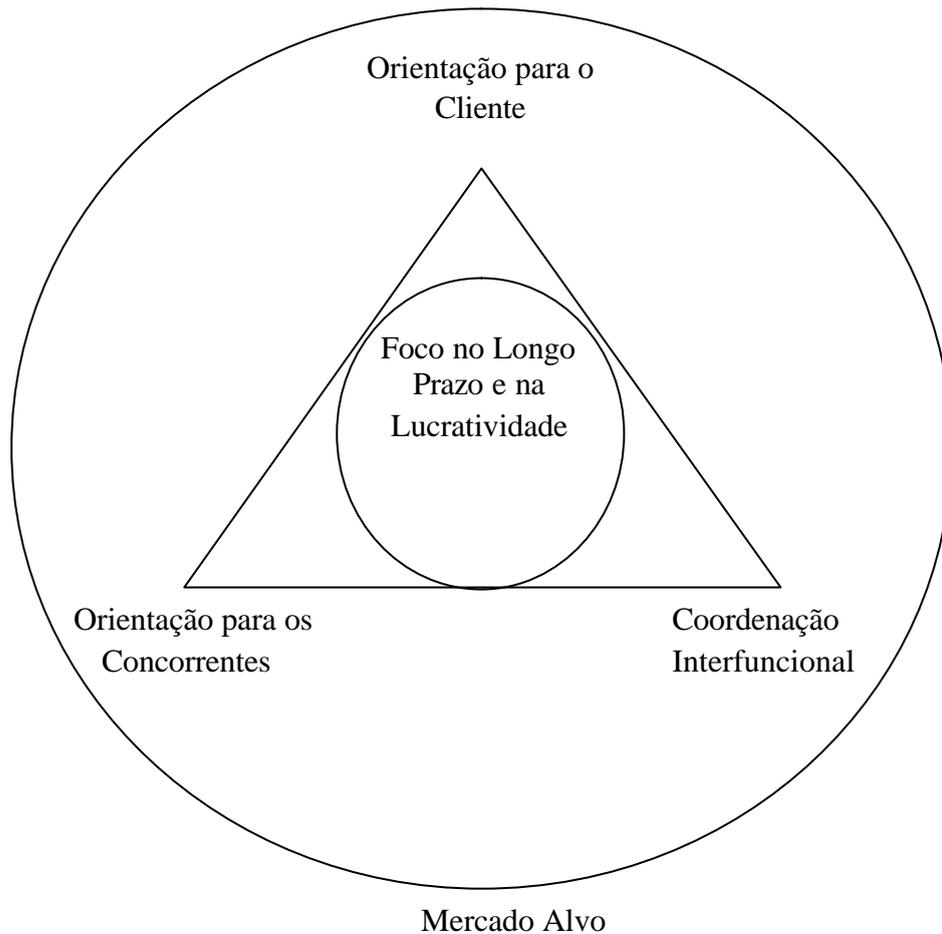
As pesquisas conduzidas por Kohli e Jaworski demonstraram a importância do foco nas necessidades do cliente como idéia central do conceito de marketing. Sugeriram ainda que o departamento de marketing não deve ser o único responsável por essa orientação organizacional. Outra notável contribuição dos autores foi a concepção da *Markor*, que possibilita a empresa verificar o quanto está focalizada no cliente (geração de inteligência de mercado), bem como observar até que ponto está atendendo, adequadamente, as suas necessidades (disseminação e resposta), auxiliando a determinar os itens que precisam ser melhorados para que a empresa realmente se torne direcionada para o seu mercado.

4.2.2 Orientação para o mercado segundo Narver & Slater

John Narver e Stanley Slater publicaram estudos com o propósito de definir operacionalmente o constructo de orientação para o mercado e identificar o inter-relacionamento entre esta orientação e a performance das empresas. Na abordagem dos autores, orientação para o mercado é uma cultura organizacional que estimula os comportamentos necessários para criar valor superior aos clientes, proporcionando, em consequência, performance superior contínua para o negócio (Narver & Slater, 1990, p. 21). Este conceito reforça a argumentação de Levitt (1960), o qual ressaltou a importância de criar valor para os clientes. Narver & Slater (1990, p. 21) proveram a seguinte definição de orientação para o mercado:

“Orientação para o mercado consiste em três componentes comportamentais – orientação para clientes, orientação para concorrentes e coordenação interfuncional – e dois critérios de decisão – foco no longo prazo e rentabilidade”.

A Figura 02 apresenta os cinco elementos da orientação para o mercado de Narver & Slater (1990). Orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional identificam as ações e comportamentos que deveriam ser tomados como rotina pelos membros da organização. Foco no longo prazo e lucratividade fornecem os critérios para a avaliação das ações e comportamentos.



FONTE: Narver & Slater (1990, p. 23)

Figura 02 – Componentes da orientação para o mercado segundo Narver e Slater

O primeiro componente comportamental, orientação para o cliente, compreende o conjunto de conhecimentos sobre o mercado que permite à empresa desenvolver produtos e serviços que proporcionem ao cliente valor superior em relação ao oferecido pela concorrência. Este valor se materializa através do incremento dos benefícios ofertados ou pela redução dos custos de aquisição dos bens e serviços. Na abordagem que realizaram, Narver & Slater (1990) distinguem orientação para o mercado e orientação para o cliente, observando a segunda como uma das dimensões da primeira.

A orientação para a concorrência pressupõe que a organização conheça as forças e fraquezas de curto prazo dos seus concorrentes, atuais e potenciais, bem como as capacidades e estratégias de longo prazo deste mesmo grupo (Narver & Slater, 1990).

O terceiro dos três componentes comportamentais, coordenação interfuncional, enfatiza a utilização integrada de todos os recursos organizacionais para a criação de valor superior para os clientes. Todos os setores da empresa deveriam realizar suas atividades objetivando proporcionar benefícios com custos reduzidos ao cliente (Narver & Slater, 1990).

Os autores apontam que o desenvolvimento dos três componentes comportamentais de orientação para o mercado, bem como os resultados oriundos desta orientação, ocorrem no longo prazo – critério de decisão – por tratar-se da alteração da cultura organizacional. A criação e manutenção de relacionamentos por longos períodos de tempo é que renderão à empresa desempenho superior, e aos seus clientes valor superior.

O segundo critério de decisão – lucratividade – é o objetivo da orientação para o mercado. Lucratividade é vista como consequência de orientação para o mercado, e, em empresas sem fins lucrativos, é sinônimo de sobrevivência (Narver & Slater, 1990). Essa constatação vai ao encontro às observações feitas pelos administradores entrevistados por Kohli & Jaworski (1990) que entenderam a lucratividade como consequência da orientação para o mercado.

No primeiro trabalho que elaboraram sobre o tema, publicado no *Journal of Marketing* em 1990, Narver & Slater objetivaram desenvolver e validar um constructo de orientação para o mercado e testar o relacionamento entre esta orientação e a performance nos negócios⁸. Os procedimentos metodológicos adotados resultaram em uma escala de 15 itens composta pelos três elementos comportamentais que fazem parte do conceito de orientação para o mercado provido pelos autores, e confirmaram a hipótese de que a orientação para o mercado é um relevante indicador da rentabilidade nos negócios.

Em um segundo trabalho, Slater & Narver (1994a) avaliaram a influência do ambiente competitivo na relação entre orientação para o mercado e lucratividade. Concluíram que, em qualquer condição ambiental, quanto maior a orientação para o mercado, maior a lucratividade da empresa. Identificaram ainda que ser orientado para o mercado nunca trará um resultado negativo à organização.

⁸ Vários trabalhos em marketing têm confirmado essa hipótese. Sampaio (2000) oferece uma revisão competente desses trabalhos.

Em outro estudo, Slater & Narver (1994b) construíram um quadro teórico sobre o desenvolvimento de orientação para o mercado. Em suas considerações, ressaltaram que a melhor abordagem é aquela que leva os administradores e os funcionários a um contínuo *aprendizado* de suas ações para criar valor superior ao cliente. Posteriormente (Slater & Narver, 1995), os autores descreveram o processo através do qual as organizações desenvolvem e usam novos conhecimentos para melhorar a sua performance. Neste trabalho, os autores relacionaram a orientação para o mercado com o processo de aprendizagem organizacional. Destacaram, ainda, a importância de direcionar as ações organizacionais para compreender e atender cada vez melhor os clientes, criando uma visão compartilhada sobre as necessidades e preferências dos mesmos.

Narver e Slater contribuíram significativamente para o aprofundamento dos estudos sobre orientação para o mercado. Além de desenvolver e validar um constructo para medir o grau de orientação para o mercado das empresas, constataram, empiricamente, o inter-relacionamento positivo entre orientação para o mercado e rentabilidade, demonstrando que a orientação da empresa para o mercado proporciona os melhores subsídios para a criação de valor ao cliente, obtendo, desta forma, as melhores oportunidades de sucesso para a empresa.

4.2.3 Orientação para o mercado segundo Deshpandé, Farley &

Webster

As pesquisas conduzidas por Rohit Deshpandé, John U. Farley e Frederick Webster Jr. investigaram orientação para o mercado como uma forma de cultura organizacional. O trio de autores definiu orientação para o mercado como sendo:

“(...) o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo” (Deshpandé *et. al.*, 1993, p. 27).

Em um primeiro estudo, Deshpandé & Webster (1989) abordaram orientação para o mercado como um tipo de cultura organizacional, onde os indivíduos que fazem parte da empresa centralizam todas as atividades organizacionais na construção de valor para o cliente. Cultura organizacional, conforme Deshpandé & Webster (1989, p. 4), é “(...) o conjunto de valores e crenças compartilhados que auxiliam os indivíduos a

compreenderem o funcionamento da organização e, assim, fornecer a eles normas de comportamento na organização”.

Com o objetivo de avaliar o impacto da cultura organizacional, da orientação para o cliente⁹ e da inovação sobre a performance da empresa, Deshpandé *et. al.* (1993) empreenderam uma pesquisa junto a 50 empresas japonesas e seus clientes. O instrumento de coleta de dados compreendeu um questionário estruturado, que foi aplicado a dois executivos de marketing das organizações fornecedoras e a dois executivos de compras da empresa cliente, denominados de “quadrados” respondentes. A performance organizacional foi mensurada em termos de lucro, tamanho, participação de mercado e crescimento em relação ao maior competidor. Os autores concluíram que, individualmente, as variáveis analisadas não trazem performance positiva à empresa. Especificamente, identificaram que, em relação à variável cultura, as organizações que apresentavam as melhores performances eram aquelas onde predominava a cultura de mercado em detrimento de culturas adhocráticas, de clã e hierárquicas, respectivamente. Em relação à orientação para o cliente, mensurada através de uma escala de nove (9) variáveis, as empresas de melhor performance foram consideradas altamente orientadas para o mercado por seus clientes. A correlação entre a percepção dos *marketers* sobre a orientação para o mercado de sua empresa e a performance nos negócios da mesma revelou-se baixa. Esses resultados levaram os autores a uma importante conclusão: a percepção dos clientes sobre a orientação para o mercado da empresa é um indicativo consistente do quão orientada para o mercado a empresa é. Também foi encontrado suporte para a afirmativa de que as empresas mais inovadoras no mercado seriam as de melhor performance, confirmando as declarações de Drucker (1954).

Deshpandé & Farley (1998, p. 213) afirmaram que “orientação para o mercado é um componente central da noção geral do Conceito de Marketing, o pilar sobre o qual o moderno estudo de marketing está baseado”. Neste trabalho, examinam as três diferentes medidas de orientação para o mercado, a saber, Kohli *et. al.* (1993), Narver & Slater (1990) e Deshpandé *et. al.* (1993). Utilizaram as diferentes medidas em uma dúzia de aplicações internacionais para verificar se os métodos de medição eram confiáveis em diferentes realidades culturais, caracterizadas por países industrializados e em fase de industrialização. Concluíram que as três escalas apresentavam similaridade em termos de

⁹ Orientação para o mercado é vista como sinônimo de orientação para o cliente, visto que o mercado é formado por todos os consumidores potenciais da empresa (Deshpandé *et. al.*, 1993).

confiabilidade e validade, definindo-as como uma “metodologia robusta”. Os autores também sintetizaram as três escalas examinadas em uma quarta, a Escala “MORTN”, composta por 10 itens, a qual sugeriram que fosse utilizada quando a orientação para o mercado pertencesse a um estudo mais amplo no qual o tempo de entrevistas fosse reduzido.

Em estudo recente, Steiman, Deshpandé & Farley (2000) realizam uma pesquisa investigando qual o nível apropriado de orientação para o mercado a ser atingido pelas empresas. Os autores pressupunham que “(...) a essência da orientação para o mercado é o gerenciamento com sucesso do relacionamento entre fornecedores e clientes” (Steiman *et. al.*, 2000, p. 109). A pesquisa foi realizada junto a empresas americanas e japonesas. Os pesquisadores encontraram um *gap* na orientação para o mercado destas empresas: os fornecedores avaliavam sua orientação para o mercado em um nível mais alto do que seus clientes o faziam, considerando um relacionamento *business-to-business*.

O principal subsídio dos autores citados, nos estudos de orientação para o mercado, consiste na importância do desenvolvimento de uma consciência interna sobre a relevância das ações voltadas para o cliente, confundindo-se com a própria cultura organizacional.

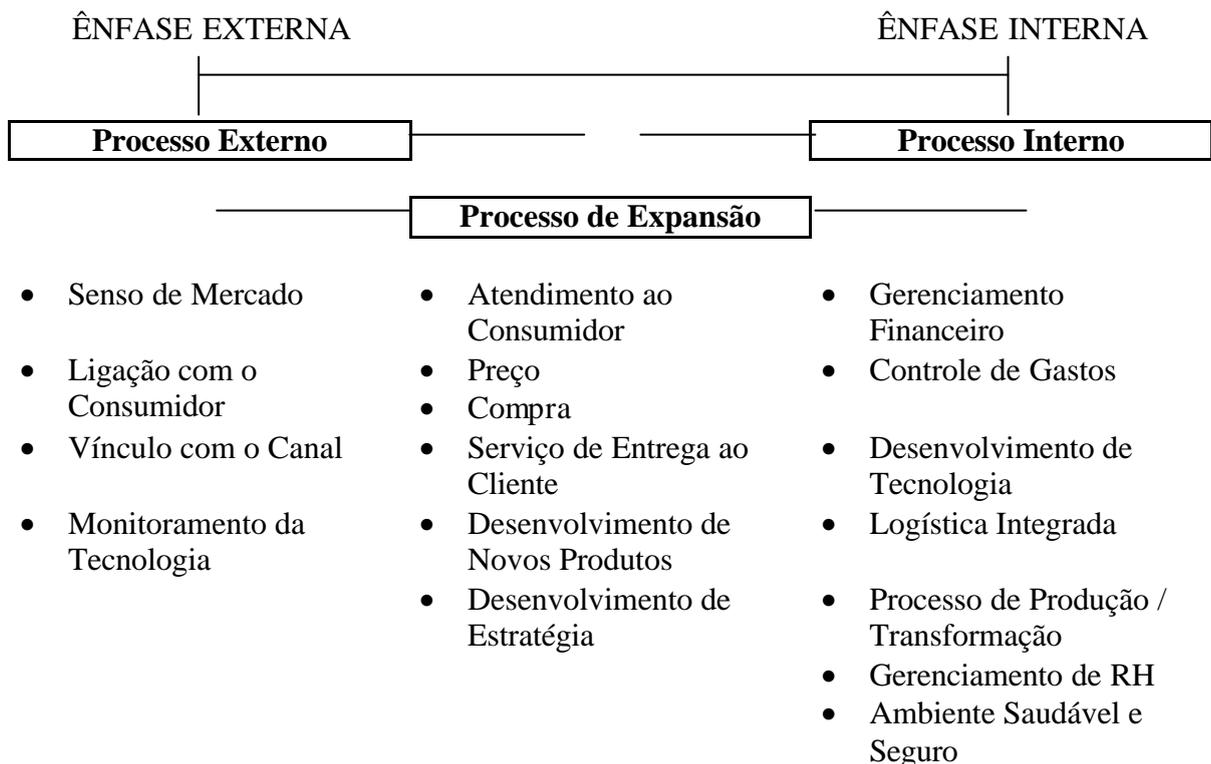
4.2.4 Orientação para o mercado segundo Day

A aptidão de entender o cliente, seus movimentos e comportamentos, objetivando sua satisfação, requer da organização a formulação de estratégias orientadas por esses movimentos e comportamentos. Para George Day, uma organização voltada para o mercado tem um compromisso com um conjunto de processos, crenças e valores voltados para uma compreensão, profunda e consensual, das necessidades e dos comportamentos dos clientes e das capacidades e intenções dos concorrentes, com o intuito de alcançar um desempenho superior, satisfazendo os clientes melhor que os concorrentes (Day, 1990).

Day (1994b, p. 38) definiu orientação para o mercado como “(...) uma habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes”. Porém, o autor salienta que organizações orientadas para o mercado conhecem tão bem seus mercados que são capazes de selecionar clientes *valiosos*, que geram lucro. Ao mesmo tempo estas empresas desencorajam os clientes que drenam os lucros (Day, 2001). O conceito acima está alicerçado na habilidade superior que as organizações orientadas para o mercado têm de identificar e desenvolver

capacidades especiais, estabelecendo vantagens em relação aos seus concorrentes. Essas capacidades referem-se a experiências, conhecimentos e habilidades acumuladas na empresa que permitem que a mesma desenvolva suas atividades de modo distinto em relação às concorrentes. A tarefa administrativa consiste em decidir quais capacidades promover para que a empresa possa auferir vantagem competitiva sustentável.

Day classifica essas capacidades em três categorias, conforme demonstrado na Figura 03. As capacidades internas referem-se ao ambiente organizacional como produção, logística, finanças, custos e recursos humanos. As capacidades externas dizem respeito ao mercado consumidor, competidores, canais de distribuição e tecnologia. Por fim, as capacidades de expansão objetivam a integração das capacidades internas e externas, envolvendo “(...) atividades que compreendem o processo utilizado para satisfazer as necessidades antecipadas dos consumidores, identificadas pelas capacidades externas (...)” (Day, 1994b, p. 42).



FONTE: Day (1994, p. 41)

Figura 03 – Classificação das capacidades

A importância do equilíbrio entre orientação para o mercado e orientação para o concorrente, objetivando a minimização do risco da atenção seletiva e simplificada, também é destacada pelo autor. A tarefa consiste em evitar uma dependência excessiva de uma perspectiva em detrimento da outra e em procurar orientações integrativas eliminando o desperdício de *insights* sobre o mercado.

Esse equilíbrio possibilitará que a empresa, continuamente, sinta os eventos e tendências nos seus mercados, propiciando condições para a tomada de decisão eficaz. Nesse sentido, Day (2001, p. 11) afirma que:

“(...) nesta era de turbulência crescente no mercado e intensificação da concorrência, uma forte orientação para o mercado é uma necessidade estratégica. Somente *com qualificações superiores para compreender, atrair e reter clientes* as empresas podem criar estratégias que irão oferecer ao cliente valor mais elevado e mantê-las alinhadas com as mutáveis exigências do mercado”.

George Day ressaltou a relevância de ficar perto do cliente e à frente da concorrência. Seu propósito global foi evidenciar a importância do comprometimento com o desenvolvimento de capacidades organizacionais especiais, em relação ao ambiente interno e externo, como resultado de uma habilidade superior em compreender e satisfazer clientes e avaliar as capacidades, comportamentos e intenções da concorrência (Day, 1994b).

4.3 Orientação para a aprendizagem

Alguns estudiosos em marketing têm investigado a relação entre orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem, sustentando que a habilidade de aprender sobre clientes, competidores e fornecedores alavanca os comportamentos orientados para o mercado, facilitando o entendimento dos eventos e tendências que ocorrem no mercado (Day, 1994b; Slater & Narver, 1995). Para compreendermos o real significado da orientação para aprendizagem é necessário, primeiramente, entendermos o conceito de aprendizagem organizacional, visto que aquele é observado como um dos níveis deste (Baker & Sinkula, 1999a).

