

Orientação para o Mercado em Organização sem Fins Lucrativos

Market Orientation in Nonprofit Organization

Célia Regina Bigossi Vicente¹
Fabíola Loyola Provedel Toscano²
Emerson Wagner Mainarde³
Sarah Venturim Lasso⁴

Resumo

O objetivo deste estudo foi entender o grau de orientação para o mercado em uma instituição brasileira sem fins lucrativos. A metodologia empregada foi uma pesquisa por e-mail institucional com 141 funcionários. O instrumento de coleta de dados foi elaborado utilizando-se a escala MARKOR (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993). Os resultados constataram uma boa capacidade de geração de informações de mercado e mediana capacidade de resposta. A disseminação de informações de mercado dentro da organização ficou abaixo das expectativas. O desafio atual dos gestores é oportunizar a melhoria da disseminação interna das informações recolhidas junto ao mercado, coordenando, assim, uma melhor resposta a sociedade, viabilizando a perpetuidade da instituição.

Palavras-chave: Orientação para o Mercado, Organizações sem Fins Lucrativos, Instituições Brasileiras.

Abstract

The aim of this study was to understand the degree of market orientation in a Brazilian nonprofit organization. The methodology employed was a survey in the institutional e-mail with 141 employees. The data collection instrument was developed using MARKOR scale (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993). Results had a good ability to generate market information and median responsiveness. The dissemination of market information within the organization was below expectations. The challenge for managers is to create opportunities to improve internal dissemination of information gathered from the market, thus coordinating a better response to society, enabling the perpetuity of the institution.

Keyword: *Market Orientation, Nonprofits, Brazilian Institutions.*

¹ celiavicente2405@gmail.com. Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE. Av. Fernando Ferrari, 1358, Boa Vista, CEP: 29075-505 - Vitória, ES – Brasil.

² fabiolaloyola@ucl.br. Professora da Faculdade do Centro Leste – UCL. Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE. Rodovia ES-010, Km 6, Manguinhos, CEP: 29173-087 - Serra, ES – Brasil.

³ emerson@fucape.br. Professor da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE. Doutor em Administração pela Universidade da Beira Interior (Portugal). Av. Fernando Ferrari, 1358, Boa Vista, CEP: 29075-505 - Vitória, ES – Brasil.

⁴ sarahvlasso@gmail.com. Doutoranda em *Management Engineering* na *Technical University of Denmark* (Dinamarca). Anker Engelunds Vej 1 Bygning 101A, Lyngby, 2800 - Copenhague – Dinamarca.

Recebido em 31.10.2014
Aprovado em 07.02.2016

Introdução

A incessante busca da sobrevivência organizacional numa economia de mercados globais faz com que as organizações adotem posturas específicas que oportunizem melhores resultados, melhor desempenho organizacional (SOUZA; ABBADE; ZANINI, 2012).

Tanto para a área de marketing quanto para a área de estratégia, esse quadro explica a trajetória do conceito de orientação para o mercado – OPM, que defende a relevância da construção e uso de sistemas de inteligência de mercado, como antecedentes de um desempenho organizacional superior (FARIA, 2008).

Em sua essência, a OPM é a implantação do conceito de Marketing em toda a organização, deixando de ser a atividade de um único departamento (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Esse conceito sofreu várias críticas ao longo dos anos, passou por revisões, foi testado em diferentes ambientes políticos e econômicos, permanecendo relevante até hoje não só em ambientes movidos pelo lucro, mas também para organizações sem fins lucrativos (CERVERA *et al.*, 2001).

Kotler considera a orientação para o mercado em organizações sem fins lucrativos relevante a partir do momento em que essas organizações têm claro para si as necessidades a que gostariam de atender, mas normalmente não as compreendem do ponto de vista dos clientes (KOTLER; LEVY, 1969).

Por outro lado, no Brasil, a área de marketing precisa reconhecer desenvolvimentos feitos por outras áreas do conhecimento acerca do mercado, da academia e das economias emergentes para desenvolver pesquisa em OPM, sob uma perspectiva estratégica que permita a construção de conhecimento relevante (FARIA, 2008).

