

Orientação para o mercado: influência sobre os processos de comunicação na Embrapa Trigo

Market orientation: effect on the communication processes at Embrapa Trigo

Verner Luis Antoni

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa
Catarina - UFSC

Professor do Curso de Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contábeis da Universidade de Passo Fundo – UPF, Rio Grande do Sul, Brasil
antoni@upf.br

Luiz Henrique Magnante,

Especialista em Comunicação Empresarial, pela Faculdade de Comunicação Social da UPF,
graduado em Administração pela FEAC/UPF. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul -
PUCRS, Rio Grande do Sul, Brasil

luizmagnante@hotmail.com

Claudio Damacena

Doutor em Administração pela Universidade de Córdoba (Espanha)

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUCRS, Rio Grande do Sul, Brasil
claudio.damacena@pucrs.br

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 22.10.2012
Aprovado em 05.12.2012



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

RESUMO

A orientação para o mercado vem se consolidando como uma cultura ou comportamento que permite melhorar o relacionamento das organizações com seus públicos, gerando valor superior para os clientes e vantagens competitivas sustentáveis para as organizações que a adotam. Nesse sentido, este artigo apresenta a influência da orientação para o mercado sobre os processos de comunicação de uma empresa pública de pesquisa, a Embrapa Trigo. Para tanto foi mensurado o grau de orientação para o mercado da organização, com a utilização da Escala Markor. Os resultados apontam que a organização é pouco orientada para o mercado, apresentando uma postura reativa e internalizada. As principais barreiras para orientação para o mercado e comunicação estão relacionadas ao “esquecimento do mercado” e a “barreiras funcionais para o compartilhamento de informações”, o que influencia a comunicação e pode gerar impedimentos para o entendimento da identidade organizacional e dificultar a comunicação dialógica com os públicos.

Palavras-chave: Orientação para o mercado. Comunicação. Embrapa Trigo.

ABSTRACT

The market orientation has become a culture or behavior that allows you to improve the relationship of organizations with their audiences, creating superior value for customers and sustainable competitive advantages that organizations adopt. This article presents the influence of market orientation on the procedures for the communication of a public research company, Embrapa Trigo. For both it was measured the degree of market orientation in the institution, with the use of Markor Scale. The results show that the institution is not market-oriented, featuring a reactive posture and internalized. The main barriers to market orientation and communication are related "*to oblivion in the market*" and the "*functional barriers to sharing information*", which influence communication, and can, generate impediments to understanding of organizational identity and dialogical communication difficult with the audiences.

Keywords: Market orientation. Communication. Embrapa Trigo.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de orientação para o mercado tem sido cada vez mais percebido como uma cultura ou comportamento necessário para dar rumo ao processo de construção de vantagens competitivas sustentáveis e relacionamentos duradouros com o mercado. De acordo com Narver e Slater (1990) e Day (2001) a orientação para o mercado estabelece uma cultura empresarial que estimula comportamentos organizacionais necessários à criação de valor superior ao cliente, em um ambiente de rápidas mudanças tecnológicas e agressiva imitação dos concorrentes.

Estudos desenvolvidos em culturas e organizações distintas têm tratado do tema orientação para o mercado. Dentre esses, podem-se citar os de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), Deshpandé e Farley (1998) e Day (2001). Observa-se que esses estudos contemplam não apenas empresas industriais ou de varejo, mas também organizações que não visam ao lucro (Liao, Foreman & Sargeant, 2001), organizações culturais, e organizações de ensino superior (Faleiro, 2001 & Antoni, 2004), as quais são cada vez mais atuantes e estão em pleno crescimento na sociedade pós-globalização.

O presente trabalho desenvolve-se nesse contexto de diferentes tipologias organizacionais e analisa a Embrapa Trigo, unidade descentralizada de pesquisa da Embrapa, empresa pública de direitos privados.