Investigando o significado, o modo de gerenciamento e as ferramentas necessárias para avaliar o nível de aprendizagem das organizações que aprendem, Garvin (1993, p. 80) definiu aprendizagem organizacional como a habilidade de criar, adquirir e

transferir conhecimento, modificando os comportamentos organizacionais para refletir os novos conhecimentos e *insights*. Nas organizações onde a aprendizagem organizacional é efetiva, “(...) as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam” (Senge, 2000, p. 37), sendo estimuladas a buscar novos e abrangentes padrões de pensamento, aprendendo, continuamente, a aprender juntas. Senge (2000) sugere a adoção de cinco “tecnologias componentes”, que seriam vitais para a construção de organizações realmente capazes de aprender: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe. Essas organizações seriam providas de habilidades especiais para desempenhar cinco atividades: solução de problemas sistemáticos, experimentação através de novas abordagens, aprendizagem com suas experiências e história passada, aprendizagem com as experiências e melhores práticas dos outros e transferência rápida e eficiente de conhecimento através da organização (Garvin, 1993).

Depreende-se, do acima exposto, que a aprendizagem organizacional envolve o processo de mudança do comportamento organizacional caracterizado por um aprendizado de interação entre várias pessoas da organização. A aprendizagem organizacional ocorre em três níveis. Argyris & Schön (1996) denominaram o primeiro nível de *single-loop learning* ou, segundo Senge (2000), aprendizagem *adaptativa*. Neste nível, a organização adapta-se ao ambiente reagindo aos eventos que ocorrem no mesmo. As regras existentes podem sofrer alterações, porém, as teorias, conhecimentos e opiniões que as fundamentaram não são questionadas. As estratégias em uso podem ser avaliadas e modificadas, contudo, a lógica dominante – valores e normas organizacionais – não sofre alteração. Como exemplo, a redução gradual do número de matrículas de uma universidade seria tratada através da intensificação da publicidade ou aumento de atividades externas para atrair um público maior (Argyris & Schön, 1996; Argyris, 1999; Senge, 2000).

O segundo nível de aprendizagem organizacional, *double-loop learning* (Argyris & Schön, 1996) ou aprendizagem *generativa* (Senge, 2000), ocorre quando as normas e valores da empresa são questionados. Isto possibilita a construção de novos modelos de referência, através dos quais a organização modifica sua “*view of the world*”, descartando procedimentos e sistemas obsoletos. No exemplo da universidade, a redução no número de matrículas levaria ao questionamento sobre o plano de ensino oferecido aos alunos. O resultado desse tipo de aprendizagem é a mudança nos valores da teoria em uso, com reflexo

direto nas estratégias adotadas, através de um repensar a organização (Argyris & Schön, 1996; Senge, 2000; Swieringa & Wierdsma, 1995).

O terceiro nível, *aprendizagem de processo* ou *orientação para a aprendizagem* (Baker & Sinkula, 1999a) ou ainda *deuterolearning* (Bateson, 1972 *apud* Argyris & Schön, 1996) representa a habilidade da organização de olhar internamente e aprender como conduzir o processo de aprendizagem, ou seja, como a organização cria conhecimento e aprende. Nesse nível de aprendizagem são questionados os princípios sobre os quais se fundamenta a organização. O aprendizado é visto como um processo cíclico que se repete periodicamente, abrangendo os níveis de aprendizagem adaptativa e generativa. Continuando o exemplo da universidade, esta, após questionar seus métodos de ensino, desenvolveria um plano de mudança, a longo prazo, passando a adotar um método educativo baseado em solução de problemas e não mais em disciplinas tradicionais (Sinkula, 1994; Argyris & Schön, 1996; Swieringa e Wierdsma, 1995).

O processo de aprendizagem organizacional envolve os seguintes subprocessos: aquisição, distribuição e interpretação de informação. Esses subprocessos alimentam e são alimentados por uma memória organizacional (Day, 1994b; Sinkula, 1994; Sinkula *et. al.*, 1997; Hurley & Hult, 1998). A aquisição de informação refere-se à etapa de obtenção de conhecimentos, seja por intermédio de experiências diretas (pesquisa de mercado), experiências de outros (alianças estratégicas), ou recorrendo à memória organizacional (experiências passadas) (Sinkula, 1994).

A distribuição de informação diz respeito ao modo como a informação de diferentes fontes é disseminada pela organização, seja horizontal ou verticalmente, tanto formal (memorandos, ofícios) quanto informalmente (almoços interdepartamentais) (Kohli & Jaworski, 1990; Sinkula, 1994). A aquisição e distribuição de informações alimentam o processo de tomada de decisão. A remoção das barreiras funcionais e departamentais facilita a realização desses dois subprocessos, aumentando a habilidade das organizações para tomar decisões rápidas e executá-las com eficiência (Slater & Narver, 1995). Os mesmos autores registram a contribuição de Kohli e Jaworski para o processo de aprendizagem organizacional, devido ao desenvolvimento da Escala *Markor* que verifica o quanto as organizações adquirem e disseminam informações, e respondem a essa informação.

Para que o processo de aprendizagem tenha seqüência é necessário que a informação distribuída seja interpretada e compartilhada por aqueles que, direta ou indiretamente, venham a ser afetados pela mesma (Perin & Silveira, 1999). Essa fase é facilitada quando os indivíduos que utilizarão a informação ou serão afetados por ela reconhecem a sua relevância para a tomada de decisão. A memória organizacional complementa o processo de aprendizagem, servindo como fonte e depósito de informações, podendo ser utilizada sempre que possível. As organizações que tiverem dificuldades para lembrar “(...) em que e porque estão trabalhando terão sempre que repetir as suas falhas e redescobrir suas fórmulas de sucesso” (Day, 1994b, p. 44).

“O propósito da aprendizagem é ajudar os gerentes a antecipar continuamente as oportunidades de mercado e responder antes que seus competidores” (Day, 1994a, p. 23).

Dentre os autores que estudaram orientação para o mercado, Slater & Narver (1995) destacam que a aprendizagem facilita a mudança de comportamento quando direcionada para melhorias de performance. Para que essa mudança de comportamento ocorra, é necessário que a organização gere novos conhecimentos e *insights*, ou seja, que o processo de aprendizagem organizacional ocorra (Day, 1994b; Slater & Narver, 1995; Sinkula *et. al.*, 1997).

Ao relacionar o processo de aprendizagem com a obtenção de informações sobre o mercado, Day (1994a) salienta que a aprendizagem efetiva sobre o mercado caracteriza-se como um processo contínuo que permeia todas as decisões. A habilidade de sentir o mercado é uma capacidade distintiva das organizações orientadas para o mercado, e a qualidade no processamento de informações sobre o mercado é aprimorada quando as organizações enfatizam a aprendizagem (Day, 1994b). Depreende-se, nas afirmativas acima, a existência de uma estreita relação entre a aprendizagem organizacional e o processo de informações sobre o mercado. Este, formado pela aquisição, distribuição, interpretação e memória organizacional (Day, 1994b), utiliza a mesma seqüência no processamento de informações que a organização usa para aprender.

Em artigo publicado no *Journal of the Academy of Marketing Science* em 1997, James Sinkula, William Baker e Thomas Noordewier apresentaram uma estrutura conceitual sobre aprendizagem organizacional baseada no mercado. Dentro do processo de aprendizagem organizacional, os autores deram destaque especial à habilidade das

organizações de aprender sobre o próprio processo de aprendizagem. A aprendizagem de processo, terceiro nível da aprendizagem organizacional, ou orientação para a aprendizagem foi assim definida por Baker & Sinkula (1999a, p. 413):

“(...) o conjunto de valores que influencia o grau com que a organização está satisfeita com suas teorias em uso, modelos mentais e a lógica dominante”.

As organizações nas quais essa orientação é vigente encorajam, constantemente, seus empregados a questionar as normas e valores organizacionais que direcionam suas atividades de processamento de informação sobre o mercado e suas ações organizacionais (Baker & Sinkula, 1999a).

Sinkula *et. al.* (1997) relacionaram três valores organizacionais associados à orientação para a aprendizagem: compromisso com a aprendizagem, postura de mente aberta e visão compartilhada. Organizações que estão *comprometidas com a aprendizagem* “(...) valorizam a necessidade de entender as causas e efeitos de suas ações, as quais (...) são necessárias para as organizações detectarem e corrigirem erros na teoria em uso” (Baker & Sinkula, 1999a, p. 413). O valor que a organização coloca na aprendizagem é fundamental para que ela ocorra (Sinkula *et. al.*, 1997).

A *postura de mente aberta* está associada à noção de *unlearning*, pela qual a organização questiona seus procedimentos e crenças mais antigos, descartando o conhecimento ultrapassado (Baker & Sinkula, 1999a). Através dessa predisposição, as organizações substituem seus modelos mentais, forjados pelos sucessos e falhas do passado, sobre como o mercado trabalha (Sinkula *et. al.*, 1997).

A *visão compartilhada* influencia a direção e intensidade da aprendizagem (Sinkula *et. al.*, 1997) através da disseminação de propósitos e objetivos organizacionais convergentes e congruentes entre todos os membros da organização (Day, 1994b). Essa visão deve permear por toda a organização, isto é, ser “(...) universalmente conhecida, entendida, e usada de maneira que propicie à organização um senso de propósito e direção” (Baker & Sinkula, 1999a, p. 414).

Sinkula *et. al.* (1997) geraram um constructo de orientação para a aprendizagem e comprovaram o efeito direto desta orientação sobre a geração e disseminação de informações sobre o mercado. Também encontraram um efeito indireto dessa orientação

sobre a disseminação de informação do mercado, a qual, por sua vez, afetará diretamente o grau no qual uma organização faz mudanças em suas estratégias de marketing. Esse constructo foi composto por três subconstructos: compromisso com a aprendizagem, postura de mente aberta e visão compartilhada.

Posteriormente, Baker & Sinkula (1999a) refinaram e validaram o constructo de Sinkula *et. al.* (1997) em um trabalho no qual abordaram o efeito sinérgico da orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem sobre a performance organizacional. O refinamento resultou em um constructo composto de 18 variáveis, sendo 6 em cada um dos subconstructos.

As empresas voltadas para o mercado são distinguidas por uma habilidade para sentir eventos e tendências nos seus mercados antes dos seus competidores, respondendo com precisão ao mercado, com ações que visam a reter ou atrair clientes, melhorar as relações com o canal, e ou responder aos competidores (Day, 1994b). Essas organizações podem agir sobre a informação de maneira oportuna e coerente, porque possuem um ambiente onde os *insights* do mercado são amplamente compartilhados, facilitando o processo de tomada de decisão. A aprendizagem organizacional voltada para o mercado parece ser a fonte dessa habilidade, sendo capaz de assegurar a essas organizações vantagem competitiva sustentável.

4.4 Inovação

Hurley & Hult (1998, p. 44) citaram Thompson's (1965, p. 36) o qual definiu inovação como a “geração, aceitação e implementação de novas idéias, processos, produtos ou serviços”. No entanto, ainda em 1954, Peter Drucker já destacava a importância da inovação para as organizações. Segundo este autor, as organizações empresariais teriam duas funções essenciais para atingir o objetivo de satisfazer seus clientes: marketing e inovação. Lukas & Ferrel (2000) salientam a importância do marketing e da inovação para o incremento econômico, bem como sua condição de componentes centrais para a obtenção de vantagem competitiva.

A manutenção de um processo de inovação permanente é uma tarefa importante e difícil de ser realizada. As organizações que conseguem manter esta *cultura organizacional* possuem duas características distintas: primeiro, seus sistemas de aprendizagem são altamente eficazes, e, segundo, conseguem melhorar seus produtos e

serviços atuais ao mesmo tempo em que se preparam, agressivamente, para o trabalho de amanhã. Essas organizações praticam inovações incrementais favorecendo a estabilidade atual e, simultaneamente, fazem mudanças e experimentos necessários à conquista de avanços nas áreas de produto, processo e tecnologia (Tushman & Nadler, 1997).

Entre as estratégias abordadas neste trabalho, a orientação para o mercado propicia às organizações as informações sobre as oportunidades de mercado ainda não preenchidas, contribuindo, desta forma, para a efetividade do processo de inovação através de *insights* do mercado. Por sua vez, a estratégia de orientação para a aprendizagem contribui para o processo de inovação através da rápida difusão dos novos conhecimentos gerados a partir do mercado, da associação entre estes conhecimentos e aqueles retidos na memória organizacional e do armazenamento dos novos conhecimentos para usos futuros.

4.5 Orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem

Os estudos referenciados nas seções anteriores apontam para uma estreita ligação entre as linhas teóricas de orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem. Os principais autores da corrente de orientação para o mercado (Kohli & Jaworski; Narver & Slater; Deshpandé, Farley & Webster; e Day) enfocam orientação para aprendizagem como uma fonte de conceitos para a operacionalização da orientação para o mercado (Slater & Narver, 1995).

Perin & Silveira (1999, p. 144) salientam que “aprender talvez seja o verbo mais significativo para organizações que aspirem ser orientadas para o mercado”. A capacidade de aprender manifesta sua importância para as organizações orientadas para o mercado na geração e processamento das informações sobre o mercado. Organizações que são orientadas para o mercado, mas não estão engajadas em altos processos de aprendizagem podem permanecer atreladas aos modelos mentais vigentes, não gerando procedimentos inovadores (Slater & Narver, 1995; Baker & Sinkula, 1999a).

Slater & Narver (1995) identificaram que organizações que aprendem são guiadas por uma visão compartilhada que focaliza a energia dos membros da organização para a criação de valor superior para os clientes. Estas organizações, quando conseguem pesados níveis de orientação para a aprendizagem e orientação para o mercado, desenvolvem uma habilidade excepcional que possibilita antecipar e agir sobre as oportunidades de mercado.

Esta habilidade provê valor superior para os clientes, é difícil de igualar, e é apropriada para ambientes dinâmicos e turbulentos (Slater & Narver, 1995; Baker & Sinkula, 1999a).

Baker & Sinkula (1999a) destacam que a orientação para o mercado influencia positivamente o processamento das informações de mercado de uma organização (sobre clientes, competidores, canais). Porém, essa orientação privilegia a aprendizagem adaptativa, onde as inovações são limitadas ao paradigma vigente. A orientação para a aprendizagem, por sua vez, impulsiona a organização para ir além das respostas às mudanças do ambiente, refletindo a busca de vantagem competitiva. Essa orientação promove a aprendizagem generativa de inovações criadoras de novos paradigmas (Baker & Sinkula, 1999b). A orientação para o mercado é refletida em comportamentos que produzem conhecimento; a orientação para a aprendizagem, por sua vez, é refletida em valores que questionam conhecimento (Sinkula *et. al.*, 1997).

Em artigo publicado no final da década de 90, Baker & Sinkula (1999a) observaram o efeito sinérgico da orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem sobre a performance organizacional. Concluíram que altos processos de aprendizagem influenciam a qualidade dos processos orientados para o mercado e, por conseguinte, são críticos para a criação e manutenção de vantagem competitiva sustentável; alta orientação para o mercado associada à alta orientação para aprendizagem resulta em sucesso na inovação de produto e ganhos de performance; e que processos orientados para o mercado são necessários, mas não suficientes para manter vantagem competitiva.

4.6 Orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação

Vários estudos investigaram as relações entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação. Conforme referenciado anteriormente¹⁰, Deshpandé *et. al.* (1993) avaliaram o impacto da cultura organizacional, orientação para o cliente e inovação em relação à performance empresarial. Os autores associaram as melhores performances de mercado a empresas líderes de tecnologia e inovadoras no mercado. Deshpandé *et. al.* (1993, p. 31), lembraram Drucker (1954) ao mencionar nos resultados de

¹⁰ Ver seção 4.2.3.

seus trabalhos que orientação para o cliente e inovação são determinantes chave de performance nos negócios.

Gatignon & Xuereb (1997) investigaram o impacto que a utilização de três orientações estratégicas, a saber, orientação para o cliente, orientação para competição e orientação para tecnologia, tem sobre o contexto de desenvolvimento da inovação de produto. Segundo os autores:

“(...) a orientação estratégica da firma tem um impacto significativo nas características de inovação que são introduzidas no mercado” (Gatignon & Xuereb, 1997, p. 80).

Os autores propuseram um modelo estrutural do impacto que a orientação estratégica da empresa teria sobre a performance comercial de um novo produto. Encontraram evidências empíricas para as seguintes afirmativas: inovações superiores em termos de competição devem ser respaldadas por uma forte orientação tecnológica; em mercados com altos índices de crescimento, a orientação para a competição é a melhor estratégia, porque capacita a empresa a desenvolver inovações com baixos custos, que são elementos críticos para o sucesso; em mercados onde a demanda é relativamente incerta, as empresas deveriam orientar-se para o cliente e para a tecnologia, pois a combinação destas orientações guia para produtos e serviços que proporcionam níveis superiores de performance; e, em mercados onde a demanda não é incerta, as empresas deveriam orientar-se para a competição (Gatignon & Xuereb, 1997).

Seguindo essa linha de pesquisa, Han *et. al.* (1998) apresentaram um modelo conceitual relacionando orientação para o mercado, inovação e performance organizacional. Segundo os autores, a inovação deveria ser considerada sob dois aspectos: um tecnológico e outro administrativo. A inovação tecnológica refere-se a produtos, serviços e processo de produção, enquanto que a inovação administrativa diz respeito à estrutura organizacional e ao processo administrativo. Os autores proveram evidências empíricas de que a orientação para o mercado facilita a inovatividade organizacional, a qual, por sua vez, influencia positivamente a performance organizacional.

Pesquisando o impacto da orientação para o mercado sobre a inovação de produto dentro do contexto das capacidades estratégicas (Day, 1994b), Lukas & Ferrel (2000) concluíram que a inovação de produto varia com a orientação para o mercado.

Especificamente, (1) orientação para o cliente aumenta a introdução de produtos totalmente novos e reduz o lançamento de produtos similares a um já existente no mercado (*me-too products*); (2) orientação para o competidor aumenta a introdução de produtos similares a um já existente no mercado e reduz o lançamento de extensões de linha e produtos totalmente novos; e (3) coordenação interfuncional aumenta o lançamento de extensões de linha e reduz a introdução de produtos similares a um já existente no mercado (Lukas & Ferrel, 2000). Han *et. al.* (1998) e Lukas & Ferrel (2000) não incluíram o constructo de orientação para aprendizagem em suas pesquisas.

Ampliando o estudo desses temas, Hurley & Hult (1998) apresentaram uma estrutura conceitual para incorporação dos constructos que pertencem à inovação na pesquisa de orientação para o mercado. Identificaram dois diferentes estágios no processo de inovação: o primeiro, *abertura à inovação*, diz respeito à receptividade ou resistência dos membros da organização à inovação; o segundo, *implementação*, refere-se às ações da organização para que a inovação ocorra.