Considera-se então, com este trabalho, a possibilidade de contribuir para um maior suporte à teoria de orientação para o mercado, conforme sugestão de Kohli *et al.* (1993, p. 475), que propõe o uso do instrumento de medição de OPM - a escala MARKOR (*Maket Orientation*), em organizações não tradicionais, como instituições governamentais e sem fins lucrativos.

O objetivo almejado é conhecer o nível de orientação para o mercado de uma instituição brasileira, sem fins lucrativos, a partir do uso da escala MARKOR de Kohli e Jaworski (1990).

Além da relevância acadêmica, pretende-se fornecer evidências para gestores interessados na construção de programas, que possam estimular comportamentos institucionais necessários à geração de valor superior para o cliente, e consequentemente, melhorar os resultados organizacionais de forma a promover a perpetuidade de instituições sem fins lucrativos.

Para tanto, este trabalho foi organizado em três etapas. Inicialmente, conceituou-se orientação para o mercado, a relevância desse conceito para entidades sem fins lucrativos, os constructos envolvidos na escala MARKOR, o conceito de desempenho superior utilizado nesta pesquisa e a relevância da aprendizagem organizacional gerada a partir do cliente no processo de geração de resultados.

Em seguida foi apresentado o modelo empírico estudado, que nos permite entender o nível de foco no mercado existente e o aprendizado gerado a partir do cliente, numa organização sem fins lucrativos.

Por último, destaca-se a importância dessa evidência para gestores interessados em estabelecer programas de transformação da cultura/comportamento organizacional, com foco em estratégias centradas no aprendizado a partir do mercado, perpetuando iniciativas que possam efetivamente gerar valor para a sociedade.

Referencial Teórico

Desde sua concepção, o marketing evoluiu de uma função empresarial, para uma filosofia empresarial, passando de uma função isolada para ser trabalho de todos na organização, respondendo pela tarefa de compreender as necessidades dos clientes e comunicar às demais áreas da empresa, a fim de garantir que todas se tornem verdadeiramente orientadas para os clientes (BROWN, 1987).

O termo foco no cliente ganhou perspectiva de cultura organizacional, por ser compreendido como um conjunto de crenças e valores, que coloca o consumidor em primeiro lugar, no momento da elaboração da estratégia da organização (DESPHANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993).

Por outro lado, a implantação do conceito de Marketing em organizações sem fins lucrativos, objeto de nosso estudo, ganha espaço nos anos 90, quando o marketing passa a criar valor para o cliente, como instrumento fundamental para garantir a sobrevivência e o alcance dos objetivos neste tipo de organização (Narver & Slater, 1990).

O Conceito de Foco no Mercado

Como forma de viabilizar a gestão organizacional, sob uma nova ótica de interação com o mercado, no início da década de 90, muitas definições e modelos surgiram em relação ao conceito de orientação para o mercado – OPM, que permanecem válidos até hoje, pelo fato de não serem antagônicas entre si, mas considerados como quatro formas distintas de interpretação de um mesmo fenômeno, a partir de diferentes perspectivas: filosófica, cultural, comportamental e estratégica (CERVERA; MOLLA; SANCHEZ, 2001).

A abordagem filosófica, por exemplo, percebe a OPM como o nível pelo qual a organização é guiada e comprometida em todas as suas atividades, internas e externas, com fatores de mercado e clientes (KASPER, 1997). Já a abordagem cultural percebe esse conceito como a habilidade da organização em gerar, disseminar e fazer uso superior de informações sobre clientes e consumidores (KOHLI; JAWORSKI 1990; JAWORSKI; KOHLI,1993).

A abordagem comportamental entende a OPM como a aplicação coordenada de recursos interfuncionais para criar valor superior para o cliente (NARVER; SLATER, 1990) e a abordagem estratégica a percebe como um conjunto de recursos e capacidades organizacionais superiores para entender e satisfazer o cliente (DAY, 1994).

Independentemente da abordagem, o conceito de “Orientação para o Mercado” é composto essencialmente por componentes comportamentais, o que faz com que a influência dessa cultura nos resultados organizacionais seja uma tarefa de longo prazo, conforme apontado por Narver e Slater (1990).