Não somente essa organização, mas também as demais atuantes no agronegócio do país estão enfrentando uma competição crescente de novas empresas entrantes no mercado, tanto nacionais, quanto internacionais. Essas, por sua vez, estão interessadas em ofertar produtos, tecnologias e serviços para o mercado agrícola do país, tido como estratégico para as ações dessas empresas, pelo fato de o Brasil, além de despontar no mercado internacional como potência emergente, ser um dos poucos países, ainda, com capacidade de ampliar sua produção agrícola, fundamental para a oferta de alimentos para uma população crescente, que, segundo projeções da ONU – Organização das Nações Unidas – será, em 2050, de 9 bilhões de pessoas, 28% superior a atual.

Assim, as organizações brasileiras que atuam no setor agrícola, para se manterem competitivas, terão que desenvolver estratégias e ações que venham a gerar valor superior aos clientes, o que ocorre por laços de relacionamento e proximidade com seus diversos públicos.

Logo, o objetivo proposto para este estudo é verificar a influência da orientação para o mercado sobre os processos de comunicação da Embrapa Trigo, a partir da mensuração do grau de orientação para o mercado da Embrapa Trigo e identificação da ocorrência ou não de barreiras para esta orientação e para a comunicação da organização com seus clientes.

Os objetivos propostos consideram a importância de verificar como a orientação para o mercado, que é medida em diferentes ambientes e tipos de organização, se comporta em uma organização pública de pesquisa. Essa organização apresenta particularidades nas suas relações com os clientes (produtores rurais), pois desenvolve tecnologias que, muitas vezes, não são demandadas ou mesmo percebidas como inovações. Integra um ecossistema bastante competitivo, formado por empresas privadas de tecnologia agrícola e que vêm exigindo a implementação de comportamentos, processos e estruturas internas já utilizadas e testadas na administração de organizações privadas.

Segundo Kok e Driessen (2012), é fundamental a realização de estudos sobre os antecedentes e consequências da orientação para o mercado em organizações públicas e semipúblicas, para confirmar ou não os efeitos positivos no desempenho organizacional, já evidenciados nos estudos realizados no setor essencialmente privado.

Torna-se importante verificar a utilidade e amplitude da orientação para o mercado em uma organização pública de pesquisa, pois se observa uma escassez de literatura abordando o tema neste tipo organização, seja em nível internacional ou nacional, o que se constitui em uma oportunidade de ampliar o corpo de conhecimento sobre a temática e suas implicações no processo de gestão destas organizações.

O artigo está dividido da seguinte forma: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Apresentação e Discussão dos Resultados, Considerações Finais e Referências.

2 Referencial Teórico

2.1 Orientação para o mercado e desempenho organizacional

O tema orientação para o mercado tem ganhado, ao longo dos últimos anos, a atenção de profissionais envolvidos nas áreas de marketing e estratégia. De acordo com Narver, Slater e Tietje (1998), o assunto recebeu *status* de prioridade máxima em termos de pesquisa pelo *Marketing Science Institute*, sendo possível, a partir da década de 90, identificar uma série de trabalhos e teorias versando sobre o tema.

Tal situação se desenvolveu principalmente pelo fato de as organizações estarem enfrentando um novo momento, de turbulência crescente e intensificação da concorrência (Ferraresi, 2010), passando pela necessidade, então, de adotarem uma postura mais orientada para fora (Curi, 2007). Ainda citando Curi (2007), para que isso ocorra, de acordo com as literaturas que versam sobre o assunto, é necessário que se tome uma série de atitudes, ou seja, que a empresa estreite seus relacionamentos com o cliente, aumente seu grau de fidelização, e, dessa forma, consiga compreender melhor (do que os concorrentes) as necessidades atuais e futuras dos clientes. Tais estudos entendem orientação para o mercado como uma filosofia que abraça todas as áreas da empresa, sem restrição a uma única especificamente, com uma percepção de longo prazo (Deshpandé & Farley 1998), próprias do marketing estratégico (relacionadas à sustentabilidade dos negócios, à oferta de valor, ao atendimento das necessidades atuais e potenciais, etc.), e que ampliem o escopo de clientes para os demais *stakeholders* atuantes no ambiente das organizações.