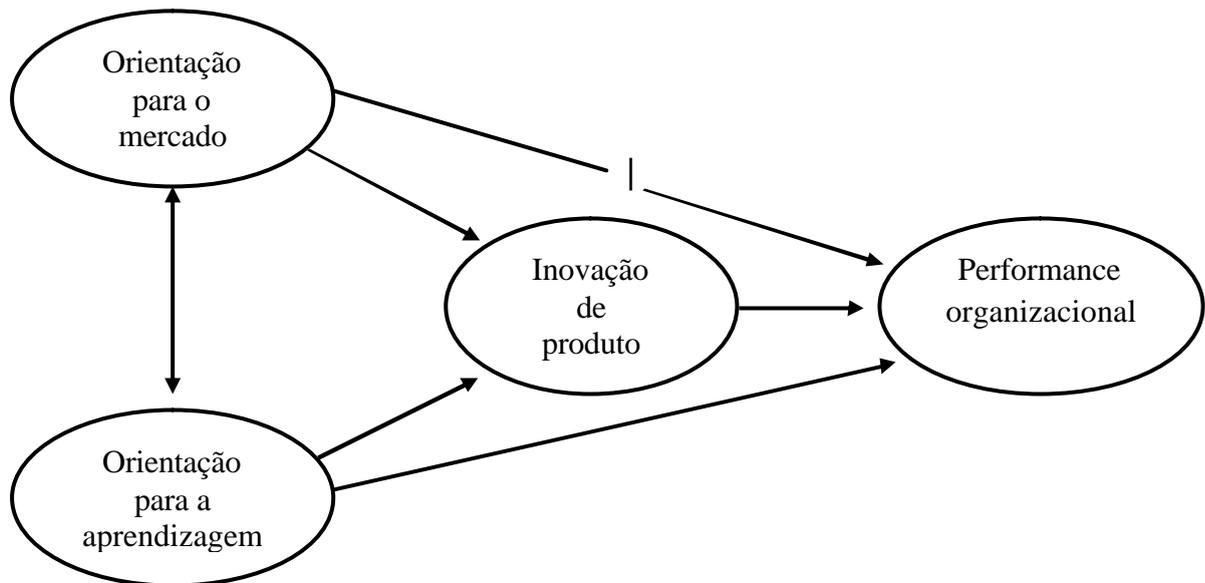
Considerando esses dois estágios de inovação, os autores introduziram dois constructos de inovação nos modelos de orientação para o mercado: *inovatividade*, que diz respeito à medida da orientação organizacional em direção à inovação, e a *capacidade de inovar*, que se refere à habilidade da empresa adotar ou implementar novas idéias, processos ou produtos, com sucesso (Hurley & Hult, 1998). Concluíram que altos níveis de inovatividade na cultura da firma estão associados com uma grande capacidade de adaptação e inovação e também com culturas que enfatizam *aprendizagem*, desenvolvimento e tomada de decisão participativa. Dessa forma, “(...) empresas que têm uma grande capacidade de inovar são capazes de desenvolver vantagem competitiva e realizar altos níveis de performance” (Hurley & Hult, 1998, p. 44). Em suas recomendações finais, os autores sugeriram que organizações sem fins lucrativos (hospitais, *universidades*, agências do governo) fossem incluídas nesta linha de pesquisa.

Baker & Sinkula (1999b) recorreram ao conceito de orientação para o mercado de Kohli & Jaworski (1990) integrando-o ao contexto da inovação. Para Baker & Sinkula (1999b) a orientação para o mercado, relacionada à inovação, representa o grau no qual empresas adquirem, distribuem, usam e dependem das informações dos clientes, competidores e fornecedores como *inputs* para o processo de inovação. Na mesma linha de

raciocínio, orientação para a aprendizagem personifica o grau no qual as empresas estão comprometidas para desafiar sistematicamente suas crenças e práticas fundamentais que definem seu processo de inovação. Tanto orientação para o mercado quanto orientação para a aprendizagem seriam fatores chaves para a inovação (Baker & Sinkula, 1999b).

Em sua revisão teórica, Baker & Sinkula (1999b) ressaltam que apenas a orientação para o mercado pode não ser suficiente para criar um ambiente ótimo de inovação. Fundamentam essa afirmativa lembrando que orientação para o mercado não é um recurso dicotômico, é um *continuum*, onde algumas organizações estão mais orientadas para o mercado do que outras.

Logo, a cultura da aprendizagem parece ser mais relevante para a inovação do que a orientação para o mercado. Organizações “(...) com uma pesada orientação para a aprendizagem questionam se suas crenças principais sobre clientes, competidores e fornecedores que proveram a base para ações passadas continuam a ser aplicáveis” (Baker & Sinkula, 1999b, p. 297). Estas organizações estão, constantemente, atentas ao ambiente externo e encorajam, continuamente, seus empregados a questionar o modo como operacionalizam seus comportamentos orientados para o mercado, o modo como interpretam as informações resultantes destes comportamentos e o modo como integram estas informações com *insights* sobre novas tecnologias (Baker & Sinkula, 1999b). Essas organizações procuram conciliar a visão dos clientes, competidores e fornecedores com a visão dos seus empregados, para alavancar o processo de inovação, procurando fugir, desta forma, da permanente armadilha das inovações incrementais (Baker & Sinkula, 1999b). O modelo conceitual proposto por Baker & Sinkula (1999b) é apresentado na Figura 04.



FONTE: Baker & Sinkula (1999b, p. 299)

Figura 04 – Modelo conceitual de orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem, inovação de produto e performance organizacional

Em seu estudo empírico, Baker & Sinkula (1999b) obtiveram um retorno de 411 questionários que haviam sido enviados a uma população de 2.000 empresas, que pertenciam ao setor industrial e não-industrial, e tinham porte variado¹¹. Os autores concluíram que orientação para o mercado e orientação para aprendizagem influenciam diretamente a performance através dos seus efeitos sobre a inovação. Também encontraram um efeito direto da orientação para aprendizagem sobre a performance, porém não constataram um efeito direto da orientação para o mercado sobre a performance.

¹¹ Os autores consideraram organizações com vendas acima de quinhentos milhões de dólares (US\$ 500.000.000), por ano, como grandes empresas.

5 MÉTODO

Para a concretização dos objetivos deste trabalho foi realizada uma pesquisa tipo *Survey*, conforme indicação de Churchill (1999). O mesmo autor cita como principais características da *survey* o interesse em produzir descrições quantitativas de uma população e a utilização de um instrumento pré-definido para a coleta de dados. A pesquisa foi executada em duas etapas distintas: a primeira exploratória, de natureza qualitativa, e a segunda descritiva, de natureza quantitativa. Na seqüência, descreve-se os procedimentos metodológicos utilizados na operacionalização das diferentes etapas da pesquisa.

5.1 Etapa exploratória

Churchill (1999, p. 101) ensina que o estudo exploratório é utilizado para aumentar a familiaridade do pesquisador com o problema em questão, através da obtenção de *insights* e idéias. Na etapa exploratória foram tomados os seguintes procedimentos: levantamento dos trabalhos realizados no Brasil que utilizaram a escala *Markor* (Kohli *et. al.*, 1993, p. 476) e ou a escala de orientação para a aprendizagem de Baker & Sinkula (1999a, p. 425); tradução, para a língua portuguesa, da escala de inovação oferecida por Baker & Sinkula (1999b, p. 306); validação de conteúdo das escalas de orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação; geração das variáveis de caracterização da amostra; formatação do instrumento final de coleta de dados e verificação da aplicabilidade do instrumento (pré-teste). A seguir são apresentados os passos executados na etapa exploratória.

5.1.1 Constructo de orientação para o mercado

O constructo utilizado para a mensuração do grau de orientação para o mercado dos cursos de graduação em Administração filiados à ANGRAD foi desenvolvido, testado e validado por Kohli *et. al.* (1993, p. 476)¹². Considerado um constructo de segunda ordem, a Escala *Markor* é formada por três subconstructos de primeira ordem (Hair *et. al.*, 1998), onde constam 06 variáveis referentes à dimensão geração de inteligência de mercado, 05 variáveis referentes à dimensão disseminação da inteligência de mercado e 09 variáveis referentes à dimensão capacidade de resposta em relação à inteligência gerada e disseminada.

Em estudo realizado em 1996, Caruana, Ramaseshan e Ewing utilizaram a *Markor* para investigar o efeito da orientação para o mercado sobre a performance de universidades australianas e neozelandesas. Em função das características particulares do segmento pesquisado, os autores realizaram algumas adaptações na *Markor*. No campo semântico, as expressões unidade de negócio, indústria, departamentos, produtos e clientes foram substituídas, respectivamente, por escola/departamento, ensino superior, *staff* acadêmico, cursos e alunos/indústria. Outra modificação ocorreu no número de variáveis que compunham a escala original. A *Markor* foi inicialmente constituída para ser aplicada ao setor industrial, onde a identificação do cliente é precisa e consensual, considerando como cliente a pessoa ou organização que adquire produtos de uma empresa. No segmento pesquisado pelos autores a definição de quem é o cliente é uma questão complexa, podendo ser relacionados como possíveis clientes de uma instituição de ensino superior o aluno, a família do aluno, a comunidade em geral, o potencial empregador do aluno, entre outros.

Caruana *et. al.* (1996) contemplaram o aluno e seu potencial empregador como clientes no seu estudo. Isto levou os autores a duplicarem cinco variáveis da *Markor*, sendo duas afirmativas pertencentes à dimensão geração de inteligência de mercado (variáveis 01 e 04), duas afirmativas pertencentes à dimensão disseminação da inteligência de mercado (variáveis 08 e 10), e uma variável pertencente à dimensão resposta à inteligência de mercado (variável 14). Logo, as variáveis 01, 04, 08, 10 e 14 foram desdobradas em duas afirmativas cada, uma contemplando o aluno e outra o potencial empregador do aluno. Dessa forma, a escala utilizada por Caruana *et. al.* (1996) foi composta por um total de 25 variáveis, sendo 08

¹² Ver Anexo B.

relativas à geração de inteligência, 07 variáveis relativas à disseminação de inteligência e 10 variáveis relativas à capacidade de resposta.

O universo desta pesquisa, cursos de graduação em Administração, pertence ao segmento ensino superior, assim como o universo da pesquisa conduzida por Caruana *et. al.* (1996). Este estudo observou as adaptações feitas na *Markor* por Caruana *et. al.* (1996), adotando, de forma idêntica, a *Markor* com 25 variáveis¹³.

Cabe ressaltar ainda que a *Markor* foi traduzida para a língua portuguesa através do método de tradução reversa, por Sampaio (2000). Este também validou e testou a escala no ambiente brasileiro, especificamente, no segmento composto por lojas de varejo de vestuário. Com a finalidade de adequar algumas expressões da escala ao segmento escolhido para esta pesquisa, a tradução oferecida por Sampaio (2000) foi revisada por dois acadêmicos de marketing do PPGA. A escala de orientação para o mercado juntamente com as escalas de orientação para a aprendizagem e inovação foram submetidas, *a posteriori*, à apreciação de juízes, através do método dos juízes, acadêmicos e práticos (Malhotra, 1999), visando à validação de conteúdo das mesmas. Outro procedimento adotado foi a realização do pré-teste das escalas com uma pequena amostra da população¹⁴.

5.1.2 Constructo de orientação para a aprendizagem

O constructo de orientação para a aprendizagem utilizado neste trabalho foi oferecido por Sinkula *et. al.* (1997) e refinado e validado por Baker & Sinkula (1999a, p. 425)¹⁵. O constructo pode ser caracterizado como de segunda ordem, formado por três subconstructos de primeira ordem (Hair *et. al.*, 1998), a saber: compromisso com a aprendizagem, visão compartilhada e postura de mente aberta¹⁶. Cada um dos subconstructos é formado por 6 variáveis, totalizando 18 variáveis.

Tal como a *Markor*, a escala de orientação para a aprendizagem foi traduzida, testada e validada no âmbito nacional, em trabalho desenvolvido pelo acadêmico de marketing Marcelo Gattermann Perin¹⁷. Esta tradução foi revisada por dois acadêmicos de

¹³ Ver Anexo A.

¹⁴ Ver seções 5.1.4 Validade e confiabilidade das escalas e 5.1.6 Pré-teste do instrumento de coleta de dados.

¹⁵ Ver Anexo C.

¹⁶ Baker & Sinkula (1999a, p. 425) – Commitment to learning, Shared vision and Open-mindedness.

¹⁷ Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA/UFRGS.

marketing do PPGA, visando à adequação das expressões utilizadas ao segmento dos cursos de graduação em Administração. Posteriormente, a escala foi submetida ao método dos juízes, acadêmicos e práticos e à realização do pré-teste.

5.1.3 Constructo de inovação

Para mensurar o grau de inovação dos cursos de graduação em Administração foi adotado o constructo sugerido por Baker & Sinkula (1999b, p. 306)¹⁸. O mesmo é formado por 4 variáveis relacionadas ao pioneirismo no mercado, ao grau de diferenciação dos novos produtos, à taxa de introdução de novos produtos e ao grau de sucesso dos novos produtos.

A escala foi traduzida para a língua portuguesa por dois acadêmicos de marketing do PPGA. Ao comparar a tradução com a escala original, observa-se que a principal alteração foi a substituição da expressão “produtos” por “cursos/habilitações”.

5.1.4 Validade e confiabilidade das escalas

A validade de uma escala “(...) é o âmbito no qual as diferenças em escores observados da escala refletem as verdadeiras diferenças entre objetos, quanto à característica que está sendo medida, e não erros sistemáticos ou aleatórios” (Malhotra, 2001, p. 265). Em nível de Brasil, tanto a escala de orientação para o mercado quanto a escala de orientação para a aprendizagem já sofreram o processo de validação, nos trabalhos de Cláudio Hoffmann Sampaio e Marcelo Gattermann Perin.

Considerando, primeiro, que o propósito deste trabalho não é o desenvolvimento de escalas, e sim a adaptação de escalas existentes, e, segundo, que duas das três escalas abordadas já foram validadas por acadêmicos de marketing no contexto brasileiro, optou-se pelo método de validação de conteúdo como sendo suficiente e adequado. Para tanto, foi adotada a técnica dos juízes, acadêmicos e práticos, na qual as variáveis que compõe os constructos são submetidas ao julgamento de *experts* que avaliam “(...) a pertinência ou não de cada afirmação para a medição específica que se pretende efetuar” (Mattar, 1996, p. 34).

¹⁸ Ver Anexo D.

Participaram do julgamento como juízes o professor Dr. Fernando Bins Luce, Ph.D. (PPGA/UFRGS), o professor Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio (FACE/PUC-RS) e o doutorando Marcelo Gattermann Perin (PPGA). Os juízes não mencionaram qualquer restrição ou impedimento à aplicação das referidas escalas, considerando-as válidas para as respectivas mensurações. O método foi aplicado entre 19 de fevereiro e 06 de março de 2001.

Além da validação do conteúdo das escalas, foi observada a confiabilidade das mesmas. A confiabilidade é o “(...) grau em que uma escala produz resultados consistentes quando se fazem medições repetidas da característica” (Malhotra, 2001, p. 263). A validade de uma medida pressupõe que ela seja confiável, ou seja, se uma medida não é perfeitamente confiável, não pode ser perfeitamente válida. Ao contrário, uma medida perfeitamente confiável pode ou não ser válida, sendo a confiabilidade uma condição necessária, porém insuficiente para a validade de uma medida (Malhotra, 2001, p. 266).

Para verificar a confiabilidade das medidas foi empregado o “Coeficiente *Alpha de Cronbach*”, o qual foi calculado para cada uma das dimensões das escalas de orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem e também para a totalidade das três escalas. Os valores do *Alpha* oscilam entre 0 e 1, sendo considerados pelos pesquisadores como indicadores de confiabilidade em pesquisas descritivas coeficientes *Alphas* iguais ou superiores a 0,7 (Hair et. al., 1998, p.118) . A seção 6.2 do próximo capítulo apresenta os índices de confiabilidade relativos aos dados coletados.

5.1.5 Elaboração do instrumento de coleta de dados

O questionário de coleta de dados foi formatado, a partir da aglutinação dos constructos de orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação, em um único instrumento¹⁹. Neste, o Bloco 1 foi constituído pelas variáveis de orientação para o mercado, o Bloco 2 pelas variáveis de orientação para a aprendizagem e o Bloco 3 pelas variáveis componentes da escala de inovação. Adicionalmente, foi formado um quarto bloco (Bloco 4) com questões que permitissem a caracterização dos respondentes. O leiaute do instrumento de coleta de dados observou a não inclusão de tabelas ou quadros em virtude do método escolhido para a coleta de dados – correio eletrônico.

¹⁹ Ver Anexo A.

5.1.6 Pré-teste do instrumento de coleta de dados

Pré-teste é o “(...) teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais” (Malhotra, 2001, p. 290). Após a montagem do instrumento de coleta de dados foi realizado o pré-teste para verificar a adequação, clareza e facilidade de compreensão do instrumento pelos respondentes pertencentes ao segmento selecionado para a pesquisa. Com esta finalidade, foram escolhidas, por julgamento, 05 instituições pertencentes à população: Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Centro Universitário – UNIVATES, Universidade de Caxias do Sul (UCS), Centro Universitário FEEVALE e Centro Universitário LA SALLE. O pré-teste foi precedido de uma pré-notificação por telefone, sendo realizado pelo método de entrevistas pessoais no período entre 22 e 26 de março de 2001. Os respondentes foram indivíduos que exerciam o cargo de chefe do departamento de Administração ou coordenador do curso de Administração, em suas respectivas instituições. As instituições participantes do pré-teste foram excluídas da etapa descritiva da pesquisa.

A execução do pré-teste não identificou maiores problemas de compreensão das expressões utilizadas no instrumento de coleta de dados, resultando em pequenas alterações de algumas das expressões. Todavia, estas modificações não alteraram a natureza das afirmativas apresentadas, assumindo-se que o instrumento seria compreendido e aplicável sem maiores problemas.

5.2 Etapa descritiva

A pesquisa descritiva possibilita ao pesquisador descrever relações quantitativas entre determinadas variáveis. Esse tipo de estudo pode ser utilizado para descrever as características de um grupo, estimar a proporção de pessoas em determinada população que se comporta de certo modo e formular determinadas previsões (Churchill, 1999). A pesquisa descritiva foi composta das seguintes etapas: definição da população, coleta de dados, amostra obtida e tratamento e análise dos dados.

5.2.1 População

A população da pesquisa compreendeu todos os cursos de Administração filiados à Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração – ANGRAD. Em

fevereiro de 2001 encontravam-se registrados no cadastro da ANGRAD 346 cursos de Administração, sendo que, cada um deles foi considerado uma unidade amostral da população²⁰.

Durante a coleta de dados observou-se que 03 cursos de graduação encontravam-se cadastrados em duplicidade nos registros da ANGRAD. As instituições mantenedoras dos cursos haviam trocado de nome, constando no cadastro tanto o antigo como o novo nome. Além dessas, cinco instituições não se consideraram aptas a participar da pesquisa, alegando, para tanto, os seguintes motivos: o curso está sendo implantado a partir do ano de 2001 (02 instituições); o curso ainda não obteve reconhecimento pelo Ministério da Educação e Cultura – MEC (02 instituições); e uma instituição informou que não desenvolverá atividades no ano de 2001. Excluídas as instituições participantes do pré-teste, os cursos cadastrados em duplicidade e as instituições que não se consideraram aptas a responder a pesquisa, chegou-se a uma população ajustada de 333 cursos de graduação em Administração.

5.2.2 Coleta de dados

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário auto-aplicável estruturado a partir do constructo *Markor* de orientação para o mercado (Kohli *et. al.*, 1993, p. 476), do constructo de orientação para a aprendizagem de Baker & Sinkula (1999a, p. 425), do constructo de inovação oferecido por Baker & Sinkula (1999b, p. 306) e de variáveis de caracterização da amostra.

Considerando que, diversos estudos têm demonstrado não existirem diferenças significativas de resposta na utilização de um respondente ou respondentes múltiplos (Jaworski & Kohli, 1993), foi enviado a cada unidade amostral da população um único questionário através de correspondência eletrônica (*e-mail*). Solicitou-se que o respondente estivesse exercendo, em sua instituição, um dos seguintes cargos: diretor de Escola ou Faculdade, chefe do departamento de Administração ou do departamento ao qual o curso de Administração estivesse vinculado, ou ainda, coordenador do curso de Administração. Ao respondente foi requerido que suas manifestações relatassem somente o

²⁰ www.angrad.com.br

andamento das variáveis no curso de Administração ao qual estivesse vinculado, omitindo, portanto, sua opinião pessoal.

Cada uma das variáveis contidas nos constructos de orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem foi apresentada ao respondente associada a uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, onde o mesmo deveria indicar o seu grau de concordância ou discordância correspondente a cada afirmação. Segundo Sampieri *et. al.* (1991, p. 264), o entrevistado externa sua reação ao eleger um dos cinco pontos da escala para cada variável apresentada. Na escala, a “Concordância Total” foi representada pelo ponto 5, significando uma declaração amplamente favorável à afirmativa, e a “Discordância Total” foi representada pelo ponto 1, significando uma declaração amplamente desfavorável à afirmativa apresentada (Churchill, 1999).

De forma semelhante, as variáveis do constructo inovação também foram apresentadas aos respondentes associadas a uma escala tipo *Likert* de cinco pontos. O respondente, ao manifestar sua opinião sobre as variáveis apresentadas, avaliava o grau de inovação nos cursos/habilitações oferecidos por sua escola, departamento ou curso de Administração nos últimos três anos. As avaliações deveriam observar as inovações implantadas pelo seu maior competidor. Para tanto, na escala, o ponto 5 foi representado por “Muito maior que o maior competidor”, e o ponto 1 foi representado por “Muito menor que o maior competidor”. Ao assinalar o ponto 5 o respondente informava uma prática administrativa muito mais inovadora do que a tomada pelo maior concorrente, e ao assinalar o ponto 1 informava uma prática administrativa muito menos inovadora do que o maior concorrente.