Pelo fato do modelo de Kohli e Jaworski (1990) fornece um instrumento de medição, a escala MARKOR (*Maket Orientation*), adotou-se a abordagem cultural desses autores como premissa básica deste trabalho, por permitir testar a implementação do

conceito de Marketing, num ambiente diferente cultural, político e economicamente àquele para o qual a escala foi concebida.

A Aprendizagem Organizacional e sua Relação com Foco no Mercado

A relação proposta entre orientação de mercado e capacidade de aprendizagem organizacional é fundamentada sobre o princípio de que a OPM se concentra nas necessidades de informação e atividades de um negócio sobre o cliente, para uma resposta apropriada a ser articulada pela empresa, e essa resposta é fundamentada pelos processos organizacionais de aprendizagem (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Pode-se perceber na literatura que a OPM influencia significativamente o desempenho organizacional, quando intermediada pela orientação para a aprendizagem – OPA, assim como a OPA exerce influência significativa no desempenho das organizações, quando intermediada pela OPM (SOUZA; ABBADE; ZANINI, 2012).

Assim, entende-se a aprendizagem organizacional sob dois aspectos distintos: (1) a aprendizagem adaptativa, como aquela de cunho imediatista, necessária à sobrevivência da organização, por vezes referida como aprendizagem de circuito único; e (2) a aprendizagem generativa é capaz de usar o conhecimento adquirido para melhorar a qualidade e eficiência das operações, buscando a novidade como forma de expansão da capacidade organizacional (LEITE; PORSSSE, 2003).

Considerando-se a dependência existente entre esses conceitos e ao ser analisado o questionário da escala MARKOR, percebe-se que o último construto desse instrumento (capacidade geral de resposta ao mercado clientes) nada mais é que a essência da aprendizagem adaptativa (STEIN; SMITH, 2009).

Esse construto, sendo tratado sob esta ótica, permitiu algumas conclusões adicionais sobre nosso objeto de estudo, relativas a esse importante aspecto intrínseco à OPM – a aprendizagem organizacional, ampliando assim as contribuições práticas deste estudo.

Foco no mercado em instituições sem fins lucrativos – o conceito de desempenho superior

O marketing como uma atividade social abrange não só as empresas comerciais. As entidades sem fins lucrativos - instituições públicas ou privadas envolvidas no provimento de uma oferta de mercado, sem a finalidade de obter lucro, a rigor, organizações prestadoras de serviços – utilizam, por meio de seus gerentes, tarefas de marketing mesmo sem estar cientes disso. (GUIMARÃES, 2001).

A falta de propostas teóricas ou empíricas nesse campo e a revisão crítica dos principais modelos existentes fizeram com que o modelo de Kohli e Jaworski (KOHLI; JAWORSKI, 1990; JAWORSKI; KOHLI, 1993) se mostrasse confiável e válido para teste em organizações públicas, com algumas adaptações (CERVERA, 1998).

Esse modelo ganhou reforço acadêmico quando Hurley e Hult (1998), ao pesquisarem inovação numa organização pública, reforçaram a necessidade de investigar orientação para o mercado nesses ambientes, para determinar como essas instituições devem adaptar-se as mudanças que deveriam entender.

A orientação para o mercado em instituições sem fins lucrativos e governo, consiste da implantação do conceito de Marketing em toda a organização de forma não mais inocente e amadora, como intuitivamente vem sendo feito, mas, por meio da construção e uso de sistemas de inteligência de mercado. (GUIMARÃES, 2001).

Essa construção permite não só ao alcançar e divulgar seus objetivos, como a fidelização de clientes, que nesse contexto adquirem uma perspectiva adicional – cidadãos. Nesse contexto, desempenho superior significa a perpetuidade da instituição. (BROWN; CHURCHILL, 1993).

Dessa forma, os três construtos da escala MARKOR, (1) geração de informações sobre os clientes e mercado, (2) disseminação destas informações entre os diversos departamentos e (3) a resposta da organização visando à satisfação das necessidades do cliente, foram adaptados à realidade da organização pesquisada, suprimindo-se basicamente as variáveis que faziam referência a concorrência.