De acordo com Antoni (2004), as organizações se deparam com um novo desafio: criar uma combinação de esforços entre cultura e clima organizacional que as oriente para o mercado. Tal situação deve permitir um processo de aprendizagem constante, que auxilie na criação de valor superior para os clientes, obtendo vantagens competitivas sustentáveis. Apoiar essa afirmativa o pensamento de Day (2001) de que muitas empresas estão descobrindo que uma forte orientação para o mercado pode aumentar a eficácia de qualquer estratégia e construir fontes de vantagens em um ambiente de rápidas mudanças tecnológicas e agressiva imitação dos concorrentes.

Para Kohli e Jaworski (1990), a orientação para o mercado pode ser compreendida como a geração de inteligência de mercado que permite determinar as necessidades correntes e futuras dos clientes, disseminar essa inteligência por todos os departamentos da empresa e garantir a resposta da organização, como um todo, a essa inteligência. Appiah-Adu (1997) destaca a importância de estudos de orientação para o mercado em diferentes segmentos de negócios e em outras culturas nacionais.

Segundo Antoni (2004), os estudos realizados na última década buscaram conceituar e definir a medição de elementos relacionados à orientação para o mercado, bem como comprovaram que, quando adotada por uma organização, essa estratégia permite uma performance superior nos negócios. Esses estudos não se limitaram aos Estados Unidos e Europa, mas foram sendo desenvolvidos em outros países e contextos mercadológicos.

Nesse sentido, conforme Antoni (2004), o desenvolvimento de estudos e a aplicação da orientação para o mercado tornam-se tema importante também para as organizações brasileiras, as quais, além de sofrerem uma intensa concorrência internacional e barreiras comerciais, estão pressionadas por clientes mais informados e providos de uma grande variedade de marcas e produtos.

Day (2001) sugere que o desenvolvimento de uma aptidão de relacionamento com o mercado mais elevada que a dos rivais depende da disposição para mudar mentalidades e comportamentos e para adquirir conhecimento total a respeito dos clientes, assim como para integrar e alinhar os processos mais importantes. Tal capacidade de relacionamento se traduz em maior confiança, baseada na reciprocidade, em compromissos mútuos, elos que passam pelo compartilhamento de informações e parcerias cooperativas, podendo chegar até à coordenação conjunta de processos para o desenvolvimento de novas tecnologias.

Naver e Slater (1990) consideram a orientação para o mercado como uma cultura empresarial que estimula comportamentos necessários à criação de valor superior ao cliente, proporcionando, com isso, vantagens competitivas às empresas em relação a seus concorrentes, por meio de um maior valor agregado junto aos clientes. Nessa mesma perspectiva, Kohli e Jaworski (1990) destacam que a implementação do conceito de marketing, que visa ao planejamento das ações

empresariais a partir do consumidor, passa pela necessidade de se estar orientado para o mercado. Segundo Deshpandé e Farley (1998), a orientação para o mercado é uma medida que emergiu como um importante elemento para prever o desempenho numa perspectiva de sucesso no longo prazo (Deshpandé & Farley, 1998). Em vários estudos relacionados à orientação para o mercado e desempenho organizacional, pode ser observada uma perspectiva *cross* cultural (diferentes ambientes, culturas e organizações). Como exemplos mais relevantes podem ser citados os trabalhos de Narver e Slater (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1993), Slater e Narver (1994), Pelham e Wilson (1996), Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996), Pitt, Caruana e Berthon (1996), Egeren e O'Connor (1998), Appiah-Adu (1997), Steinmman, Deshpandé e Farley (2000), Raju e Lonial (2001), os quais constataram a associação positiva entre orientação para o mercado e desempenho organizacional.