Foram executados dois procedimentos de preparação antecedendo a coleta de dados. O primeiro foi o levantamento do nome e endereço eletrônico de todos os possíveis respondentes (diretor de Escola ou Faculdade, chefe de departamento ou coordenador do curso de Administração), um por unidade amostral. A variação no cargo do respondente ocorreu em função da estrutura organizacional adotada em cada instituição (exemplo: no Centro Universitário LA SALLE existe apenas o coordenador do curso de Administração; na UNIVATES – Centro Universitário existe o chefe do departamento de Administração; na Escola de Administração da UFRGS encontra-se o Diretor de Escola). Esse procedimento foi adotado para que a remessa do instrumento de coleta de dados fosse personalizada. O

levantamento, realizado por telefone durante o mês de março de 2001, identificou um total de 313 possíveis respondentes, correspondendo a 94% da população ajustada.

O segundo procedimento foi o envio de uma carta de pré-notificação²¹ personalizada. A carta de pré-notificação, enviada em 26 de março de 2001, visava a informar o possível respondente a respeito do caráter da pesquisa, bem como verificar a correção dos endereços eletrônicos obtidos. Naquelas unidades amostrais onde não foi possível identificar o respondente (20 instituições), a pré-notificação, assim como a remessa do instrumento de coleta de dados, foi endereçada ao departamento de Administração.

A coleta de dados ocorreu no período de 02 de abril a 15 de maio de 2001. A primeira remessa dos questionários foi executada em 02 de abril de 2001 com prazo final de retorno até 15 de abril de 2001. Juntamente com os questionários foi enviada uma carta de apresentação da pesquisa²². Retornaram, totalmente preenchidos, 41 questionários (12,31% da população ajustada). Na data de 16 de abril de 2001 foi empregada a técnica de reforço (*follow-up*), remetendo-se novamente os questionários a todas unidades amostrais que não haviam respondido a primeira solicitação. Os questionários foram acompanhados de uma carta de pós-notificação²³. Foi estabelecida a data de 30 de abril de 2001 como limite para a devolução dos questionários. Retornaram 40 questionários, sendo 02 incompletos (38/333 – 11,41% da população ajustada). A técnica de reforço foi novamente empregada na data de 01 de maio de 2001. Os questionários, acompanhados da carta de reforço, foram reenviados para todas aquelas unidades amostrais que não responderam à primeira ou segunda remessa do instrumento de coleta de dados. O prazo limite estabelecido para o retorno dos questionários foi 15 de maio de 2001. Retornaram 44 questionários totalmente preenchidos e um incompleto (13,21% da população ajustada).

5.2.3 Amostra

A participação de cada unidade amostral nesta pesquisa deu-se de forma voluntária. Dessa forma, não foi possível determinar a probabilidade de participação na amostra de cada elemento da população. Transcorrido o período de coleta de dados, obteve-se

²¹ Ver Anexo E.

²² Ver Anexo F.

²³ Ver Anexo G.

um retorno total de 123 questionários completos, totalizando um percentual de 36,93% sobre a população ajustada (123/333).

A amostra, conforme descrito na seção anterior, foi formada por todos os respondentes que retornaram os questionários em três momentos distintos e consecutivos. Os respondentes foram agrupados em três conjuntos distintos, de acordo com a ordem de chegada dos questionários: retornos obtidos após a primeira remessa dos questionários – “primeira onda”; retornos obtidos após a primeira pós-notificação – “segunda onda”; retornos obtidos após a segunda pós-notificação – “terceira onda”. Com o objetivo de testar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as ondas de respondentes (Armstrong & Overton, 1977) e verificar se suas respostas não apresentavam determinada tendência que as diferenciasses do restante da população (viés dos não-respondentes) foram empregados dois procedimentos estatísticos (Malhotra, 1999): a análise de variância (ANOVA) e o teste do qui-quadrado.

A ANOVA “(...) é a técnica estatística para examinar as diferenças entre **médias** de duas ou mais populações” (Malhotra, 1999, p. 490, grifo nosso). A hipótese testada, denominada nula, é que as médias das três ondas (grupos de respondentes) eram iguais. Os testes foram executados com a ANOVA de um fator (*One-way* ANOVA), sendo fator a variável categórica independente onda (primeira, segunda ou terceira). A *One-way* ANOVA foi aplicada em todas as variáveis que compõe os três constructos adotados, aos escores somados²⁴ dos subconstructos e constructos das escalas de orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem, e naquelas variáveis do Bloco 4 (Dados de Caracterização) onde foi possível encontrar a média: número de professores, número de funcionários administrativos, número de alunos e número de habilitações oferecidas. Os testes realizados não apontaram diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos escores somados e entre as variáveis do bloco de caracterização²⁵. Em relação às variáveis que compõe cada constructo, foram encontradas três exceções na escala de orientação para o mercado, sendo que cada uma pertencia a um subconstructo diferente (variável 01 – reunião com os alunos para identificar suas necessidades em relação a cursos/habilitações – geração de inteligência de mercado; variável 09 – reuniões interdepartamentais para discutir tendências do mercado –

²⁴ Ver seção 5.2.4 Tratamento e análise dos dados.

²⁵ $P > 0,05$.

disseminação da inteligência de mercado; variável 25 – esforços combinados das áreas administrativa e acadêmica para alterar cursos/habilitações – capacidade de resposta).

Para as demais variáveis do Bloco 4 (cargo do respondente, tipo de instituição, origem da instituição, período em que o curso é oferecido e conceito no Provão) utilizou-se o teste do qui-quadrado para verificar as diferenças entre as ondas de respondentes, por tratar-se de variáveis categóricas. A estatística qui-quadrado deve ser estimada com base em contagem de dados. Foram observadas as diferenças entre as frequências de resposta ocorridas entre a primeira e segunda ondas, primeira e terceira ondas, e segunda e terceira ondas, para cada uma das variáveis citadas, conforme indicação de Malhotra (1999, p. 466). Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas²⁶.

As comparações realizadas através da ANOVA de um fator e do teste do qui-quadrado demonstraram não haver diferenças estatisticamente significativas entre os respondentes da primeira, segunda e terceira ondas, permitindo inferir não haver diferenças significativas entre os respondentes e não-respondentes.

5.2.4 Tratamento e análise dos dados

Para alcançar os objetivos deste trabalho foram adotadas diferentes técnicas de análise estatística. O processamento dos dados foi executado com o auxílio dos *softwares* estatísticos “Windows Excel”, “Sphinx” e “Statistical Package for the Social Sciences - SPSS”, devido a sua compatibilidade com a natureza da pesquisa. Os resultados são apresentados no capítulo seguinte.

Inicialmente, o tratamento dos dados envolveu a verificação do viés dos não-respondentes, através da ANOVA de um fator e do teste do qui-quadrado e da observação da confiabilidade dos dados obtidos, calculada a partir do Coeficiente *Alpha de Cronbach*. Adicionalmente, foram calculadas as medidas de tendência central média, mediana e desvio padrão para cada uma das variáveis que compõe os três constructos adotados no trabalho, bem como para os escores somados dos constructos e subconstructos, em função da escala tipo Likert de cinco pontos utilizada (Churchill, 1999).

²⁶ P>0,05.

O grau de orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação de uma unidade amostral respondente foi obtido apurando-se o escore geral resultante da soma das respostas dadas às variáveis componentes das respectivas escalas. Esse tipo de abordagem, freqüentemente usado em escalas *Likert*, é conhecido por *Summated Scale*²⁷ (Malhotra, 1999, p.271). A escala somada é formada pela combinação de várias variáveis individuais em uma única medida composta (Hair *et. al.*, 1998, p. 116). Entre suas vantagens, Hair *et. al.* (1998, p. 116) destacam a redução do erro de medição²⁸ e a habilidade de representar múltiplos aspectos de um conceito em uma única medida. Adicionalmente, foram calculados os escores somados dos subconstructos de orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem.

Outra técnica estatística empregada no tratamento dos dados foi a análise de correlação que buscou observar o relacionamento existente entre os constructos adotados no estudo. A análise de correlação envolve “(...) a mensuração da *estreiteza* de relacionamento entre duas ou mais variáveis” (Churchill, 1999, p. 768), ou seja, o grau em que a variação de uma variável X está relacionada com a variação de outra variável, Y (Malhotra, 1999, p. 521). O coeficiente de correlação de *Pearson* varia entre $-1,0$ e $+1,0$, sendo que valores positivos e próximos de um (1) indicam uma relação forte e direta, isto é, quando uma variável aumenta a outra também aumenta. Uma relação próxima a zero (0) indica que não há relação linear entre as variáveis. Um valor negativo e próximo de um (1) indica uma relação forte e inversa, ou seja, quando uma variável aumenta a outra diminui (Churchill, 1999, p. 783). O coeficiente de correlação de *Pearson* foi calculado entre os escores somados dos constructos e subconstructos de orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem e o escore somado do constructo inovação.

²⁷ Escala somada.

²⁸ Erro de medição: grau no qual os valores observados não são representativos dos valores verdadeiros devido a erros gerados no processo de medição – escala inadequada, inabilidade do respondente prover informações corretas (Hair *et. al.*, 1998, p. 116).

6 RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os dados coletados empiricamente. Inicialmente são mostrados os dados relativos à caracterização da amostra. Em seguida é verificada a confiabilidade das medidas obtidas. Posteriormente, são apresentadas as estatísticas descritivas média, mediana e desvio padrão das variáveis de orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação. Ao final do capítulo são analisadas as correlações entre os escores somados dos constructos e subconstructos adotados no estudo.

6.1 Caracterização da amostra

Os procedimentos de coleta de dados resultaram em uma amostra de 123 respondentes, os quais propiciaram uma série de informações quanto à caracterização dos cursos de graduação em Administração filiados à ANGRAD. Nas seções seguintes, a amostra obtida é caracterizada segundo o cargo ocupado pelos respondentes, o tipo de instituição, a origem da instituição, o percentual de professores com menos de 20 horas semanais e com 20 horas semanais ou mais, o número de funcionários administrativos, o número de alunos, as habilitações oferecidas, o período em que o curso/habilitação é ofertado e o conceito obtido pelo curso no Exame Nacional de Cursos do Ministério da Educação e Cultura no ano de 2000.

6.1.1 Cargo dos respondentes

A primeira variável de caracterização a ser tratada, cargo ocupado pelos respondentes, foi preenchida por todos os integrantes da amostra, totalizando 123 casos. A

Tabela 01 apresenta a distribuição dos cargos ocupados pelos respondentes em suas respectivas instituições de ensino.

Tabela 01 – Cargo ocupado pelos respondentes

Cargo	Frequência	% de respostas	% acumulado
Coordenador de Curso	91	74,0%	74,0%
Diretor	21	17,1%	91,1%
Chefe de Departamento	10	8,1%	99,2%
Vice-Reitor	01	0,8%	100%
Total	123	100%	100%

FONTE: Coleta de dados

Observa-se que 74% dos respondentes estão investidos do cargo de coordenador do curso de Administração. Os demais exercem os cargos de diretor (21 casos), chefe de departamento (10 casos) e vice-reitor (01 caso), todos com função de chefia, cujas atividades, ao menos de forma parcial, propiciam o conhecimento das práticas administrativas vigentes em seu curso de Administração. As tarefas executadas por indivíduos investidos dos cargos citados podem ser divididas em dois grupos: acadêmicas e administrativas. Entre as categorias de respondentes, o cargo de coordenador de curso parece ser o que possui maior carga de trabalho na área acadêmica (atendimento ao aluno, definição de ementas das disciplinas, controle do cumprimento da carga horária das disciplinas, etc.). Porém, todos os cargos, sem exceção, exigem dos seus ocupantes a execução de algumas atividades administrativas, tais como: a participação na definição de horários das disciplinas, a alocação de docentes nas disciplinas, e o pronunciamento sobre a admissão ou dispensa de pessoal docente, indicando que os 123 respondentes possuem a capacitação necessária para avaliar as práticas administrativas em seu curso.

6.1.2 Tipo de instituição

A Tabela 02 mostra a distribuição dos tipos de instituição que participaram do estudo. Verifica-se que 82,1% da amostra foi composta por instituições privadas. As instituições públicas (federais, estaduais e municipais) somaram juntas 22 unidades ou 17,9% dos cursos pesquisados. O predomínio do número de instituições privadas no estudo já era esperado, refletindo uma característica do segmento de ensino superior no Brasil. O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP contabilizou no Senso Estatístico do Ensino Superior de 1999 um total de 776 cursos de Administração. Destes, 82,5% eram

curso mantidos por instituições privadas (640 casos) e 17,5% (136 casos) eram mantidos por instituições públicas (INEP, 2000).

Tabela 02 – Tipo de instituição

Tipo de instituição	Frequência	% de respostas	% acumulado
Pública Federal	9	7,3%	7,3%
Pública Estadual	9	7,3%	14,6%
Pública Municipal	4	3,3%	17,9%
Privada	101	82,1%	100%
Total	123	100%	100%

FONTE: Coleta de dados

6.1.3 Origem da instituição

Em relação à variável de caracterização origem da instituição, observa-se, na Tabela 03, que a maior parcela da amostra (60,2%) compreende cursos de Administração localizados em unidades de ensino superior criadas pela iniciativa privada, perfazendo um total de 74 instituições. O agrupamento das instituições de origem confessional (católicas, jesuítas) formou um conjunto com 18 unidades, enquanto que o das comunitárias somou 12 instituições e o das públicas 19. A tabela abaixo apresenta a distribuição das instituições quanto a sua origem.

Tabela 03 – Origem da instituição

Origem	Frequência	% de respostas	% acumulado
Confessional	18	14,6%	14,6%
Comunitária	12	9,8%	24,4%
Pública	19	15,4%	39,8%
Privada	74	60,2%	100%
Total	123	100%	100%

FONTE: Coleta de dados

A comparação entre o tipo de instituição (Tabela 02) e a origem da instituição (Tabela 03) sugere uma diferença do número de instituições públicas (três instituições). Entre os integrantes da amostra, duas instituições com origem confessional e uma com origem comunitária informaram ser instituições do tipo pública atualmente.

6.1.4 Professores

No instrumento de coleta de dados²⁹ encontram-se as variáveis de caracterização número de professores com 20 horas semanais ou mais e número de professores com menos de 20 horas semanais. O preenchimento dessas variáveis apresentou algumas respostas em valores percentuais, o que levou ao tratamento das mesmas em termos de percentagem. A Tabela 04 apresenta a distribuição percentual de professores em relação à carga horária cumprida nas instituições privadas, públicas e no conjunto total de instituições. Verifica-se que nas instituições públicas 64% dos professores cumpre uma carga horária de 20 horas semanais ou mais, enquanto que nas instituições privadas este percentual decai para cerca de 36%. Isso pode ser explicado, pois nas instituições privadas um número significativo de professores ministra poucas disciplinas, normalmente relacionadas a uma outra atividade profissional que exerce (gerente de vendas ou profissional da área de vendas que ministra uma disciplina ligada a esta área – Gestão de Vendas). Isso resulta em uma quantidade maior de professores com carga horária reduzida (horistas) nas instituições privadas.

Tabela 04 – Distribuição percentual dos professores em função da carga horária

Origem da instituição	Número de instituições	% de professores com 20 horas semanais ou mais	% de professores com menos de 20 horas semanais
Pública	22	64%	36%
Privada	98	36%	64%
Todas as instituições	120	42%	58%

FONTE: Coleta de dados

6.1.5 Número de funcionários administrativos

Analisando a Tabela 05, observa-se que 77,3% dos cursos pesquisados possuem até 08 funcionários administrativos no seu quadro de pessoal. Um aspecto relevante a ser considerado, especialmente nas instituições privadas, é o fato de que, em muitas instituições, os funcionários administrativos não prestam serviços exclusivos a um determinado curso. Devido aos diferentes modelos de estrutura organizacional adotados, encontram-se, em diversas instituições, vários cursos (Administração, Ciências Contábeis e Economia)³⁰ ligados ao mesmo departamento. Nestes, em geral, os funcionários

²⁹ Ver Anexo A – Bloco 4 – Dados de Caracterização.

³⁰ Estas constatações foram feitas a partir de buscas em mais de 200 sites de instituições de ensino superior de todo o Brasil. O autor realizou esta tarefa no mês de março de 2001.

administrativos são alocados ao departamento, faculdade ou escola, e não a um curso específico. A Tabela 05 apresenta a distribuição do número de funcionários administrativos com base nas informações fornecidas por 119 respondentes.

Tabela 05 – Número de funcionários administrativos

Número de funcionários	Frequência	% de respostas	% acumulado
Até 02 funcionários	23	19,3%	19,3%
De 03 a 05 funcionários	23	19,3%	38,6%
De 06 a 08 funcionários	46	38,7%	77,3%
De 09 a 11 funcionários	12	10,1%	87,4%
Acima de 11 funcionários	15	12,6%	100%
Total	119	100%	100%

FONTE: Coleta de dados

Adicionalmente, o número médio de funcionários administrativos da amostra ficou em 07, sendo que 04 instituições informaram não contar com funcionários administrativos ligados ao curso de Administração, e 03 instituições informaram possuir 20 ou mais.

6.1.6 Número de alunos

Em relação ao número de alunos matriculados no primeiro semestre de 2001 nos cursos integrantes da amostra, tem-se a seguinte distribuição.

Tabela 06 – Número de alunos

Número de alunos	Frequência	% de respostas	% acumulado
Até 200 alunos	13	10,7%	10,7%
De 201 a 400 alunos	34	28,1%	38,8%
De 401 a 600 alunos	36	29,8%	68,6%
De 601 a 800 alunos	17	14,0%	82,6%
Acima de 800 alunos	21	17,4%	100%
Total	121	100%	100%

FONTE: Coleta de dados

Pela análise da Tabela 06 verifica-se que 57,9% dos respondentes informaram possuir entre 201 e 600 alunos matriculados no primeiro semestre de 2001. Três cursos informaram ter menos de 100 alunos matriculados no período, e o número máximo de matrículas em uma única instituição ficou em 1.878. O número médio de alunos da amostra foi de 564, sendo que dois cursos não disponibilizaram esta informação.

6.1.7 Habilitações oferecidas

A distribuição do número de habilitações oferecidas pelos cursos participantes do estudo pode ser visualizada na Tabela 07. Analisando a mesma, observa-se que 64,2% dos cursos ofertam uma única habilitação e que 8,2% oferecem 04 ou 05 habilitações. Como informação adicional, destaca-se que apenas as instituições de origem privada oferecem 03 habilitações ou mais como possibilidade de matrícula para seus alunos.

Tabela 07 – Número de habilitações oferecidas

Número de habilitações	Frequência	% de respostas	% acumulado
Uma habilitação	79	64,2%	64,2%
Dois habilitações	21	17,1%	81,3%
Três habilitações	13	10,6%	91,9%
Quatro habilitações	06	4,9%	96,7%
Cinco habilitações	04	3,3%	100%
Total	123	100%	100%

FONTE: Coleta de dados

Com fins de visualizar as diferentes habilitações ofertadas pelos participantes da amostra, apresenta-se na Tabela 08 uma listagem quantificada das mesmas. A habilitação em Administração Geral é ofertada em 109 cursos. Alguns respondentes não relacionaram as habilitações oferecidas, informando apenas a quantidade das mesmas. Estes casos totalizaram 17 habilitações.

Tabela 08 – Listagem das habilitações oferecidas

Habilitação	Quantidade
Administração Geral	109
Comércio Exterior	25
Marketing	11
Finanças	07
Análise de Sistemas	06
Sistemas de Informações Gerenciais	05
Agro-negócios	04
Administração Hospitalar	03
Recursos Humanos	03
Turismo	03
Cooperativismo	03

Habilitação	Quantidade
Hotelaria	02
Gestão Aduaneira	01
Agroindústria	01
Administração Pública	01
Produção	01
Serviços e Comércio Eletrônico	01
Secretariado Executivo	01
Não informadas	17

FONTE: Coleta de dados

6.1.8 Período do curso/habilitação

Em relação ao turno em que os cursos ou habilitações são ofertados, a distribuição apresentada na Tabela 09 demonstra que apenas 02 instituições oferecem os mesmos somente no período diurno. Entre os integrantes da amostra, 48,8% oferecem o curso ou a habilitação somente no noturno e 49,6% oferecem o curso ou habilitação tanto no diurno quanto no noturno.