A Instituição Estudada

A instituição sem fins lucrativos objeto deste estudo é uma organização brasileira criada por um decreto lei nos anos 70 como serviço autônomo, o que significa que é mantida por recursos públicos, porém com autonomia política. Essa instituição está presente em todas as unidades da federação, porém a amostra pesquisada se restringiu a uma unidade federativa da Região Sudeste.

Importante agente social e de desenvolvimento econômico, finalidades para as quais foi criada, essa instituição é essencialmente prestadora de serviços, serviços estes segmentados por tipo de atendimento e presentes nos mais expressivos setores econômicos, sob a ótica da vocação local.

Um dos principais fatores que motivaram a escolha dessa instituição reside no fato de o marketing nesse ambiente ser especialmente desafiador, uma vez que os financiadores da organização não são os usuários de seus serviços, estabelecendo com isso a existência de pelo menos dois grupos que deverão ser atendidos em suas necessidades e desejos – o mantenedor e o cliente/cidadão.

Metodologia

Com o intuito de atingir os objetivos propostos neste trabalho, foi utilizada uma pesquisa de campo tipo survey, de caráter quantitativo-descritivo e corte transversal, que teve como finalidade aplicar a escala MARKOR, proveniente dos estudos de Kohli e Jaworski (1990) e de Jaworski e Kohli (1993), numa entidade sem fins lucrativos, da Região Sudeste do Brasil.

A amostra foi formada por 142 funcionários que responderam aos 217 questionários enviados pelo e-mail corporativo, no período de 06 a 10 de maio de 2013, com 141 respostas válidas, em que os respondentes deveriam identificar o grau de concordância com cada uma das 17 afirmações/variáveis pesquisadas.

A escala MARKOR mede o grau de orientação para o mercado de uma determinada instituição, independentemente do setor de atuação (pública ou privada), refletindo o grau de implementação do conceito de marketing na organização, na época da aplicação, por meio de três construtos: a geração das informações de mercado, a

disseminação dessas informações por toda a organização e, com base nisso, a resposta ao mercado com produtos/serviços adequados às necessidades dos clientes.

Essa escala prevê respostas tipo *likert*, de 5 pontos (de discordo plenamente a concordo plenamente), que, adaptada à realidade do estudo, operacionalizou 17 variáveis a serem pesquisadas.

O instrumento de coleta foi dividido em quatro partes:

- 1) O setor/função onde o funcionário atua (visando à identificação das áreas de contato direto com cliente)
- 2) Geração de informações de mercado (4 afirmações específicas ligadas a escala MARKOR e 1 afirmação geral sobre a capacidade de gerar informações)
- 3) Disseminação de informações de mercado (4 afirmações específicas ligadas a escala MARKOR e 1 afirmação geral sobre a capacidade de disseminar informações)
- 4) Resposta ao mercado – aprendizagem adaptativa (6 afirmações específicas ligadas a escala MARKOR e 1 afirmação geral sobre a capacidade de responder ao mercado)

O questionário pretendeu responder às seguintes questões: Qual o nível de geração de informação de mercado da instituição? Qual o nível de disseminação de informações de marketing entre departamentos? Qual o nível de reação/resposta da instituição ao mercado? Quais elementos podem ser melhorados/aperfeiçoados?

Análise dos Resultados

Para análise dos resultados, foram usadas análise descrita básica e análise multivariada, especialmente a regressão linear múltipla, que permitiu identificar os elementos que podem ser aperfeiçoados.

Primeiramente, os dados de entrada foram submetidos a uma análise de normalidade, em que foram observados os valores de assimetria. Para fins de análise e adoção do melhor método estatístico de análise, assumem-se as seguintes características: o tamanho de amostra inferior a 200 casos e o uso de variáveis categóricas.

Em seguida, foram observados e analisados, de forma descritiva, os dados relativos ao perfil da empresa em que foi feita a pesquisa. Também foram analisados os

valores de média, desvio-padrão dos 17 itens da escala MARKOR para os três constructos que mensuraram o grau de implementação do conceito de marketing na organização.

Análise Descritiva

O cálculo das estatísticas básicas de cada variável e de cada construto pode ser observado na tabela 1.