Estudo desenvolvido por Cano, Carrillat e Jaramillo (2004), através do método de metaanálise, verificou em cinco continentes a relação entre orientação para o mercado e desempenho. Segundo os autores, fica clara a importância da orientação para o mercado como fonte de vantagem competitiva, sendo essa uma estratégia indispensável para mercados globais e contextos *cross* cultural. Liao, Foreman e Sargent (2001), Gainer e Pandavi (2002) e Matsuno, Mentzer e Ozsomer (2002) ampliam o escopo de conhecimento sobre a orientação para o mercado em diferentes tipos de organizações, chegando às que não visam ao lucro e de cultura empreendedora. Os autores concordam quanto à importância da orientação para o mercado também em organizações que não visam ao lucro, desde que observados seus *stakeholders* específicos e respeitados seus objetivos e missões institucionais.

Entre estudos mais recentes da orientação para o mercado em diferentes tipologias de organização, pode-se citar o de Kok e Driessen (2012), desenvolvido em uma Associação Holandesa de Habitação, organização classificada como semipública por ser do governo, mas com atuação no mercado privado. Nesse estudo, os autores avaliam que o processo de controle de melhorias e a ênfase da alta administração, fatores relacionados com a capacidade de mudança, são antecedentes da orientação para o mercado neste tipo de organização.

O processo de controle de melhorias, segundo Kok e Driessen (2012) é a chave para o sucesso de um processo contínuo de qualidade e aprimoramento

neste tipo de organização de serviço. Ainda para os autores, o grau de envolvimento da alta administração em comunicar a importância da orientação para o mercado e seus aspectos para os colaboradores e os escalões envolvidos impactam diretamente na capacidade de a organização se orientar para o mercado.

No Brasil, estudos desenvolvidos por Sampaio (2000), Menna (2001), Trez (2000), Perin e Sampaio (2001), Faleiro (2001), Perin (2002), Antoni (2004), Curi (2007) e Ferraresi (2010) buscaram identificar a relação entre orientação para o mercado com algum tipo de indicador que fizesse referência ao desempenho empresarial, bem como o aprimoramento e validação dos construtos na realidade brasileira.

Na perspectiva de compreender a orientação para o mercado em organizações públicas a literatura já é mais restrita. Alguns estudos desenvolvidos em nível internacional podem ser destacados: Walsh (1994), Cervera, Molla e Sánchez, (2001), Shoham, Ruvio, Vigoda-Gadot e Schwabsky, (2006) e Kok e Driessen (2012). Conforme enfatizam Kok e Driessen (2012), é necessária a compreensão dos antecedentes da orientação ao mercado no contexto de organizações públicas e semipúblicas, considerando que muitas estão passando por processos de privatização e se defrontando com a concorrência privada em seus mercados.

2.1.1 Construtos de orientação para mercado

Os construtos de orientação ao mercado podem ser compreendidos como os elementos que, quando somados, direcionam ou operacionalizam o conceito de orientação para o mercado. Os principais autores que elucidam a questão são Narver e Slater (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1993), Day (2001) e Kohli e Jaworski (1990).

Para Narver e Slater (1990, p.20), “orientação para o mercado pode ser compreendida como uma cultura empresarial, que de forma mais eficaz e eficiente cria valor para os clientes”. Os componentes adotados por esses autores podem ser compreendidos como “orientação para o cliente”, em que se busca a criação de valor para mercados-alvo, de forma contínua; “orientação para os concorrentes” que

passa pela compreensão de forças e fraquezas, capacidades e estratégias de concorrentes; e “coordenação interfuncional”, que tem como critérios de decisão o foco no longo prazo e a lucratividade.

Deshpandé, Farley e Webster (1993, p. 27) argumentam que orientação para o mercado pode ser entendida como um conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses dos consumidores, não excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa em longo prazo. Os elementos adotados por esses autores em seu construto foram a “cultura”, “orientação para cliente” e “inovação”. Ainda em outro estudo, citado por Antoni (2004), Deshpandé e Farley (1998) os autores sugerem a orientação para o mercado não mais como uma “cultura”, mas sim como um conjunto de “atividades”. Essa definição pode ser compreendida, então, como “um conjunto de processos interfuncionais e atividades voltadas à criação e satisfação de clientes através de um monitoramento contínuo de suas necessidades” (p. 226).