Tabela 09 – Período do curso/habilitação

Período do curso/habilitação	Frequência	% de respostas	% acumulado
Diurno	2	1,6%	1,6%
Noturno	60	48,8%	50,4%
Ambos	61	49,6%	100%
Total	123	100%	100%

FONTE: Coleta de dados

6.1.9 Conceito obtido no Exame Nacional de Cursos do ano 2000

A última questão do Bloco 4 do instrumento de coleta de dados solicitava ao respondente que informasse o conceito obtido pelo seu curso no Exame Nacional de Cursos realizado no ano de 2000. A distribuição dos conceitos informados pelos participantes da amostra pode ser observada na Tabela 10. Ressalta-se que 26 cursos não participaram do Exame ou não informaram o resultado obtido no mesmo. Entre os 97 respondentes que preencheram a questão, observa-se que 37 obtiveram conceito C, ponto central da distribuição. Como informação extra, investigou-se, através do teste do qui-quadrado (Malhotra, 1999), a existência de diferenças significativas entre os conceitos obtidos no

Exame Nacional de Cursos pelas instituições públicas e privadas. Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas³¹.

Tabela 10 – Conceito no Exame Nacional de Cursos no ano de 2000

Conceitos	Frequência	% de respostas	% acumulado
Conceito A	14	14,4%	14,4%
Conceito B	25	25,8%	40,2%
Conceito C	37	38,1%	78,3%
Conceito D	12	12,4%	90,7%
Conceito E	9	9,3%	100%
Total	97	100%	100%

FONTE: Coleta de dados

6.2 Confiabilidade das medidas

No presente estudo, a confiabilidade das medidas foi mensurada através do Coeficiente *Alpha de Cronbach*. Este foi calculado para o constructo de orientação para o mercado e seus três subconstructos: geração, disseminação e resposta à inteligência de mercado. De forma idêntica, foi calculado para o constructo de orientação para a aprendizagem e seus três subconstructos: comprometimento com a aprendizagem, visão compartilhada e postura de mente aberta. Finalmente, foi calculada a confiabilidade das medidas do constructo de inovação. Observa-se na Tabela 11 que os coeficientes foram iguais (01 caso) ou superiores a 0,7, **indicando a confiabilidade das medidas obtidas** (Hair *et. al.* 1998, p. 118).

Tabela 11 – Coeficiente *Alpha de Cronbach* das medidas obtidas

Constructos e subconstructos	Alpha
Geração de Inteligência de Mercado	0,70
Disseminação da Inteligência de Mercado	0,79
Capacidade de Resposta	0,80
Orientação para o Mercado	0,89
Comprometimento com a Aprendizagem	0,84
Visão Compartilhada	0,85
Postura de Mente Aberta	0,86
Orientação para a Aprendizagem	0,93
Inovação	0,79

FONTE: Coleta de dados

³¹ P>0,05.

Caruana *et. al.* (1996), ao aplicarem a *Markor* no segmento de instituições de ensino superior, obtiveram um índice de confiabilidade de 0,90. Baker & Sinkula (1999a, p. 418), ao validarem o constructo de orientação para a aprendizagem, alcançaram um *Alpha* de 0,94 para o constructo. Finalmente, Baker & Sinkula (1999b, p. 303) obtiveram um *Alpha* de 0,86 quando utilizaram o mesmo constructo de inovação adotado neste trabalho. A comparação entre os coeficientes de confiabilidade obtidos nos trabalhos citados e os alcançados neste trabalho apontam para a similaridade entre os mesmos. A diferença mais significativa aparece no constructo de inovação. Os resultados desta pesquisa, assim como os encontrados nos trabalhos citados, atestam a boa performance das escalas, na sua totalidade e dimensões, nos termos do coeficiente *Alpha*.

6.3 Variáveis de orientação para o mercado

Para verificar o grau de orientação para o mercado dos cursos de graduação em Administração participantes do estudo foi utilizada a escala *Markor* de Kohli *et. al.* (1993, p. 476), observadas as modificações propostas por Caruana *et. al.* (1996). A escala pode ser identificada no *Bloco 1 – Orientação para o Mercado – Práticas adotadas pela escola, departamento ou curso de Administração*, no Anexo A. A Tabela 12 apresenta a média, mediana e desvio padrão de cada variável do constructo de orientação para o mercado.

Tabela 12 – Média, mediana e desvio padrão das variáveis de orientação para o mercado

Variáveis de orientação para o mercado ³²	Média	Mediana	Desvio padrão
1. Encontro com alunos para identificar os cursos/habilitações necessários no futuro.	3,13	3	1,49
2. Encontro com potenciais empregadores dos alunos para identificar os cursos/habilitações necessários no futuro.	2,61	3	1,39
3. Pesquisa de mercado realizada pela própria escola, departamento ou curso.	2,85	3	1,15
4. Agilidade em detectar mudanças nas preferências dos clientes.	3,59	4	1,27
5. Pesquisas com os alunos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos cursos/habilitações.	4,32	5	1,14

³² Na apresentação das variáveis de orientação para o mercado houve um rephraseamento das questões – as questões originais podem ser vistas no Anexo A. As questões 04, 07, 15, 16, 17, 23 e 24 possuíam escala invertida no questionário original. Para facilitar a compreensão da tabela foram recodificadas.

Variáveis de orientação para o mercado³²	Média	Mediana	Desvio padrão
6. Pesquisas com os potenciais empregadores dos alunos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos cursos/habilitações.	2,59	3	1,25
7. Agilidade em detectar mudanças no ensino superior.	4,01	4	1,20
8. Revisão periódica de prováveis efeitos sobre os clientes das mudanças no ensino superior.	3,85	4	1,05
Geração de Inteligência de Mercado (escore calculado somando as notas dos cursos nos itens 1 a 8)	26,94	27	5,64
9. Reuniões interdepartamentais trimestrais para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.	3,54	4	1,31
10. Discussão entre as áreas administrativa e acadêmica sobre as necessidades futuras dos alunos.	3,02	3	1,39
11. Discussão entre as áreas administrativa e acadêmica sobre as necessidades futuras dos potenciais empregadores dos alunos.	2,59	2	1,37
12. Agilidade da escola/departamento/curso em saber rapidamente sobre algo relevante ocorrido a um cliente.	3,47	4	1,37
13. Disseminação regular de dados sobre satisfação dos alunos em todos os níveis hierárquicos da escola/departamento/curso.	3,54	4	1,23
14. Disseminação regular de dados sobre satisfação dos potenciais empregadores dos alunos em todos os níveis hierárquicos da escola/departamento/curso.	2,66	3	1,30
15. Agilidade em alertar a outra área (administrativa ou acadêmica) de algo importante sobre os concorrentes.	3,37	4	1,35
Disseminação de Inteligência de Mercado (escore calculado somando as notas dos cursos nos itens 9 a 15)	22,22	22	6,22
16. Agilidade da escola/departamento/curso para decidir como responder às mudanças de preços dos concorrentes.	3,63	4	1,31
17. Tendência em não ignorar mudanças nas necessidades dos clientes por cursos/habilitações.	3,67	4	1,27
18. Revisão periódica dos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que os alunos desejam.	3,93	4	1,02
19. Revisão periódica dos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que os potenciais empregadores dos nossos alunos desejam.	3,63	4	1,12
20. Encontro entre as áreas administrativa e acadêmica para planejar uma resposta às mudanças no ensino superior.	3,48	4	1,36
21. Resposta imediata da escola/departamento/curso à possível campanha intensiva de concorrente dirigida a nossos clientes.	3,15	3	1,33
22. Atividades bem coordenadas entre as áreas administrativa e acadêmica.	3,63	4	1,12
23. As reclamações dos clientes “têm ouvidos” nesta escola/departamento/curso.	4,20	5	1,23

Variáveis de orientação para o mercado³²	Média	Mediana	Desvio padrão
24. Implementação em tempo adequado de possível plano de marketing formulado pela escola/departamento/curso.	3,59	4	1,34
25. Esforços combinados entre as áreas administrativa e acadêmica para modificar um curso/habilitação.	3,19	3	1,17
Resposta (escore calculado somando as notas dos cursos nos itens 16 a 25)	36,11	36	7,32
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO (escore calculado somando as notas dos cursos nos itens 1 a 25)	85,27	86	16,63

Notas: Nas linhas que totalizam os sub-constructos e o constructo de orientação para o mercado a mediana e o desvio padrão foram calculados sobre os escores somados (123 respondentes) dos respectivos sub-constructos e constructo.

FONTE: Coleta de dados

Analisando a Tabela 12, observa-se que apenas uma mediana (variável 11) encontra-se no ponto de “discordância” da escala e duas medianas (variáveis 5 e 23) situam-se no ponto de “concordância máxima” da escala. A maioria das variáveis, quatorze no total, apresenta mediana 4 e as oito variáveis restantes mediana 3. Em relação às médias, verifica-se que, de um modo geral, situam-se acima do ponto médio da escala. As variáveis 2, 3, 6, 11 e 14 exibem médias abaixo do ponto médio (3), e as variáveis 5, 7 e 23 ostentam média acima de 4. A média geral dos escores somados do constructo, entre os 123 respondentes, ficou em 85,27. O escore mais elevado obtido por um respondente foi 120 e o menor 50. Adicionalmente, o grau médio de orientação para o mercado dos cursos de Administração filiados à ANGRAD ficou em 3,41.

Na avaliação individual dos subconstructos de orientação para o mercado, observa-se que, na dimensão geração de inteligência de mercado (questões 1 a 8), três das oito questões (variáveis 2, 3 e 6) obtiveram média inferior ao ponto médio 3. As variáveis 2 e 6, as quais relatam a manutenção de contatos periódicos entre os cursos de Administração e os potenciais empregadores dos seus alunos, demonstram que esta não é uma prática rotineira entre a maior parte dos cursos pesquisados. A variável 3 – “Pesquisa de mercado realizada pela própria escola, departamento ou curso” – apresentou média 2,85. Este resultado indica a realização de um número insuficiente de pesquisas sob a coordenação dos cursos pesquisados. Já a variável 5, cuja média alcançou 4,32, demonstra que grande parte dos cursos realiza pesquisas periódicas junto aos seus alunos para avaliar a qualidade dos seus cursos e habilitações. Isto não ocorre na mesma intensidade em relação ao outro grupo de clientes abordados na pesquisa – potenciais empregadores dos alunos – visto que a média atribuída à

variável 6 foi 2,59. Em relação à geração de inteligência de mercado, ainda cabe destacar a atenção dispensada pelos respondentes às mudanças no ensino superior (variável 7), cuja média foi de 4,01. No geral, a média dos escores somados deste subconstructo ficou em 26,94. O maior escore que um respondente poderia obter nesta dimensão era 40, sendo que dois integrantes da amostra atingiram tal resultado. O menor escore entre os respondentes foi 13 (01 caso) e a média geral do subconstructo alcançou 3,37.

O subconstructo disseminação da inteligência de mercado (questões 9 a 15) apresentou as variáveis 11 e 14 com médias inferiores ao ponto médio. A variável 11 refere-se às necessidades futuras dos potenciais empregadores dos alunos, e a variável 14 à disseminação de dados sobre a satisfação deste grupo de clientes com os cursos e habilitações ofertados. Esses resultados confirmam aqueles apurados nas variáveis 2 e 4 da dimensão geração de inteligência de mercado, demonstrando a pouca preocupação dispensada pelos cursos de Administração ao grupo de clientes potenciais empregadores dos alunos. As demais variáveis da dimensão disseminação da inteligência de mercado obtiveram médias entre os pontos 3 e 4. A média geral dos escores somados do subconstructo atingiu 22,22, sendo que um respondente obteve o escore máximo 35. Quatro cursos ficaram empatados com o menor escore da dimensão, 10, e a média geral do bloco ficou em 3,17.

Em relação ao subconstructo resposta, todas as variáveis (questões 16 a 25) apresentaram médias superiores ao ponto médio. Destaque especial merece a variável 23 – “As reclamações dos clientes ‘têm ouvidos’ nesta escola/departamento/curso” – com média 4,20 e a mediana no grau máximo 5. Esta informação atesta a propensão dos cursos pesquisados a ouvirem as reclamações de seus clientes, em especial aquelas provenientes dos seus alunos. A média geral dos escores somados do constructo resposta ficou em 36,11, sendo que um curso alcançou o escore máximo, 50. O menor escore obtido por um único respondente foi 15, e a média geral da dimensão ficou em 3,61.

As avaliações individuais nos três subconstructos de orientação para o mercado demonstraram, **primeiro**, uma maior preocupação dos cursos de Administração filiados à ANGRAD com o grupo de clientes alunos (variáveis 2, 5, 6, 11, 13 e 14) em relação ao grupo de clientes potenciais empregadores dos alunos. **Segundo**, cotejando as respostas dadas aos três subconstructos, a dimensão resposta recebeu os escores mais altos, demonstrando uma maior ênfase dos cursos em responder às solicitações do mercado. Logo a

seguir posicionaram-se as dimensões geração e disseminação da inteligência de mercado, respectivamente. A necessidade de disseminar as informações entre os “departamentos” parece ser menos latente por tratar-se de um segmento onde, na maioria dos casos, a estrutura organizacional é dividida em duas áreas: administrativa e acadêmica. Considerar-se-á, ainda, o fato de que uma parcela significativa dos colaboradores dos cursos desenvolve atividades nas duas áreas (exemplo: professor e coordenador de curso). Esses resultados são consistentes com os achados de Caruana *et. al.* (1996), que, dentre os subconstructos de orientação para o mercado, encontraram as maiores médias nas variáveis de resposta ao mercado, seguidas das variáveis de geração de inteligência de mercado e disseminação da inteligência de mercado.

6.4 Variáveis de orientação para a aprendizagem

A mensuração do grau de orientação para a aprendizagem dos respondentes foi efetuada a partir da escala oferecida por Baker & Sinkula (1999a, p. 425). A escala pode ser encontrada no *Bloco 2 – Orientação para a Aprendizagem – Práticas adotadas pela escola, departamento ou curso de Administração*, no Anexo A. A Tabela 13 relaciona os 18 itens que operacionalizaram o constructo e apresenta, com base nos 123 questionários que retornaram, a média, a mediana e o desvio padrão das variáveis que compõem o mesmo.

Tabela 13 – Média, mediana e desvio padrão das variáveis de orientação para a aprendizagem

Variáveis de orientação para a aprendizagem ³³	Média	Mediana	Desvio padrão
1. A cúpula administrativa concorda que a habilidade de aprender da escola/departamento/curso é a chave para a obtenção de vantagem competitiva.	4,44	5	0,92
2. Processo de aprendizagem organizacional como fator chave para melhorias.	4,11	4	1,07
3. Sentimento de que o aprendizado do professor é um investimento, não uma despesa.	4,25	5	1,03
4. Visão de que a aprendizagem organizacional é uma característica básica para garantir a sobrevivência da escola/departamento/curso.	3,99	4	1,16
5. Colocação do aprendizado do professor como prioridade máxima da cultura organizacional.	3,93	4	1,26

³³ Na apresentação das variáveis de orientação para a aprendizagem houve um rephraseamento das questões – as questões originais podem ser vistas no Anexo A. As questões 05, 12 e 14 possuíam escala invertida no questionário original. Para facilitar a compreensão da tabela foram recodificadas.

Variáveis de orientação para a aprendizagem³³	Média	Mediana	Desvio padrão
6. Consenso na escola/departamento/curso de que parar de aprender significa colocar em risco o futuro.	4,36	5	1,03
Comprometimento com a Aprendizagem (escore calculado somando as notas dos cursos nos itens 1 a 6)	25,08	26	4,88
7. Definição clara de quem somos e onde estamos indo como escola/departamento/curso.	3,93	4	1,12
8. Ampla concordância quanto à visão da escola/departamento/curso em todos os níveis e divisões.	3,50	4	1,17
9. Comprometimento dos professores com os objetivos da escola/departamento/curso.	3,44	3	1,12
10. Professores como parceiros que projetam os caminhos da escola/departamento/curso.	3,56	4	1,01
11. Crença no compartilhamento da visão da cúpula administrativa sobre a escola/departamento/curso com os níveis inferiores.	3,90	4	1,06
12. Visão claramente definida de toda a escola/departamento/curso.	3,68	4	1,33
Visão Compartilhada (escore calculado somando as notas dos cursos nos itens 7 a 12)	22,02	23	5,14
13. Análise crítica das crenças comuns sobre o modo de ensino praticado.	3,85	4	1,27
14. Desejo da cúpula administrativa de que sua “visão de mundo” seja questionada.	4,07	4	1,12
15. Valor dado pela escola/departamento/curso à postura de “mente aberta”.	4,08	4	0,99
16. A cúpula administrativa encoraja os professores a pensarem além das suas exclusivas atividades ou tarefas.	4,14	4	0,99
17. Ênfase da cultura institucional em inovações constantes.	3,96	4	1,05
18. Valorização das idéias originais na escola/departamento/curso.	3,95	4	0,97
Postura de Mente Aberta (escore calculado somando as notas dos cursos nos itens 13 a 18)	24,05	25	4,90
ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM (escore calculado somando-se as notas dos cursos nos itens 1 a 18)	71,15	73	13,32

Notas: Nas linhas que totalizam os sub-constructos e o constructo de orientação para a aprendizagem a mediana e o desvio padrão foram calculados sobre os escores somados (123 respondentes) dos respectivos sub-constructos e constructo.

FONTE: Coleta de dados

Todas as variáveis mostradas na Tabela 13 apresentam medianas no ponto “concordância” ou “concordância total”, exceção feita à variável 9 – “Comprometimento dos professores com os objetivos da escola/departamento/curso” – que exhibe mediana 3. Três variáveis (1, 3 e 6) alcançaram mediana no ponto máximo, 5. Em relação às médias, observa-se que todas as variáveis obtiveram notas superiores ao ponto médio, sendo que sete variáveis atingiram média superior a 4. A média geral dos escores somados das 18 variáveis do constructo alcançou 71,15, sendo que oito cursos obtiveram o escore máximo permitido, 90. O curso com menor escore recebeu nota 33, e a média geral do constructo de orientação para a aprendizagem ficou em 3,95.

Em relação ao subconstructo comprometimento com a aprendizagem, verifica-se que três variáveis alcançaram mediana 4, enquanto outras três mediana máxima, 5. Entre as seis variáveis da dimensão, quatro atingiram média superior a 4. As variáveis com as médias e medianas mais elevadas (1, 3 e 6) confirmam a ênfase na aprendizagem como um dos principais ativos dos cursos respondentes. A variável 3 salienta o aprendizado do docente, e as outras duas o aprendizado organizacional da escola, departamento ou curso. A média geral dos escores somados da dimensão alcançou 25,08, sendo que vinte e sete respondentes obtiveram o escore máximo, 30, e dois cursos empataram ao alcançar o menor escore, 11. A média geral das variáveis do bloco ficou em 4,18, atestando um forte comprometimento com a aprendizagem dos cursos de graduação em Administração pesquisados.

A análise do subconstructo visão compartilhada possibilita a observação da única variável de todo o constructo com mediana no ponto 3. A variável 9 diz respeito ao comprometimento do corpo docente com os objetivos da escola, departamento ou curso. A aplicação da *One-way ANOVA* não apontou diferenças significativas estatisticamente³⁴ entre as respostas concedidas a esta variável por cursos localizados em instituições públicas ou privadas (Malhotra, 1999). Aparentemente, a percepção dos respondentes ressalta a problemática de obter-se o real comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais. As demais variáveis desta dimensão apresentaram mediana 4 e médias variando entre 3,5 e 3,9. As variáveis 7 e 11 obtiveram as maiores médias, respectivamente, 3,93 e 3,90. A média geral dos escores somados do subconstructo foi de 22,02, sendo que nove respondentes obtiveram o escore máximo na dimensão, 30. O menor escore alcançado

³⁴ $p > 0,05$.

por um curso integrante do estudo foi 8, e a média do subconstructo como um todo ficou em 3,67.