Tabela 1 – Estatísticas Descritivas

1 - Setor de Atuação dos Respondentes		
Qtde de funcionários que trabalham diretamente no atendimento	74	52%
Qtde de funcionários que NÃO trabalham com atendimento	59	42%
Qtde de funcionários que não identificaram seu setor de atuação	8	6%
2 - CONSTRUTOS e VARIÁVEIS (Escala MARKOR)	Média	Desvio Padrão
2.1 - Geração de Informações de Mercado	3,63	0,21
Encontros periódicos com clientes	3,59	1,34
Pesquisa de mercado	3,23	1,05
Pesquisa junto a clientes	4,18	0,80
Avaliação periódica dos efeitos das mudanças no mercado	3,41	0,92
Capacidade geral de gerar informações sobre mercado	3,73	0,92
2.2 - Disseminação de Informações de Mercado	2,86	0,05
Reuniões periódicas entre departamentos	2,65	0,98
Reuniões de MKT/outros departamentos sobre necessidades dos clientes	2,59	1,06
Problemas com clientes importantes transmitido a todos	2,72	0,98
Satisfação do cliente divulgada em toda organização	3,27	1,09
Capacidade geral de disseminar informações sobre mercado	3,09	1,07
2.3 - Resposta ao Mercado – Aprendizagem Adaptativa	3,01	0,05
Ignorar reconhecimento de novas necessidades de clientes	2,79	0,95
Revisão periódica de produtos e serviços	3,22	0,96
Reuniões de departamentos para responder as mudanças do mercado	2,81	0,89
Atividades coordenadas entre departamentos	3,28	0,91
Reclamações de clientes não são ouvidas	2,25	0,90
Ao descobrir necessidade de mudança os departamentos a realizam	3,13	0,83
Capacidade geral de resposta ao mercado	3,59	0,96

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na tabela 1, pode-se observar que a capacidade percebida de geração de informações é alta (3,63 em média, que corresponde a 72,6% do valor máximo), ao passo

que a capacidade percebida de responder de forma adaptativa ao mercado é mediana (média de 3,01 ou 60,2% do valor máximo). Porém a capacidade de disseminar informações ficou abaixo dos demais construtos (média 2,86 ou 57,2% do valor máximo). Com isso, pode-se constatar:

- A percepção evidente e consensual de que existe pesquisa junto aos clientes, revelando conhecimento dos funcionários sobre a avaliação da qualidade de produtos e serviços ofertados;
- Ainda que evidenciado o encontro periódico com clientes, bem como a realização de pesquisa de mercado, essas variáveis não são consenso entre os respondentes;
- Não existe consenso sobre a divulgação da satisfação do cliente, apesar de ter sido evidenciado, fato este possivelmente atrelado a percepção da pesquisa junto aos clientes;
- Existe pouca evidência e grande dispersão em torno do desconhecimento das atividades do Marketing junto a outros departamentos como difusor das necessidades dos clientes;
- Foi evidenciado e é consenso que, ao descobrir necessidades de mudança, os departamentos a realizam, com alguma coordenação entre departamentos, bem como a revisão periódica de produtos e serviços, mostrando alguma capacidade de aprendizagem adaptativa;
- Porém as variáveis menos evidenciadas, quanto à resposta ao mercado (aprendizagem adaptativa) são a não escuta às reclamações dos clientes, atrelada ao não reconhecimento das novas necessidades de clientes, bem como à falta de reuniões entre departamentos;

Em resumo, constatou-se uma capacidade alta de gerar informações sobre o mercado (inteligência de marketing), capacidade mediana de responder ao mercado com produtos/serviços de interesse do cliente, porém uma baixa capacidade de disseminação de informações entre os departamentos e funcionários.

Análise Multivariada

Nessa etapa, estabeleceu-se a correlação entre as variáveis gerais da pesquisa – capacidade geral de gerar informações de mercado, capacidade geral de disseminar informações de mercado e capacidade geral de resposta ao mercado. Usou-se como ferramenta de apoio o PH-Stat2 (MS-Office/Excell).

Fazendo-se o teste de correlação de Pearson entre as três variáveis de referência dos construtos, encontrou-se alguma correlação entre a “capacidade geral de gerar informações para o mercado” e a “capacidade geral de resposta ao mercado”. A correlação da capacidade geral de disseminar informações de mercado com os demais construtos se mostrou baixa.