Day (2001) apresenta seu modelo a partir de três elementos: “cultura” orientada para fora; “aptidões” para sentir o mercado, relacionar-se com ele e construir uma visão estratégica; e “estrutura”, com foco em valor superior para o cliente, coerência de estrutura e sistemas e adaptabilidade; tudo isso apoiado por uma base compartilhada de conhecimentos.

Kohli e Jaworski (1990) desenvolveram seu estudo através de entrevistas de campo com 62 executivos de várias funções e organizações com o intuito de entender e definir orientação para o mercado. De forma ampla, concluíram que orientação para o mercado é a geração de inteligência de mercado relacionada a necessidades atuais e futuras dos clientes; a disseminação dessa inteligência dentro de toda a organização; e, por fim, a capacidade de resposta da empresa (em relação à inteligência gerada) para o mercado.

Inteligência de mercado é “uma concepção ampliada da verbalização por parte do consumidor de suas necessidades e preferências. Nisso se inclui a análise de fatores exógenos que influenciam estas necessidades e preferências” (Kohli & Jaworski, 1990, p.4). A inteligência de mercado eficaz se concentra não somente nas necessidades atuais dos clientes, mas também nas futuras.

Kohli, Jaworski e Kumar (1993) argumentam que o importante na inteligência de mercado é que ela não é uma tarefa exclusiva da área de marketing, mas deve ser gerada coletivamente pelos indivíduos e departamentos em toda a organização. Essa inteligência, de acordo com Kohli e Jaworski (1993, como em citado por Ferraresi, 2010), dá-se através de mecanismos formais ou informais (conversas com parceiros comerciais, análises de documentos, teste e pesquisas de mercado, *survey* com clientes), ou seja, é gerada coletivamente pelos indivíduos da organização, pois cada um tem uma visão diferenciada do mercado.

Muitos profissionais de gestão observam que, para uma organização adaptar-se às necessidades de mercado, a inteligência de mercado deve ser comunicada, disseminada e, em muitos casos, “vendida” aos departamentos e indivíduos da organização (Kohli & Jaworski, 1990).

Para Glazer (1991), o compartilhamento da informação incrementa seu valor quando cada parte dessa informação pode ser vista num contexto mais amplo por todos os agentes da organização: os que a utilizam, os que podem ser afetados por ela e os que estão aptos a dar *feedback*, ampliá-la ou modificá-la.

Na mesma perspectiva, Kohli e Jaworski (1990) argumentam que de nada adianta a inteligência de mercado ser gerada, se não for disseminada entre departamentos e indivíduos da organização, uma vez que todos são responsáveis pela satisfação do cliente. Portanto, devem ser incentivados e desenvolvidos canais de comunicação horizontais dentro e entre os departamentos, para que a disseminação das informações permita compreender e responder ao mercado, a partir de uma base compartilhada de conhecimentos.

O último elemento necessário para uma empresa orientada para o mercado consiste na sua capacidade de responder – *responsiveness* – aos anseios dos clientes por meio de ações baseadas na geração de inteligência e na disseminação da inteligência de mercado. De acordo com Kohli e Jaworski (1990), todos os departamentos de uma organização devem responder aos desafios do mercado numa empresa orientada para o mercado.

2.1.2 Escala de orientação para o mercado – Markor

Com o objetivo de propor uma medida válida para identificar o grau de orientação para o mercado das organizações, Kohli, Jaworski e Kumar (1993) desenvolveram a Escala Markor (*Market Orientation*).