Em relação à dimensão postura de mente aberta, verifica-se que todas as medianas ficaram no ponto que indica “concordância” em relação às afirmativas apresentadas. Os escores das médias não apresentaram uma variação ampla, oscilando entre 3,85 (variável 13) e 4,14 (variável 16). A média geral da dimensão alcançou 4,01, e a média dos escores somados atingiu 24,05. Vinte respondentes obtiveram o maior escore possível, 30, e o curso que recebeu o menor escore totalizou 12.

As observações nos três subconstructos apontam para um grau elevado de orientação para a aprendizagem dos cursos participantes do estudo. O comprometimento com a aprendizagem foi a dimensão com maior contribuição para este resultado, seguido das dimensões postura de mente aberta e visão compartilhada. Os resultados salientam o alto valor destinado à aprendizagem organizacional por parte dos participantes da pesquisa, demonstrando uma clara pré-disposição dos mesmos em aprender sobre seus mercados e em aprender sobre o modo como aprendem sobre seus mercados. Além disso, o constante questionamento dos procedimentos e crenças adotados e a propagação de uma visão comum dos propósitos e objetivos organizacionais parecem ser práticas comuns entre os cursos de Administração pesquisados.

6.5 Variáveis de inovação

O grau de inovação dos cursos de graduação em Administração filiados à ANGRAD foi mensurado através da escala sugerida por Baker & Sinkula (1999b, p. 306). A escala pode ser identificada no *Bloco 3 – Inovação – Práticas adotadas pela escola, departamento ou curso de Administração*, no Anexo A. A Tabela 14 apresenta as estatísticas descritivas média, mediana e desvio padrão de cada variável que compõe a escala.

Tabela 14 – Média, mediana e desvio padrão das variáveis de inovação

Variáveis de Inovação	Média	Mediana	Desvio padrão
1. Pioneirismo no mercado com novos cursos/habilitações.	3,59	4	1,19
2. Grau de diferenciação de cursos/habilitações.	3,69	4	0,98
3. Taxa de introdução de novos cursos/habilitações.	3,15	3	1,16
4. Grau de sucesso de novos cursos/habilitações.	3,65	4	0,97
INOVAÇÃO (escore calculado somando as notas dos cursos nos 4 itens acima)	14,08	14	3,42

Notas: Na linha que totaliza o constructo de inovação a mediana e o desvio padrão foram calculados sobre os escores somados (123 respondentes) do constructo.

FONTE: Coleta de dados

As opiniões sobre as variáveis dessa escala foram colhidas considerando o principal segmento de mercado da escola, departamento ou curso do respondente. As respostas foram dadas a partir da comparação das práticas administrativas adotadas por cada respondente com as do maior competidor no segmento. A Tabela 14 mostra que as variáveis 1, 2 e 4 obtiveram mediana 4, e a variável 3 (três) mediana 3. A taxa de introdução de novos cursos/habilitações (variável 3) obteve a menor média entre as quatro variáveis da escala – 3,15, indicando uma pequena superioridade na introdução de novos cursos/habilitações por parte dos respondentes em relação aos seus principais concorrentes. Nesta variável, não foram encontradas diferenças significativas³⁵ entre as respostas oferecidas pelas instituições públicas e privadas (*One-way ANOVA*) (Malhotra, 1999). A média geral dos escores somados de inovação foi de 14,08, sendo que oito cursos alcançaram o maior escore possível, 20. Um curso obteve o escore mínimo, 4, e a média geral de escala ficou em 3,52.

A avaliação geral da escala de inovação permite assinalar que as práticas administrativas adotadas entre os cursos participantes do estudo são levemente mais inovadoras do que aquelas encontradas entre seus principais concorrentes, considerados os últimos três anos.

6.6 Dados de caracterização e constructos adotados

Com o intuito de verificar se alguma variável de caracterização poderia explicar diferenças entre os escores de orientação para o mercado, orientação para a

aprendizagem e inovação dos cursos de Administração integrantes deste estudo, empregou-se a ANOVA de um fator – *One-way ANOVA* (Malhotra, 1999).

O teste foi aplicado nas seguintes variáveis: tipo de instituição, origem da instituição, professores, número de funcionários administrativos, número de alunos, habilitações oferecidas, período em que os cursos/habilitações são oferecidos e conceito obtido no Exame Nacional de Cursos de 2000. Para a correta aplicação do teste, as variáveis de caracterização número de funcionários administrativos e número de alunos foram divididas da seguinte forma:

Número de funcionários administrativos:

- Até 02 funcionários;
- De 03 a 05 funcionários;
- De 06 a 08 funcionários;
- De 09 a 11 funcionários;
- Acima de 11 funcionários.

Número de alunos:

- Até 200 alunos;
- De 201 a 400 alunos;
- De 401 a 600 alunos;
- De 601 a 800 alunos;
- Acima de 800 alunos.

Nas demais variáveis de caracterização foram assumidas as divisões adotadas no instrumento de coleta de dados³⁶. Os resultados dessa análise estão resumidos na Tabela 15.

³⁵ $P > 0,05$.

³⁶ Ver Anexo A – Bloco 4 – Dados de Caracterização.

Tabela 15 – Relação entre dados de caracterização e constructos adotados

Dados de caracterização	OPM	OPA	Inovação
Tipo de instituição	n.s.*	n.s.	n.s.
Origem da instituição	n.s.	n.s.	n.s.
Professores	n.s.	n.s.	n.s.
Número de funcionários administrativos	n.s.	n.s.	n.s.
Número de alunos	n.s.	n.s.	n.s.
Habilitações oferecidas	n.s.	n.s.	n.s.
Período dos cursos/habilitações	n.s.	n.s.	n.s.
Conceito no Exame Nacional de Cursos	n.s.	n.s.	n.s.

Notas: OPM – Orientação para o Mercado; OPA – Orientação para a Aprendizagem.

* n.s.: diferenças entre as divisões dos dados de caracterização não significativas.

FONTE: Coleta de dados

As variáveis de caracterização número de funcionários administrativos e número de alunos merecem uma observação mais detalhada. Ambas podem ser consideradas indicativos do tamanho (porte) dos cursos. Assim sendo, não foram encontradas diferenças significativas nos escores somados dos constructos em função dos diferentes tamanhos dos cursos.

A análise da Tabela 15 demonstra que não existem diferenças significativas de orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação entre as diferentes divisões das variáveis de caracterização. Logo, **essas características por si só não explicam um maior ou menor grau de orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem ou inovação dos cursos de Administração pesquisados.**

6.7 Análise de correlação

A análise de correlação propicia apurar a intensidade da associação entre duas variáveis métricas (Malhotra, 2001). Nas seções a seguir são apresentadas as correlações entre os escores somados dos constructos e subconstructos de orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação.

6.7.1 Correlação entre orientação para o mercado e inovação

Nesta seção são apresentadas as correlações entre orientação para o mercado, seus subconstructos e inovação. Os resultados são mostrados na Tabela 16.

Tabela 16 – Correlação entre orientação para o mercado e inovação

	GER	DIS	RES	OPM
Disseminação de Inteligência	0,612**	-	-	-
Resposta	0,585**	0,672**	-	-
Orientação para o Mercado	0,826**	0,877**	0,890**	-
Inovação	0,518**	0,367**	0,378**	0,479**

Notas: As correlações foram calculadas entre os escores somados dos constructos e subconstructos. GER – Geração de Inteligência; DIS – Disseminação de Inteligência; RES – Resposta; OPM – Orientação para o Mercado.

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

FONTE: Coleta de dados

A análise da Tabela 16 permite observar que, entre as dimensões do constructo de orientação para o mercado, as relações mostraram-se fortes e positivas, exceção feita à correlação entre geração de inteligência de mercado e resposta que se apresenta moderada e positiva. Este resultado é perfeitamente previsível por se tratar de relações entre subconstructos de um mesmo constructo.

A correlação entre os escores de orientação para o mercado e inovação mostra-se moderada e positiva, assim como as correlações entre os subconstructos de orientação para o mercado e inovação. A análise de correlação não permite identificar a direção da relação entre as variáveis. Em seus estudos, Baker & Sinkula (1999b) e Lukas & Ferrel (2000) apontaram o efeito positivo da orientação para o mercado sobre a inovação, fornecendo indicativos da direção da relação entre estas variáveis. Baker & Sinkula (1999b) encontraram um coeficiente de correlação de 0,46³⁷ entre os constructos citados, quase idêntico ao coeficiente de correlação mostrado na Tabela 16.

6.7.2 Correlação entre orientação para a aprendizagem e inovação

As correlações entre o constructo e subconstructos de orientação para a aprendizagem e inovação são mostradas na Tabela 17.

³⁷ A correlação é significativa ao nível de $p < 0,01$.

Tabela 17 – Correlação entre orientação para a aprendizagem e inovação

	COM	VIS	POS	OPA
Visão Compartilhada	0,698**	-	-	-
Postura de Mente Aberta	0,669**	0,716**	-	-
Orientação para a Aprendizagem	0,882**	0,905**	0,889**	-
Inovação	0,149	0,206*	0,266**	0,232**

Notas: As correlações foram calculadas entre os escores somados dos constructos e subconstructos. COM – Comprometimento com a Aprendizagem; VIS – Visão Compartilhada; POS – Postura de Mente Aberta; OPA – Orientação para a Aprendizagem.

* A correlação é significativa ao nível de $p < 0,05$.

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

FONTE: Coleta de dados

Os coeficientes da tabela acima apontam uma forte e positiva relação entre as dimensões do constructo orientação para a aprendizagem. O resultado já era esperado por tratar-se de correlações entre subconstructos do mesmo constructo. As relações entre os subconstructos de orientação para a aprendizagem e inovação mostraram-se fracas (inferiores a 0,3) e positivas, assim como a relação entre orientação para a aprendizagem e inovação. Baker & Sinkula (1999b) encontraram um coeficiente de correlação moderado (0,51) entre os mesmos constructos. Os autores destacaram os efeitos positivos da orientação para a aprendizagem sobre a inovação, indicando que a direção da relação entre os constructos é daquele para este.

Considerando os coeficientes de correlação encontrados entre os constructos e subconstructos de orientação para o mercado e inovação e os coeficientes de correlação encontrados entre os constructos e subconstructos de orientação para a aprendizagem e inovação, verifica-se relações mais fortes entre orientação para o mercado e inovação. Ou seja, **nos cursos de graduação em Administração filiados à ANGRAD, a orientação para o mercado apresenta uma relação mais forte com a inovação do que a orientação para a aprendizagem com a inovação.**

6.7.3 Correlação entre orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem

As correlações entre os subconstructos e constructos de orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem são apresentadas na Tabela 18.

Tabela 18 – Correlação entre orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem

	GER	DIS	RES	OPM	COM	VIS	POS
DIS	0,612**	-	-	-	-	-	-
RES	0,585**	0,672**	-	-	-	-	-
OPM	0,826**	0,877**	0,890**	-	-	-	-
COM	0,425**	0,479**	0,418**	0,507**	-	-	-
VIS	0,459**	0,557**	0,548**	0,605**	0,698**	-	-
POS	0,517**	0,517**	0,544**	0,608**	0,669**	0,716**	-
OPA	0,523**	0,581**	0,565**	0,643**	0,882**	0,905**	0,889**

Notas: As correlações foram calculadas entre os escores somados dos constructos e subconstructos. GER – Geração de Inteligência; DIS – Disseminação de Inteligência; RES – Resposta; OPM – Orientação para o Mercado; COM – Comprometimento com a Aprendizagem; VIS – Visão Compartilhada; POS – Postura de Mente Aberta; OPA – Orientação para a Aprendizagem.

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

FONTE: Coleta de dados

A análise da tabela acima propicia a verificação de relações moderadas e positivas entre os subconstructos de orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem. O coeficiente de correlação entre os constructos foi de 0,64 – forte e positivo. Dessa forma, o grau de orientação para o mercado dos cursos integrantes do estudo está linearmente relacionado ao grau de orientação para a aprendizagem dos mesmos. Baker & Sinkula (1999b) encontraram um coeficiente de correlação de 0,65 entre os constructos.

7 CONCLUSÕES

O exame da literatura apresentada ao longo desta dissertação comprova a importância do conceito de marketing, tanto no âmbito acadêmico quanto no gerencial. No início do século XX o marketing era visto como responsável pela comercialização de bens e serviços entre produtores e consumidores. Na década de vinte, o marketing passou a focalizar os motivos de compra do consumidor, visão esta solidificada durante os anos 30 e 40. A implementação do conceito de marketing por parte das organizações foi alvo de estudos desenvolvidos a partir do final da década de 50. Desde então, o interesse pela adoção da filosofia de marketing nas organizações vem sendo investigado periodicamente, até alcançar a atualidade. Nessa caminhada, dois aspectos merecem destaque especial. Primeiro, o incentivo destinado ao tema pelo *Marketing Science Institute*, que no início dos anos 90 classificou orientação para o mercado como prioridade máxima em termos de pesquisa, dando nova ênfase aos trabalhos sobre a implementação do conceito de marketing (Kohli & Jaworski, 1990). Segundo, o empenho dos pesquisadores em superar as limitações metodológicas encontradas nos trabalhos pioneiros sobre o conceito de marketing.

Como pode ser observado, os estudos sobre o tema atravessaram décadas despertando a atenção de estudiosos de marketing, e não poderia ser diferente, senão vejamos, de um lado as empresas objetivando a máxima prosperidade nos negócios, e de outro os defensores da filosofia intrínseca ao conceito de marketing apregoando que a satisfação das necessidades dos clientes trará, a longo prazo, maior rentabilidade para as empresas. Então, nada mais apropriado, tanto para os acadêmicos quanto para os práticos em marketing, do que investigar a adoção dessa filosofia com vistas a corroborar ou refutar seus preceitos, em

especial o principal – esteja atento e trabalhe para satisfazer as necessidades dos clientes caso sua organização aspire rentabilidade a longo prazo.

Inúmeros pesquisadores, ao estudarem orientação para o mercado, investigaram a relação entre esta orientação estratégica com outros temas, tais como: performance, aprendizagem organizacional, inovação, cultura organizacional, entre outros. Dentro do contexto de orientação para o mercado, o presente trabalho investigou a relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação. Para tanto, foram empregados os constructos oferecidos por Kohli *et. al.* (1993), Baker & Sinkula (1999a) e Baker & Sinkula (1999b) para mensurar, respectivamente, o grau de orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação dos cursos de graduação em Administração filiados à Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração – ANGRAD.

O objetivo principal do trabalho compreendeu a verificação da relação existente entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação nos cursos de graduação em Administração filiados à ANGRAD. Os objetivos secundários foram os seguintes: identificar o grau de orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação dos cursos de graduação em Administração filiados à ANGRAD.

Com o intuito de atingir os objetivos acima, empreendeu-se uma pesquisa de natureza quantitativa junto à população-alvo do estudo. O instrumento de coleta de dados, depois de executado o pré-teste, foi enviado através de *e-mail*, personalizado, ao diretor de escola, chefe de departamento ou coordenador do curso de Administração, o qual deveria manifestar sua opinião sobre as práticas administrativas adotadas em seu curso.

A coleta de dados resultou em uma amostra de 123 casos, decorridos três períodos distintos e consecutivos para o retorno dos questionários. Primeiramente, foi verificado se existiam diferenças entre as respostas oferecidas pelos respondentes em função dos três períodos distintos de retorno. Esse procedimento possibilitou, primeiro, o tratamento da amostra como um conjunto único, e, segundo, a observação do viés dos não-respondentes. Posteriormente, a amostra foi submetida à verificação de confiabilidade das medidas obtidas, mostrando-se dentro dos padrões aceitáveis. Também foram conduzidos testes de diferenças entre as variáveis de caracterização da amostra, com o objetivo de investigar se alguma destas

variáveis poderia explicar determinado resultado. Os testes executados não apontaram diferenças significativas entre os integrantes da amostra.

As informações coletadas foram tratadas através de diversos procedimentos estatísticos. Os resultados permitiram observar que, em relação à orientação para o mercado, os cursos pesquisados **geram inteligência de mercado moderadamente**. Especificamente, os resultados apontam a ocorrência da busca de informações sobre as mudanças no ensino superior e a revisão dos efeitos destas mudanças sobre os clientes. Também foi informada a realização de pesquisas periódicas com os alunos para avaliar a qualidade dos cursos e habilitações oferecidos. Dentre os aspectos a serem melhorados nesta dimensão estão a ampliação da realização, por conta própria, de pesquisas de mercado e o incremento de reuniões com o grupo de clientes potenciais empregadores dos alunos, com o intuito de identificar suas necessidades e avaliar a qualidade dos cursos e habilitações ofertados. No geral, observa-se a possibilidade de crescimento em todas as variáveis da dimensão, especialmente no que tange a informações sobre os potenciais empregadores dos alunos. Por fim, cabe salientar a importância do envolvimento de todos os colaboradores dos cursos nestas atividades e tarefas, visto tratar-se de um segmento onde raramente são encontrados departamentos formais de marketing.

Quanto à disseminação da inteligência de mercado, os resultados apontam para uma **moderada partilha das informações geradas**. A maior parcela dos respondentes informou que as seguintes atividades ocorrem com razoável frequência em seus cursos: reuniões trimestrais entre os departamentos para discutir as tendências de mercado; agilidade no compartilhamento das informações, quando estas são obtidas, e propagação das informações sobre o nível de satisfação dos alunos com os cursos e habilitações ofertados. De maneira semelhante às informações concedidas à dimensão anterior, os resultados indicaram não serem práticas rotineiras entre os cursos a discussão sobre futuras necessidades dos potenciais empregadores dos alunos e a divulgação de informações sobre o nível de satisfação deste grupo de clientes. Estes resultados estão em conformidade com aqueles observados na dimensão geração de inteligência de mercado. As informações sobre os potenciais empregadores dos alunos são geradas em volumes insuficientes, logo, a propagação das mesmas não poderia ser satisfatória. Portanto, cabe à cúpula administrativa dos cursos empreender esforços para reverter este quadro, incentivando, em especial, a geração de

informações sobre os potenciais empregadores dos alunos e propiciando as condições para que estas sejam trabalhadas no curso.

A resposta à inteligência de mercado mostrou-se a dimensão de orientação para o mercado com melhor performance. Os resultados indicam uma **capacidade de resposta entre moderada e forte** dos cursos de graduação em Administração filiados à ANGRAD. No geral, as informações coletadas ressaltaram que: os participantes do estudo respondem com agilidade às mudanças de preço dos concorrentes; revisam periodicamente seus esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações; estão atentos às reclamações dos clientes e empreendem ações para enfrentar as mudanças ocorridas no ensino superior. Cabe destacar uma propensão moderada dos pesquisados em responder à possível campanha dos seus concorrentes dirigida aos seus clientes e em executar esforços coordenados entre as áreas acadêmica e administrativa para modificar um curso ou habilitação. Com o intuito de aprimorar estes dois aspectos, as seguintes ações poderiam ser implementadas: reduzir o tempo de tomada de decisão em relação às ações necessárias para enfrentar os movimentos da concorrência; envolver as áreas acadêmica e administrativa quando for necessário discutir alterações nos cursos e habilitações; organizar equipes em torno de processos essenciais, tais como: a avaliação de movimentos da concorrência e modificações em cursos ou habilitações.

De modo geral, os cursos de graduação em Administração investigados demonstram ter uma maior preocupação em responder às necessidades do mercado do que em gerar e disseminar informações que suportem estas respostas. Adicionalmente, as informações geradas (tendências do ensino superior, nível de satisfação dos alunos) propagam-se através da escola, departamento ou curso. Especificamente, informações sobre os potenciais empregadores dos alunos são geradas em volumes insuficientes, o que também compromete a sua propagação entre os integrantes do estudo.