A última análise multivariada foi a regressão linear múltipla, objetivando encontrar as variáveis que mais contribuem para cada um dos três construtos da escala MARKOR: geração de informações de mercado (4 variáveis independentes), disseminação de informações de mercado (4 variáveis independentes) e resposta ao mercado – aprendizagem adaptativa (6 variáveis independentes).

Para realização das análises, alguns testes de validade foram feitos, comprovando a normalidade dos resíduos, a constância da variância dos resíduos e a aleatoriedade dos resíduos. No teste ANOVA, percebeu-se que os três modelos apresentados são úteis para explicar a relação entre cada uma das variáveis dependentes e suas respectivas variáveis independentes. Rejeitou-se a hipótese nula, pois a significância, nos três casos, foi inferior a 0,05.

Tendo-se a validade do modelo confirmada, foi realizada a regressão linear, e os resultados para cada construto da escala podem ser observados nas tabelas 2, 3 e 4.

Tabela 2 – Regressão linear do construto Geração de Informações de Mercado

<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo	0,53632092				
R-Quadrado	0,28764013				
R-quadrado ajustado	0,27731607				
Erro padrão	0,78625608				
Observações	141				
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	2	34,44745504	17,22372752	27,86115	6,86E-11
Resíduo	138	85,3114102	0,618198625		
Total	140	119,7588652			
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Gerar inform. sobre mercado	1,81488146	0,276555591	6,562447174	9,88E-10	1,268047
Pesquisa de mercado	0,34338539	0,071076294	4,831222428	3,56E-06	0,202846
Avaliação mudanças mercado	0,23600411	0,080958197	2,915135497	0,00415	0,075925

Fonte: PHStart2.

Observando-se a tabela 2, percebeu-se que o R^2 ajustado, que demonstra quanto as variáveis independentes explicam a variância da variável dependente, ficou em 28,7%, um baixo ajustamento ao modelo. Ainda assim, ajusta-se a equação de regressão, em que as variáveis “pesquisa de mercado” e “avaliação de mudanças no mercado” mostraram pouca correlação com a capacidade de geração de informações de mercado, a uma significância menor que 0,05. Dess forma, chegou-se à seguinte equação: Geração de informações de mercado = 1,81 + 0,36 * pesquisa de mercado + 0,23 * Avaliação de mudanças no mercado.

Essa equação representa que o aumento de uma unidade da variável “pesquisa de mercado” incrementa positivamente em 0,36 a capacidade de geração de informações de mercado. O mesmo raciocínio utiliza-se para a variável “avaliação de mudanças no mercado”, em que o aumento de uma unidade dessa variável incrementa positivamente em 0,23 a geração de informações de mercado.

Tabela 3 – Regressão linear do construto Disseminação de Informações de Mercado

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,618579
R-Quadrado	0,38264
R-quadrado ajustado	0,373693
Erro padrão	0,845512

Observações	141				
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F significação</i>
Regressão	2	61,14645	30,57322531	42,76627105	3,52E-15
Resíduo	138	98,65497	0,714891071		
Total	140	159,8014			
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Disseminar inform. sobre mercado	0,7269	0,266008	2,732629471	0,007105699	0,200922
Comunicação de problemas com clientes	0,427509	0,076167	5,612788153	1,05269E-07	0,276904
Satisfação do cliente divulgada	0,368267	0,068239	5,396740754	2,87606E-07	0,233338

Fonte: PHStart2.

Observando-se a tabela 3, percebeu-se que o R^2 ajustado ficou em 38,2%, um baixo ajustamento ao modelo. Ainda assim, ajustou-se a equação de regressão, na qual as variáveis “comunicação de problemas com clientes” e “satisfação de cliente divulgada” mostraram pouca correlação com a capacidade de disseminar informações, a uma significância menor que 0,05.

Dessa forma, chegou-se à seguinte equação: Disseminação de informações de mercado = 0,72 + 0,42 * Comunicação de problemas com clientes + 0,36 * Satisfação do cliente divulgada.

Essa equação representa que o aumento de uma unidade da variável “Comunicação de problemas com clientes” incrementa positivamente em 0,42 a capacidade de disseminar informações de mercado. O mesmo raciocínio utiliza-se para a variável “Satisfação do cliente divulgada”, em que o aumento de uma unidade dessa variável incrementa positivamente em 0,36 a disseminação de informações de mercado.

Tabela 4 - Regressão linear do construto Resposta ao Mercado – Aprendizagem Adaptativa

<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo	0,626851				
R-Quadrado	0,392942				
R-quadrado ajustado	0,379649				
Erro padrão	0,759387				
Observações	141				
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	3	51,1382	17,04606745	29,55954	8,43E-15
Resíduo	137	79,00364	0,576668917		
Total	140	130,1418			
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Responder ao mercado - AA	0,998255	0,28322	3,524657753	0,000577	0,438206
Revisão de produtos	0,314094	0,084199	3,730390138	0,000279	0,147597
Coordenação entre deptos	0,16498	0,092661	1,780458429	0,077217	-0,01825
Reclamações não ouvidas	0,34051	0,078353	4,345852441	2,68E-05	0,185572

Fonte: PHStart².

Observando-se a tabela 4, percebeu-se que o R² ajustado, que demonstra quanto as variáveis independentes explicam a variância da variável dependente, ficou em 39,2%, um baixo ajustamento ao modelo. Ainda assim, ajustou-se a equação de regressão, e as variáveis “revisão de produtos”, “coordenação entre departamentos” e “reclamações não ouvidas” mostraram pouca correlação com a capacidade de resposta ao mercado – Aprendizagem Adaptativa, a uma significância menor que 0,05.

Dessa forma, chegou-se à seguinte equação: Resposta ao Mercado (Aprendizagem Adaptativa) = 0,99 + 0,31*Revisão de produtos + 0,16*Coordenação entre departamentos + 0,34*Reclamações não ouvidas.

Essa equação representa que o aumento de uma unidade da variável “Revisão de produtos” incrementa positivamente em 0,31 a capacidade de resposta ao mercado- Aprendizagem Adaptativa. O mesmo raciocínio utiliza-se para a variável “Coordenação entre departamentos”, em que o aumento de uma unidade dessa variável incrementa positivamente em 0,16 a capacidade de resposta ao mercado - Aprendizagem Adaptativa, bem como para a variável “Reclamações não ouvidas”, em que o aumento de uma unidade dessa variável incrementa positivamente em 0,34 a capacidade de resposta ao mercado - Aprendizagem Adaptativa.

Conclusões

Considerando-se a importância do marketing para o meio empresarial, o perfeito entendimento e a aplicação do seu conceito por todos os envolvidos numa organização, torna-se fundamental para o sucesso de uma empresa. É o que Kohli e Jaworski (1990) chamaram de orientação para o mercado (ESTEVIÃO; MAINARDES; RAPOSO, 2009)

Essa constatação também se tornou relevante para organizações sem fins lucrativos, que costumam partir para a propaganda antes de terem uma identidade definida, um foco real no cliente, praticando o marketing na ordem inversa (GUIMARÃES, 2001).

Assim como nas empresas, o marketing nessas instituições deve pesquisar os clientes para compreender o mercado e suas necessidades, de forma a desenvolver políticas, práticas e programas que as torne relevantes para seus clientes e para a sociedade, sendo o último passo então, a comunicação destes programas (KOTLER; ZALTMAN, 1971).

Objetivando contribuir com gestores interessados na construção dessa visão estratégia de marketing, bem como os respectivos programas que possam estimular comportamentos institucionais necessários à geração de valor superior para o cliente, de forma a promover a perpetuidade de instituições sem fins lucrativos, apresentou-se este trabalho.

Para tanto, adotou-se como premissa básica o modelo comportamental de Kohli e Jaworski (1990), por compreender um instrumento de medição – escala MARKOR, uma vez que tem se mostrado confiável e válido para teste do modelo também para ambientes públicos, com algumas adaptações, o que permitiu várias observações sobre a instituição estudada.

A princípio, constatou-se uma capacidade alta de gerar informações sobre o mercado (inteligência de marketing), uma capacidade mediana de responder ao mercado com produtos/serviços de interesse do cliente, e uma baixa capacidade de disseminação de informações entre os departamentos e funcionários.