Em relação à orientação para a aprendizagem, os resultados da pesquisa empírica indicam **um forte comprometimento com a aprendizagem dos cursos investigados**. Algumas posturas gerenciais informadas comprovam esta afirmativa: compreensão por parte da cúpula administrativa de que a habilidade de aprender da escola, departamento ou curso é essencial para a obtenção de vantagens competitivas; visualização do processo de aprendizagem organizacional como fator chave para as melhorias; consideração

do aprendizado do professor como um investimento e entendimento de que a aprendizagem organizacional é fundamental para o futuro do curso.

O comprometimento com a aprendizagem propicia uma maior compreensão das causas e efeitos das ações organizacionais (Baker & Sinkula, 1999a). Este entendimento, quando armazenado, torna-se uma fonte preciosa de informações úteis, que serve para corrigir erros nos procedimentos atuais, eliminar esforços em duplicidade e reduzir a execução de movimentações estratégicas ineficientes. Em face ao exposto e considerando o elevado grau de comprometimento com a aprendizagem apresentado pelo segmento investigado, a principal tarefa a ser cumprida pela cúpula administrativa dos cursos é implementar políticas e rotinas organizacionais que, primeiro, garantam a manutenção e armazenagem do conhecimento; segundo, facilitem o acesso a essa memória organizacional a todos os colaboradores e, terceiro, incentivem a constante utilização destes conhecimentos no processo decisório, garantindo, assim, a retroalimentação desta memória permanentemente.

A dimensão visão compartilhada apresentou os resultados mais fracos entre os três subconstructos de orientação para a aprendizagem. Apesar desta constatação, os **resultados destacam uma visão compartilhada entre moderada e forte dos cursos de graduação investigados**. A análise das respostas colhidas mostram a existência de uma clara definição do modo de pensar vigente nos cursos e de onde estes pretendem estar no futuro. Também salientam o compartilhamento desta visão entre a cúpula administrativa e os demais níveis da escola, departamento ou curso de Administração. Apesar da forte crença no compartilhamento da visão entre os diversos níveis e divisões destas organizações, nota-se que a concordância em relação à visão adotada está entre moderada e forte. Logo, a manutenção e ampliação deste senso comum de propósitos e direção passa por um maior entendimento, entre níveis e divisões, sobre a visão a ser adotada. O aumento do comprometimento dos docentes com os objetivos organizacionais pode ser obtido através do estímulo à participação destes na definição dos caminhos a serem percorridos pelo curso. A compreensão consensual do modelo de aprendizagem organizacional atual trará efeitos positivos à propagação dos propósitos e objetivos organizacionais. Para que esta base compartilhada de conhecimento seja edificada é necessária a participação efetiva de todos os colaboradores da escola, departamento ou curso de Administração.

Os integrantes do estudo apresentaram uma **forte postura de mente aberta**. As manifestações de que a cúpula administrativa deseja que sua visão de mundo seja questionada, de que a escola, departamento ou curso valoriza a adoção de uma postura questionadora dos modelos mentais vigentes, de que a cúpula administrativa encoraja o engajamento em atividades e tarefas diferentes daquelas realizadas normalmente e do apoio às inovações e idéias originais corroboram a afirmativa acima. Ao longo do tempo, os modelos mentais podem tornar-se ultrapassados. A tarefa dos cursos consiste em questionar as rotinas e práticas administrativas, atuais e antigas, para que os conhecimentos ultrapassados sejam descartados ou substituídos.

A avaliação do grau de orientação para a aprendizagem dos cursos permite algumas constatações. **Primeiro**, um alto comprometimento com a aprendizagem organizacional por parte dos cursos investigados, assim como uma alta pré-disposição em questionar os modelos vigentes que direcionam o modo como atuam em seus mercados. **Segundo**, apesar da disseminação desta visão através do curso, a dimensão visão compartilhada apresentou resultados inferiores às demais. Logo, existe espaço para discussões, especialmente quanto à visão a ser adotada na busca de um maior consenso sobre os propósitos e objetivos do curso. **No geral, os integrantes do estudo apresentaram uma maior orientação para a aprendizagem do que orientação para o mercado.**

O trabalho investigou ainda o grau de inovação dos cursos de graduação em Administração filiados à ANGRAD. As respostas obtidas **apontam para um grau de inovação entre moderado e forte**. Isto pode ser observado no pioneirismo no mercado com novos cursos e habilitações, no grau de diferenciação dos cursos e habilitações ofertados e no sucesso dos novos cursos e habilitações. A taxa de introdução de novos cursos e habilitações mostrou-se moderada. O conjunto de cursos investigados manifestou posturas mais inovadoras do que aquelas adotadas pelos seus principais concorrentes nos últimos três anos.

Efetuada as verificações acima, cabe discutir ainda as relações encontradas entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação dos cursos participantes do estudo.

As relações entre os subconstructos de orientação para o mercado e inovação **mostraram-se moderadas e positivas**. A relação mais forte foi encontrada entre o subconstructo geração de inteligência de mercado e inovação. Isto sinaliza a importância das

informações de mercado para a definição e implementação de inovações. Day (2001) destaca que empresas que geram informações estão aptas para prever como seus mercados irão reagir em relação a ações inovadoras. Além disso, possuem uma capacidade que as distingue das demais na compreensão e tratamento das informações que retiram do mercado. Por fim, a relação entre orientação para o mercado e inovação reforça a importância dos comportamentos voltados para o mercado como fonte de informações para a criação de novos produtos e serviços mais adequados às necessidades dos clientes.

As relações entre os subconstructos de orientação para a aprendizagem e inovação **revelaram-se fracas e positivas**. Os resultados do estudo empírico demonstram que, no segmento investigado, a estratégia de orientação para a aprendizagem tem fraca relação com a inovação. Em função dos resultados terem apontado, primeiro, uma elevada preocupação dos cursos com a aprendizagem organizacional, segundo, um grau de inovação entre moderado e forte e, terceiro, uma fraca relação entre estes resultados, é possível inferir que, embora haja uma preocupação com os modelos mentais em uso e com a lógica de aprendizagem organizacional predominante, a orientação para a aprendizagem tem pouca relação com as inovações ofertadas ao mercado. Ou seja, a base de conhecimentos criada no processo de aprendizagem, aparentemente, não tem reflexos sobre os novos cursos e habilitações ofertados ao mercado.

Assim como sugeriram Han *et. al.* (1998) e Lukas & Ferrel (2000), as evidências deste estudo permitem considerar a estratégia de orientação para o mercado como um facilitador da inovação no segmento investigado. Consideremos, então, as proposições de Baker & Sinkula (1999a), que afirmaram que a orientação para o mercado facilita a aprendizagem adaptativa, e que, por sua vez, este tipo de aprendizagem está associado a inovações incrementais. Logo, seria recomendável que os cursos de Administração não ficassem atrelados única e exclusivamente às informações do mercado no desenvolvimento de novos cursos e habilitações. O mercado, algumas vezes, não tem conhecimento de todas as possibilidades de ofertas que podem ser disponibilizadas. A orientação para a aprendizagem possibilita complementar as informações do mercado com *insights* de outras fontes, fugindo da armadilha de oferecer a este apenas inovações incrementais (Baker & Sinkula, 1999b).

Dessa forma, há de destacar-se o importante papel a ser desempenhado pela orientação para a aprendizagem, apesar da fraca relação encontrada nesta pesquisa entre esta

orientação e inovação. Baker & Sinkula (1999a) salientam que a orientação para a aprendizagem facilita a aprendizagem generativa, que, por sua vez, está associada à mudança de paradigma de inovação. Além disso, uma forte orientação para a aprendizagem associada a uma forte orientação para o mercado resulta em maior possibilidade de sucesso nas inovações, porque promove o balanço entre as aprendizagens adaptativa e generativa, que são capazes de criar e manter vantagem competitiva sustentável.

Entre os subconstructos de orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem, as relações foram moderadas e positivas. Além disso, a relação entre os dois constructos, **forte e positiva**, atesta a propriedade da combinação das duas orientações estratégicas na tentativa de obter vantagem competitiva. A orientação para o mercado propicia os comportamentos necessários para manter os cursos próximos a seus clientes e a frente dos concorrentes, tomando decisões a partir das informações de mercado (Day, 2001). Por sua vez, a orientação para a aprendizagem permite que os cursos questionem o modo como operacionalizam os comportamentos orientados para o mercado. Esta postura de atenção ao aprendizado sobre os mercados permite a interpretação compartilhada da informação com vistas a sua utilização otimizada. Ademais, um curso orientado para o mercado e engajado em compreender o modo como aprende sobre seus mercados tem melhores condições de desenvolver cursos e habilitações dentro das expectativas do mercado, ou até superando estas expectativas. Todas as constatações acima reforçam as posições de Slater & Narver (1995) e Baker & Sinkula (1999a) de que a associação entre orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem aumenta a probabilidade das organizações de criar e manter vantagem competitiva sustentável através do sucesso na inovação dos produtos.

Cabe destacar ainda que os objetivos propostos nesta dissertação foram atingidos. Em relação ao objetivo geral, a relação entre orientação para o mercado e inovação mostrou-se moderada e positiva; a relação entre orientação para a aprendizagem e inovação fraca e positiva, e a relação entre orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem forte e positiva. Respondendo aos objetivos específicos, os cursos de graduação investigados apresentaram uma moderada orientação para o mercado, um grau de orientação para a aprendizagem entre moderado e forte, tendendo a forte, e um grau de inovação entre moderado e forte.

8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Este trabalho procurou contribuir com os estudos sobre as relações existentes entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação. Apesar dos esforços despendidos na sua realização, o estudo apresenta uma série de limitações, algumas das quais descritas a seguir.

O estudo realizado pode ser caracterizado como *cross-sectional*³⁸ (Churchill, 1999), devido à extração de uma única amostra da população com as informações sendo coletadas em uma única oportunidade. Esta é uma limitação importante, pois um curso de graduação em Administração pode ter desenvolvido o foco no mercado há pouco tempo ou, ainda, ter implantado um novo curso ou habilitação no ano de 2001. Logo, as respostas colhidas nessa unidade amostral podem conter forte influência da postura ou prática adotada recentemente. A execução de um estudo longitudinal permitiria uma maior precisão nos dados coletados e a observação das mudanças causadas nas variáveis em função das práticas adotadas nas unidades pesquisadas.

Uma segunda limitação do estudo diz respeito aos indivíduos que foram solicitados a preencher o instrumento de coleta de dados. A percepção de um coordenador, diretor, chefe de departamento ou vice-reitor sobre as práticas administrativas do seu curso pode ser diferente das verdadeiras práticas vigentes no curso. Dessa forma, seria importante que estudos futuros considerassem outras possibilidades, tais como: respondentes múltiplos da

³⁸ Corte transversal.

escola, departamento ou curso; respondentes de outros escalões (docentes, por exemplo) da escola, departamento ou curso e que as medidas fossem obtidas a partir de fontes externas aos cursos de Administração, em especial, os clientes do segmento investigado (alunos e potenciais empregadores dos alunos).

A abordagem empregada no estudo para a definição dos clientes de um curso de graduação em Administração é a terceira limitação a ser destacada. A definição dos clientes de uma instituição de ensino superior é uma questão complexa e de difícil consenso. Este trabalho considerou os alunos e os potenciais empregadores dos alunos como clientes dos cursos de graduação em Administração, com base nas proposições de Caruana *et. al.* (1996). Trabalhos futuros poderiam abordar outros grupos de clientes, tais como: os familiares dos alunos e a sociedade em geral.

Este trabalho optou pela escala *Markor* de Kohli *et. al.* (1993) para mensurar o grau de orientação para o mercado e pela escala oferecida por Baker & Sinkula (1999b) para medir o grau de inovação dos cursos integrantes da amostra. Estudos futuros podem empregar outras escalas na coleta de dados sobre a orientação para o mercado e inovação dos cursos de graduação em Administração. A orientação para o mercado poderia ser operacionalizada a partir da escala oferecida por Narver & Slater (1990) ou ainda pela escala proposta por Deshpandé *et. al.* (1993); a escala de inovação poderia ser operacionalizada a partir das propostas de Deshpandé *et. al.* (1993) ou Hurley & Hult (1998), e os resultados confrontados com os obtidos neste trabalho.

Outra limitação do estudo foi a coleta de dados com base nas percepções, opiniões e avaliações subjetivas dos respondentes, em especial na escala de inovação, onde os respondentes compararam as práticas administrativas inovadoras adotadas no seu curso com as inovações implementadas pelo seu principal concorrente. Estudos futuros poderiam empregar medidas objetivas nas mensurações, principalmente em relação às práticas inovadoras adotadas nos cursos de Administração.

Finalmente, o estudo não observou algumas variáveis que certamente influenciam os resultados obtidos pelos cursos, tais como: nível de competição do segmento, as restrições legais existentes, a formalização, a centralização, a coordenação e os sistemas de controle adotados pelos integrantes do estudo. Pesquisas futuras poderiam contemplar a inclusão destas variáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARMSTRONG, S. J. & OVERTON, T.S.. Estimating non-response bias in mailed surveys. **Journal of Marketing Research**. vol. XIV, p. 396-402, August 1977.
- ARGYRIS, C.. **On Organizational Learning**. 2ª ed. Malden: Blackwell Business, 1999.
- ARGYRIS, C. & SCHÖN, D. A.. **Organizational Learning II: theory, method, and practice**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
- BAKER, W. E. & SINKULA, J. M.. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**. vol. 27, p. 411-427, Fall 1999a.
- BAKER, W. E. & SINKULA, J. M.. Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance. **Journal of Market-Focused Management**. vol. 4, p. 295-308, 1999b.
- BARKSDALE, H. C. & DARDEN, B.. Marketers' attitude toward the marketing concept. **Journal of Marketing**. v. 39, p. 29-36, October 1971.
- BARTELS, R.. **The History of Marketing Thought**. Columbus: Publishing Horizons, 1988.
- CARUANA, A., RAMASESHAN, B. & EWING, M.. Market orientation and performance: a study of Australasian universities. **Curtin Business School**. Working Paper Series, November 1996.
- CHURCHILL, G. A. Jr.. **Marketing Research – methodological foundations**. Orlando: Dryden, 1999.

- DAY, G. S.. **Estratégia Voltada para o Mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- DAY, G. S.. Continuous learning about markets. **Califórnia Management Review**. vol. 36, p. 9-31, Summer 1994a.
- DAY, G. S.. The capabilities of market driven organizations. **Journal of Marketing**. v. 58, p. 37-52, October 1994b.
- DAY, G. S.. **A Empresa Orientada para o Mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DESHPANDÉ, R.. **Developing a Market Orientation**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1999.
- DESHPANDÉ, R. FARLEY, J. U. & WEBSTER, F. E. Jr.. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**. vol. 57, p. 23-37, January 1993.
- DESHPANDÉ, R & FARLEY, J U.. Measuring. Market Orientation: Generalization and Synthesis. **Journal of Market- Focused Management**. vol. 2, p. 213-232, 1998.
- DESHPANDÉ, R. & WEBSTER, F E. Jr.. Organizational culture and marketing defining the research agenda. **Journal of Marketing**. vol. 53, p. 3-15, January 1989.
- DILLON, W. R., MADDEN, T. J. & FIRTLE, N. L. H.. **Marketing Research in a Marketing Environment**. St. Louis: Times Mirror, 1994.
- DRUCKER, P. F.. **The Practice of Management**. New York: Harper & Brothers, 1954.
- FELTON, A. P.. Making the marketing concept work. **Harvard Business Review**. nº 37, p. 55-65, July/August 1959.
- GARVIN, D. A.. Building a learning organization. **Harvard Business Review**. nº 71, p. 78-92, July/August 1993.
- GATIGNON, H. & XUEREBA, J.. Strategic orientation of the firm and new product performance. **Journal of Marketin Research**. vol. VXXXIV, p. 77-90, February 1997.
- HAIR, J. F., Jr.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. & BLACK, W. C.. **Multivariate Data Analysis**. 5ª ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

- HAN, J. K.; KIM, N. & SRIVASTAVA, R. K.. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. **Journal of Marketing**. vol. 62, p. 30-45, October 1998.
- HISE, R. T.. Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept?. **Journal of Marketing**. v. 29, p. 9-12, July 1965.
- HURLEY, R. F. & HULT, G. T. M.. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**. vol. 62, p. 42-54, July 1998.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS – INEP.. **Sinopse Estatística do Ensino Superior – Graduação 1999**. Brasília: O Instituto, 2000.
- JAWORSKI, B. & KOHLI, A. K.. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**. vol. 57, p. 53-70, July 1993.
- JAWORSKI, B.; KOHLY, A. K. & SAHAY, A.. Market-driven versus driving markets. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 28, nº 1, p. 45-54, Winter 2000.
- KEITH, R. J.. The Marketing Revolution. **Journal of Marketing**. v. 24, p. 35-38, Winter 1960.
- KERIN, R. A.. In pursuit of an ideal: the editorial and literary history of the Journal of Marketing. **Journal of Marketing**. vol. 60, p. 1-13, January 1996.
- KOHLI, A. K. & JAWORSKI, B.. Market orientation: the construct, research propositions and managerial applications. **Journal of Marketing**. vol. 54, p. 1-18, April 1990.
- KOHLI, A. K., JAWORSKI, B. & KUMAR, A.. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**. vol. XXX, p. 467-477, November 1993.
- KOTLER, P. & LEVY, S.. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**. vol. 33, nº 1, p. 10-15, Winter 1969.
- KOTLER, P & ZALTMAN, Z.. Social marketing: an approach to planned social change. **Journal of Marketing**. v. 35, p. 3-12, July 1971.
- LEVITT, T.. Marketing myopia. **Harvard Business Review**. vol. 28, nº 4, p. 24-47, July/August 1960.
- LUKAS, B. A. & FERREL, O. C.. The effect of market orientation on product innovation. **Journal of the Academy of Marketing Science**. vol. 28, nº 2, p. 239-247, Spring 2000.

- LUSCH, R., UDELL, J. G. & LACZNIAK, G. R.. The future of marketing strategy. **Business Horizons**. vol. 19, nº 6, p. 65-74, December 1976.
- MALHOTRA, N. K.. **Marketing Research: an applied orientation**. 3ª ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1999.
- MALHOTRA, N. K.. **Pesquisa em Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANDELLI, M.. **Influência da orientação para o mercado sobre o crescimento de vendas nas maiores empresas privadas industriais metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul**. Dissertação de Mestrado, Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 1999.
- McNAMARA, C. P.. The present status of the marketing concept. **Journal of Marketing**. vol. 36, p. 50-57, January 1972.
- MATTAR, F. N.. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NARVER, J. & SLATER, S. F.. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**. vol. 54, p. 20-35, October 1990.
- PERIN, M. G. & SILVEIRA, T.. A relação entre orientação para mercado e aprendizagem organizacional. **Anais do VIII International Conference of AEDEM**. São Leopoldo: Setembro, 1999.
- SAMPAIO, C. H.. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. Tese de Doutorado, Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 2000.
- SAMPIERI, R., COLLADO, C. F. & LUCIO, P. B.. **Metodologia de la Investigacion**. México: McGraw Hill, 1991.
- SENGE, P., M.. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende**. 7ª ed. São Paulo, Best Seller, 2000.
- SILVEIRA, T.. Verificação do grau de orientação para o mercado em empresas calçadistas do Vale do Rio dos Sinos. **Anais do 22º ENANPAD**, 1998.
- SINKULA, J. M.. Market information processing and organizational learning. **Journal of Marketing**. vol. 58, p. 35-45, January 1994.

SINKULA, J. M.; BAKER, W. E. & NOORDEWIER, T.. A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 25, n° 4, p. 305-318, Fall 1997.

SLATER, S. F. & NARVER, J.. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship. **Journal of Marketing**. vol. 58, p. 46-55, January 1994a.

SLATER, S. F. & NARVER, J.. Market orientation, customer value and superior performance. **Business Horizons**. vol. 37, n° 2, p. 22-28, March/April 1994b.

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

STEIMAN, C. ; DESHPANDÉ, R. & FARLEY, J. U.. Beyond market orientation: whom customers and suppliers disagree. **Journal of the Academy of Marketing Science**. vol. 28, n° 1, p. 109-119, Winter 2000.

SWIERINGA, J. & WIERDSMA, A.. **La Organización que Aprende**. Wilmington: Addison-Wesley, 1995.

TOALDO, A. M. M.. **A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do estado do Rio Grande do Sul**. Dissertação de Mestrado, Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 1996.