Esses resultados foram evidenciados, especialmente, pela variável de encontro periódico com clientes, e pela realização de pesquisa de mercado. Acredita-se que se

deva ao fato de a maioria dos respondentes atuarem no atendimento (52%, conforme tabela 1). Por causa disso, essas variáveis não foram consenso entre os respondentes. Assim, pode-se constatar a variação de percepção das áreas não envolvidas com o atendimento, reforçando a percepção de que os funcionários destes departamentos enfrentam uma carência de informações sobre clientes e mercados, o que prejudica a capacidade da instituição de responder ao mercado.

O desafio dos gestores, então, é oportunizar a melhoria da disseminação interna das informações recolhidas junto ao mercado, coordenando assim uma melhor resposta ao cliente e a sociedade, viabilizando a perpetuidade da instituição.

Uma das limitações deste trabalho se refere ao fato de que o nível de orientação para o mercado foi avaliado a partir de uma perspectiva da oferta (inquiridos em casa). Essa limitação já foi apontada por vários autores como Hurley e Hult (1998), no sentido de que a implementação do conceito de Marketing não deve ser limitada à avaliação subjetiva dos membros da organização, mas deve incluir o ponto de vista da demanda.

Dessa forma, acredita-se que esta é uma interessante perspectiva para estudos futuros, além da possibilidade de transversalidade desta pesquisa, refinando a apuração das evidências, e propiciando o estudando sua da sua evolução ao longo do tempo.

Referências

- ABBADE, Eduardo Botti; ZANINI, Ricardo; SOUZA, Adriano Mendonça. Orientação para aprendizagem, orientação para mercado e desempenho organizacional: evidências empíricas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 1, p. 118-136, 2012.
- BROWN, Rick. Marketing: a function and a philosophy. *The Quarterly Review of Marketing*, v. 12, n. 3, p. 25-30, 1987.
- BROWN, Tom J.; CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. Improving the measurement of service quality. *Journal of Retailing*, v. 69, n. 1, p. 127-139, 1993.
- CERVERA, Amparo; MOLLA, Alejandro; SANCHEZ, Manuel. Antecedents and consequences of market orientation in public organisations. *European Journal of Marketing*, v. 35, n. 11/12, p. 1259-1288, 2001.
- CERVERA, Amparo. *La orientación al mercado: un modelo en el ámbito de los gobiernos locales*. Ph.D Thesis. Valencia, Universidad de Valencia, 1998.

- DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, p. 37-52, 1994.
- DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER JR, Frederick E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, p. 23-37, 1993.
- ESTEVÃO, Cristina; MAINARDES, Emerson; RAPOSO, Mario. Orientação para o Mercado no Segmento Hoteleiro: o caso português. *Turismo em Análise*, v. 20, n. 3, p. 446-468, 2009.
- FARIA, Alexandre. Repensando orientação para o mercado no Brasil. *Anais... III Encontro de Marketing da AnPAD-EMA*, v. 3, 2008.
- GUIMARÃES, Magali Costa. O marketing de serviços e suas implicações para uma organização sem fins lucrativos. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 1, n. 1, p. p. 36-43, 2009.
- HURLEY, Robert F.; HULT, G. Tomas M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, p. 42-54, 1998.
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, p. 53-70, 1993.
- KASPER, H. Corporate culture and market orientation in services: a matter of definition and communication. In: *26th EMAC Conference*. Scientific Software, 1997.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, p. 467-477, 1993.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, p. 467-477, 1993.
- KOTLER, Philip; LEVY, Sidney J. Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, p. 10-15, 1969.
- KOTLER, Philip; ZALTMAN, Gerald. Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*, p. 3-12, 1971.
- LEITE, João Batista Diniz; PORSE, Melody de Campos Soares. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. SPE, p. 121-141, 2003.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, p. 20-35, 1990.
- STEIN, Alex; SMITH, Michael. CRM systems and organizational learning: An exploration of the relationship between CRM effectiveness and the customer information orientation of the firm in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, v. 38, n. 2, p. 198-206, 2009.