TUSHMAN, M. & NADLER, D.. **Organizando-se para a Inovação**. In STARKEY, K.. Como as Organizações Aprendem: relatos dos sucessos das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

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

WEBSTER, F. E. Jr.. Top management's concerns about marketing: issues for the 1980's. **Journal of Marketing**. vol. 45, p. 9-16, Summer 1981.

WEBSTER, F. E. Jr.. The rediscovery of the marketing concept. **Business Horizons**, p. 29-39, May/June 1988.

ANEXOS

ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

BLOCO 1 – Orientação para o Mercado – Práticas adotadas pela escola, departamento ou curso de Administração

Por favor, informe alguns dados sobre as práticas administrativas adotadas em sua escola, departamento ou curso de Administração. Para tanto, avalie as 25 questões abaixo utilizando a escala de cinco posições onde 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 escola, departamento ou curso de Administração**. Não existe resposta certa ou errada: faça sua escolha levando em consideração a discordância ou concordância **sobre as práticas adotadas em sua escola, departamento ou curso atualmente e não sobre o que você julga apropriado**. Responda, por gentileza, a todas as perguntas.

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

1. Nesta escola/departamento/curso, nós nos reunimos com os alunos pelo menos uma vez ao ano para identificar que cursos/habilitações eles necessitarão no futuro.
Discordo Totalmente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo Totalmente

2. Nesta escola/departamento/curso, nós nos reunimos com os potenciais empregadores dos nossos alunos pelo menos uma vez ao ano para identificar que cursos/habilitações eles necessitarão no futuro.
Discordo Totalmente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo Totalmente

3. Nós próprios fazemos muita pesquisa para gerar inteligência de mercado para nossa escola/departamento/curso.
Discordo Totalmente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo Totalmente

4. Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos) por cursos/habilitações.
Discordo Totalmente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo Totalmente

5. Nós pesquisamos os alunos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos nossos cursos/habilitações.
Discordo Totalmente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo Totalmente

6. Nós pesquisamos os potenciais empregadores dos nossos alunos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos nossos cursos/habilitações.
Discordo Totalmente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo Totalmente

7. Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais no ensino superior (por exemplo, tecnologia de ensino, legislação, concorrência).
Discordo Totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo Totalmente
8. Nós avaliamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças no ensino superior (por exemplo, legislação) poderão gerar em nossos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos).
Discordo Totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo Totalmente
9. Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.
Discordo Totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo Totalmente
10. O pessoal da área administrativa em nossa escola/departamento/curso investe tempo discutindo com a área acadêmica sobre as necessidades futuras dos nossos alunos.
Discordo Totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo Totalmente
11. O pessoal da área administrativa em nossa escola/departamento/curso investe tempo discutindo com a área acadêmica sobre as necessidades futuras dos potenciais empregadores dos nossos alunos.
Discordo Totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo Totalmente
12. Quando algo relevante acontece a um aluno (por exemplo, publicação de trabalho acadêmico, promoção profissional), toda a escola/departamento/curso sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.
Discordo Totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo Totalmente
13. Dados sobre satisfação dos alunos são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta escola/departamento/curso.
Discordo Totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo Totalmente
14. Dados sobre satisfação dos potenciais empregadores dos nossos alunos são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta escola/departamento/curso.
Discordo Totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo Totalmente
15. Quando uma área (administrativa, acadêmica) desta escola/departamento/curso descobre algo importante sobre os concorrentes, ela é lenta para alertar a outra área.
Discordo Totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo Totalmente
16. Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.
Discordo Totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo Totalmente

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

25. Quando sabemos que os clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos) gostariam que modificássemos um curso/habilitação, as áreas envolvidas (administrativa e acadêmica) fazem esforços combinados para efetuar a modificação.

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

BLOCO 2 – Orientação para a Aprendizagem – Práticas adotadas pela escola/departamento/curso de Administração

Por favor, informe alguns dados sobre as práticas administrativas adotadas em sua escola, departamento ou curso de Administração. Para tanto, avalie as 18 questões abaixo utilizando a escala de cinco posições onde 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 escola, departamento ou curso de Administração**. Não existe resposta certa ou errada: faça sua escolha levando em consideração a discordância ou concordância **sobre as práticas adotadas em sua escola, departamento ou curso atualmente e não sobre o que você julga apropriado**. Responda, por gentileza, a todas as perguntas.

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

1. Os diretores, coordenadores, chefes ou líderes da nossa escola/departamento/corso concordam que a habilidade de aprender da organização é a chave para a nossa vantagem competitiva.
Discordo Totalmente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo Totalmente
2. Os valores básicos desta escola/departamento/corso incluem o processo de aprendizagem organizacional como fator chave para melhorias.
Discordo Totalmente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo Totalmente
3. O sentimento nesta escola/departamento/corso é que o aprendizado do professor é um investimento, não uma despesa.
Discordo Totalmente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo Totalmente
4. Nesta escola/departamento/corso a aprendizagem organizacional é vista como uma característica básica para garantir nossa sobrevivência.
Discordo Totalmente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo Totalmente
5. Nossa cultura organizacional não coloca o aprendizado do professor como uma prioridade máxima.
Discordo Totalmente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo Totalmente
6. É consenso nesta escola/departamento/corso que quando pararmos de aprender estaremos pondo em risco nosso futuro.
Discordo Totalmente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo Totalmente

7. Há um conceito claramente expresso de quem somos e onde estamos indo como escola/departamento/curso.
Discordo Totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo Totalmente
8. Há uma total concordância quanto à visão da nossa escola/departamento/curso em todos os níveis, funções e divisões.
Discordo Totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo Totalmente
9. Todos os professores estão comprometidos com os objetivos desta escola/departamento/curso.
Discordo Totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo Totalmente
10. Os professores vêm a si mesmos como parceiros que projetam os caminhos da escola/departamento/curso.
Discordo Totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo Totalmente
11. A cúpula administrativa da nossa escola/departamento/curso acredita no compartilhamento de sua visão sobre a escola/departamento/curso com os níveis inferiores.
Discordo Totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo Totalmente
12. Nós não temos uma visão bem definida para toda a escola/departamento/curso.
Discordo Totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo Totalmente
13. Nós não temos receio de analisar criticamente as nossas crenças comuns sobre o modo de ensino que praticamos.
Discordo Totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo Totalmente
14. Os diretores, coordenadores, chefes ou líderes desta escola/departamento/curso não querem que sua “visão de mundo” seja questionada.
Discordo Totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo Totalmente
15. Nossa escola/departamento/curso dá um alto valor à postura de “mente aberta”.
Discordo Totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo Totalmente
16. Os diretores, coordenadores, chefes ou líderes desta escola/departamento/curso encorajam os professores a pensarem além das suas exclusivas atividades ou tarefas.
Discordo Totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo Totalmente
17. A ênfase em constantes inovações é parte de nossa cultura institucional.
Discordo Totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo Totalmente
18. Idéias originais são altamente valorizadas nesta escola/departamento/curso.
Discordo Totalmente 1() 2() 3() 4() 5() Concordo Totalmente

BLOCO 3 – Inovação – Práticas adotadas pela escola/departamento/curso de Administração

Por favor, informe alguns dados sobre as práticas administrativas adotadas em sua escola, departamento ou curso de Administração. Para tanto, avalie as 04 questões abaixo utilizando a escala de cinco posições onde os extremos são identificados com “**Muito menor que o maior competidor**” (valor 1) e “**Muito maior que o maior competidor**” (valor 5). Para as situações intermediárias, escolha, dentro da escala, a alternativa que melhor caracterize a situação **em sua escola, departamento ou curso de Administração**. Não existe resposta certa ou errada: faça sua escolha levando em consideração a discordância ou concordância **sobre as práticas adotadas em sua escola, departamento ou curso atualmente e não sobre o que você julga apropriado**. Responda, por gentileza, a todas as perguntas.

Muito menor que o maior competidor _____ **Muito maior que o maior competidor**
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Em relação aos cursos/habilitações oferecidos ao principal segmento de mercado por sua escola/departamento/curso de Administração nos últimos três anos.

1. Pioneirismo no mercado com novos cursos/habilitações.

Muito menor que o maior competidor 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () **Muito maior que o maior competidor**

2. Grau de diferenciação de cursos/habilitações.

Muito menor que o maior competidor 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () **Muito maior que o maior competidor**

3. Taxa de introdução de novos cursos/habilitações.

Muito menor que o maior competidor 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () **Muito maior que o maior competidor**

4. Grau de sucesso de novos cursos/habilitações.

Muito menor que o maior competidor 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () **Muito maior que o maior competidor**

BLOCO 4 – Dados de Caracterização

Por favor, informe alguns dados de sua instituição para que a amostra do estudo possa ser caracterizada. Salienta-se que de nenhuma maneira os dados de sua instituição serão disponibilizados para terceiros e que estes serão utilizados apenas de forma agregada.

1. Instituição:
2. Cargo que o respondente ocupa:
3. Tipo de instituição:
 Pública Federal Pública Estadual Privada
4. Origem da instituição:
 Confessional (Jesuítica, Católica, etc) Comunitária
 Pública Privada

Em relação a sua escola/departamento ou curso de Administração:

5. Número de professores com 20 horas semanais ou mais:
6. Número de professores com menos de 20 horas semanais:
7. Número de funcionários administrativos:
8. Números de alunos matriculados nesse semestre:
9. Habilitações oferecidas:
10. Período em que os cursos/habilitações são oferecidos:
 Diurno Noturno Ambos
11. Conceito no Provão do MEC (ano de 2.000):

Por gentileza, retorne esse questionário para o seguinte endereço eletrônico:
snf@bewnet.com.br

MUITO OBRIGADO POR SUA COLABORAÇÃO.

ANEXO B – MARKET ORIENTATION SCALE

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

Intelligence Generation

1. In this business unit, we meet with customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future.
2. In this business unit, we do a lot of in-house market research.
3. We are slow to detect changes in our customers' product preferences. (R)
4. We poll end users at least once a year to assess the quality of our products and services.
5. We are slow to detect fundamental shifts in our industry (e.g., competition, technology, regulation). (R)
6. We periodically review the likely effect of changes in our business environment (e.g., regulation) on customers.

Intelligence Dissemination

7. We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments.
8. Marketing personnel in our business unit spend time discussing customers' future needs with *other* functional departments.
9. When something important happens to a major customer of market, the whole business unit knows about it within a short period.
10. Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis.
11. When one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments. (R)

Responsiveness

12. It takes us forever to decide how to respond to our competitor's price changes. (R)
13. For one reason or another we tend to ignore changes in our customer's product or service needs. (R)
14. We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what customers want.

15. Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment.
 16. If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately.
 17. The activities of the different departments in this business unit are well coordinated.
 18. Customer complaints fall on deaf ears in this business unit. (R)
 19. Even if we came up with a great marketing plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion. (R)
 20. When we find that customers would like us to modify a product of service, the departments involved make concerted efforts to do so.
- (R) Denotes reverse coded item.

ANEXO C – LEARNING ORIENTATION SCALE

(Baker & Sinkula, 1999a, p. 425)

Commitment to learning

1. Managers basically agree that our business unit's ability to learn is the key to our competitive advantage.
2. The basic values of this business unit include learning as key to improvement.
3. The sense around here is that employee learning is an investment, not an expense.
4. Learning in my organization is seen as a key commodity necessary to guarantee organizational survival.
5. Our culture is on that does not make employee learning a top priority. (R)
6. The collective wisdom in this enterprise is that once we quite learning, we endanger our future.

Shared Vision

7. There is a well-expressed concept of who we are and where we are going as a business unit.
8. There is a total agreement on our business unit vision across all levels, functions, and divisions.
9. All employees are committed to the goals of this business unit.
10. Employees view themselves as partners in charting the direction of the business unit.
11. Top leadership believes in sharing its vision for the business unit with the lower levels.
12. We do not have a well-defined vision for the entire business unit. (R)

Open-mindedness

13. We are not afraid to reflect critically on the shared assumptions we have about the way do business.
 14. Managers in this business unit do not want their "view of the world" to be questioned. (R)
 15. Our business unit places a high value on open-mindedness.
 16. Managers encourage employees to "think outside of the box".
 17. An emphasis on constant innovation is not a part of our corporate culture.
 18. Original ideas are highly valued in this organization.
- (R) Denotes reverse coded item.

ANEXO D – PRODUCT INNOVATION SCALE

(Baker & Sinkula, 1999b, p. 306)

For your business unit's principal served market segment over the past three years.

1. First to market with new applications.
2. Degree of product differentiation.
3. New product introduction rate relative to largest competitor.
4. New product success rate relative to largest competitor.

ANEXO E – CARTA DE PRÉ-NOTIFICAÇÃO

Porto Alegre, 26 de março de 2001.

Prezado(a) Sr(a). Diretor(a), Chefe de Departamento, Coordenador(a) de curso:

Esta correspondência tem o objetivo de convidá-lo(a) a participar como respondente de uma pesquisa com fins acadêmicos, em nível de mestrado, do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). A pesquisa está sendo desenvolvida sob orientação do professor Fernando Bins Luce, Ph.D. e objetiva verificar o efeito que a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem têm sobre o processo de inovação nos cursos de graduação de Administração do Brasil.

Sua unidade de ensino foi selecionada, juntamente com outras 345 instituições filiadas à ANGRAD – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração –, para participar deste estudo.

Neste sentido, dentro de uma semana será enviado um instrumento de coleta de dados, através de e-mail, que deverá ser respondido pelo(a) senhor(a), ou pelo(a) Diretor(a) da Escola de Administração, ou pelo(a) Chefe de Departamento ao qual o curso de Administração está vinculado, ou pelo(a) Coordenador(a) do curso de Administração. Gostaria, sinceramente, de contar com a participação de sua instituição na presente pesquisa.

Caso o instrumento de coleta de dados deva ser enviado para outro endereço eletrônico, favor informar em um prazo máximo de cinco (05) dias.

Na certeza da compreensão do alcance deste trabalho, conto com a sua colaboração e coloco-me à disposição para quaisquer informações complementares.

Atenciosamente,

Sandro Nero Faleiro
PPGA/EA/UFRGS
snf@bewnet.com.br
(51) 714 -7000 R226

ANEXO F – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Porto Alegre, 02 de abril de 2001.

Prezado(a) Sr(a). Diretor(a), Chefe de Departamento, Coordenador(a) de curso:

Conforme correspondência enviada em 26 de março de 2001, segue, em anexo, o instrumento de coleta de dados referente à pesquisa, em nível de mestrado, do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). A pesquisa está sendo desenvolvida sob orientação do professor Fernando Bins Luce, Ph.D. e objetiva verificar o efeito que a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem têm sobre o processo de inovação nos cursos de graduação de Administração do Brasil.

Sua unidade de ensino foi selecionada, juntamente com outras 345 instituições filiadas à ANGRAD – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração –, para participar deste estudo. Neste sentido, solicita-se que o instrumento de coleta de dados seja respondido pelo senhor(a), ou pelo Diretor(a), Chefe de Departamento ou Coordenador(a) do curso de Administração.

Assegura-se que nenhuma das instituições participantes da pesquisa será identificada em qualquer momento, tampouco terá suas informações individuais divulgadas, uma vez que somente serão utilizados dados agregados e que o interesse da pesquisa é exclusivamente o de estudar as práticas administrativas adotadas nas escolas/departamentos/cursos de Administração.

Na certeza de que o senhor(a) compreenderá o alcance do trabalho que se pretende realizar e a importância desses resultados para o desenvolvimento dos conhecimentos na área gerencial das escolas/departamentos/cursos de Administração, conto com sua cooperação através da devolução do instrumento de pesquisa devidamente preenchido até o dia 14 de abril de 2001 para o endereço eletrônico abaixo mencionado.

Assim, esperando poder contar com sua colaboração neste estudo, agradeço antecipadamente.

Atenciosamente,

Sandro Nero Faleiro
PPGA/EA/UFRGS
snf@bewnet.com.br
(51) 714-7000 R226

ANEXO G – CARTA DE PÓS-NOTIFICAÇÃO

Porto Alegre, 01 de maio de 2001.

Prezado(a) Sr(a). Diretor(a), Chefe de Departamento, Coordenador(a) de curso:

Esta correspondência tem o objetivo de convidá-lo(a) a participar como respondente de uma pesquisa com fins acadêmicos, em nível de mestrado, do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). A pesquisa está sendo desenvolvida sob orientação do professor Fernando Bins Luce, Ph.D. e objetiva verificar o efeito que a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem têm sobre o processo de inovação nos cursos de graduação de Administração do Brasil.

Sua unidade de ensino foi selecionada, juntamente com outras 345 instituições filiadas à ANGRAD – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração –, para participar deste estudo. Neste sentido, foi encaminhado, através de e-mail, no início de abril um questionário para ser respondido pelo senhor(a), ou pelo Diretor(a), Chefe de Departamento ou Coordenador(a) do curso de Administração.

Certamente houve algum problema na remessa do questionário até sua instituição ou este não chegou até a pessoa indicada e, por isso, estou novamente enviando o mesmo. Conto com sua cooperação através da devolução do instrumento de pesquisa devidamente preenchido até o dia **30 de abril de 2001** para o endereço eletrônico abaixo mencionado.

Assegura-se que nenhuma das instituições participantes da pesquisa será identificada em qualquer momento, tampouco terá suas informações individuais divulgadas, uma vez que somente serão utilizados dados agregados e que o interesse da pesquisa é exclusivamente o de estudar as práticas administrativas adotadas nas escolas/departamentos/cursos de Administração.

Salienta-se que **sua colaboração através do envio do questionário totalmente preenchido é indispensável** para a realização deste estudo.

Certo de sua compreensão e colaboração para o desenvolvimento da pesquisa científica em nosso país, agradeço antecipadamente.

Atenciosamente,

Sandro Nero Faleiro
PPGA/EA/UFRGS
snf@bewnet.com.br
(51) 714-7000 R226

CURRICULUM VITAE

1. DADOS PESSOAIS

1.1 NOME: Sandro Nero Faleiro

1.2 NASCIMENTO: 14/08/73

2. FORMAÇÃO ACADÊMICA

2.1 CURSO SUPERIOR:

Bacharel em Administração de Empresas, formado pelo Centro Universitário - UNIVATES.

Ano de Conclusão: 1997

2.2 OUTROS CURSOS:

Competências Empresariais através da Formação Empreendedora – Metodologia CEFE

GTZ – Agência de Cooperação Técnica do Governo Alemão

Carga horária: 300 horas

Período: julho a outubro de 2000

3. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:

3.1 EMPREGO ATUAL: UNIVATES – CENTRO UNIVRESITÁRIO - Rua Avelino

Tallini, 171 – Cx. Postal 155 - Bairro Universitário, CEP: 95900-000 – Lajeado, RS –

Telefone: (51) 3748-5000.

Função: Professor

Departamento de Administração

Disciplinas: Plano de marketing, Técnicas de Administração, Planejamento Organizacional, Organização & Métodos.

Outras atividades na UNIVATES:

- ✓ Elaboração de projetos de viabilidade econômica do Programa Crédito Assistido;
- ✓ Coordenador do Projeto Capacitação Empresarial: cursos de gestão para micro e pequenos empresários.

4. PUBLICAÇÕES:

FALEIRO, S. N., KOBER, R. A. & SCHWINGEL, C. J.. A Evolução do Conceito de Marketing. **Anais da III MEEP**. Lajeado: Univates, 2000.

KOBER, R. A., FALEIRO, S. N. & SCHWINGEL, C. J.. Orientação para o Mercado. **Anais da III MEEP**. Lajeado: Univates, 2000.

SCHWINGEL, C. J., KOBER, R. A. & FALEIRO, S. N.. A Satisfação e a Lealdade dos Clientes. **Anais da III MEEP**. Lajeado: Univates, 2000.

5. ENDEREÇO ATUAL:

Rua José Schmatz 1499, Bairro Moinhos, CEP: 95900-000 - Lajeado – RS.

Telefone residencial: (51) 3748-7770

6. CORREIO ELETRÔNICO:

snf@bewnet.com.br

Lajeado, 10 de setembro de 2001.

Sandro Nero Faleiro