A escala é composta por vinte variáveis, divididas em três grupos relacionados aos conceitos de orientação para o mercado, desenvolvidos e testados em trabalhos anteriores de Kohli e Jaworski (1990). Essas variáveis são: seis relativas à geração de inteligência de mercado; cinco relativas à disseminação da inteligência de mercado e nove referentes à resposta para o mercado. Na construção da escala, foram adotados três estágios. No primeiro, a amostra foi composta pelos 230 executivos de marketing, membros da *American Marketing Association*, e teve como intuito eliminar itens de uma escala inicial de 32 itens, os quais não refletiam os componentes do construto de orientação para o mercado. No segundo estágio, foi utilizada uma amostra com múltiplos respondentes (executivos de marketing e de outras áreas) pertencentes a 222 UENs (Unidades Estratégicas de Negócios), com o objetivo de testar teoricamente diversas alternativas plausíveis de representações de estruturas fatoriais para os itens que haviam restado após o primeiro estágio. Por fim, no terceiro estágio, vários componentes do construto foram correlacionados para verificar a validade preditiva das medidas de orientação para o mercado. A escala utilizada para medir as respostas foi de cinco pontos, em que 1 significava discordância total da afirmação que estava sendo feita e 5, a concordância total.

De maneira geral, as principais contribuições que podem ser atribuídas à escala são a identificação de áreas ou pontos de mudanças que exijam melhorias para o atendimento dos clientes, melhorias nos elementos de relacionamento e informações sobre o alinhamento da empresa com ou para o mercado.

2.2 Barreiras para a implementação da orientação para o mercado

Diversas são as barreiras que podem dificultar a orientação da empresa para o mercado. Day (2001) sugere que barreiras formam uma espécie de miopia organizacional que impede as empresas para a orientação para o mercado, ou

condena ao fracasso os esforços na tentativa de mudança. O reconhecimento das possíveis armadilhas podem ajudar os gestores a evitá-las e realizar todo o potencial de uma organização orientada para o mercado.

No Quadro 1, elaborado por Antoni (2004), são apresentadas as principais barreiras, que na concepção de diversos autores, dificultam a orientação para o mercado, e que podem, em muitos casos, serem percebidas como complementares ou aditivas.

Quadro 1 – Barreiras na implementação da orientação para o mercado: autores e suas abordagens.

Autor	Enfoque conceitual	Barreiras
Joworski e Kohli (1993)	Alto gerenciamento, sistemas de recompensas, centralização e conexões organizacionais.	- conflito interdepartamental - falta de formalização e de regras devidamente elaboradas de como implementar a orientação para o mercado
Slater e Narver (1995)	Orientação para a aprendizagem.	- incapacidade de aprendizagem da organização - barreiras funcionais que impedem o fluxo de informações interdepartamentais
Hurley e Hult (1998)	Relação entre inovação, orientação para o mercado e aprendizagem organizacional.	- barreiras culturais diminuem a capacidade de inovação e aprendizado das organizações
Harris (1999)	Processo contínuo (<i>continuum</i>) e visão holística.	- pessoas (<i>hearts and minds</i>) e o sistema organizacional
Bisp (1999)	Forma de administração da empresa.	- personalidade da administração - crenças individuais - fatores da estrutura organizacional - administração dos recursos humanos - falta de competência - clima psicológico
Harris e Piercy (1999)	Gerência organizacional.	- comportamentos gerenciais formais, conflituosos ou motivados politicamente - falta de profissionalização gerencial
Day (2001)	Concepções errôneas do que é orientar-se para o mercado.	- esquecer o mercado - tornar-se forçado pelo cliente - sentir-se superior ao cliente
Harris e Ogbonna (2001)	Estilo de liderança (<i>ownership</i>).	- principais barreiras são as comportamentais (intangíveis) - foco demasiado em identificar barreiras tangíveis (sistema, estratégia, estrutura e procedimentos organizacionais) - lideranças instrumentais

Fonte: Antoni, 2004.

3 Metodologia

As variáveis mensuradas no estudo tiveram como base o referencial teórico e, para tanto, utilizou-se a escala Markor, desenvolvida por Kohli, Jaworski e Kumar (1993), que definem orientação para mercado como a geração de inteligência de mercado, disseminação dessa inteligência e capacidade de resposta da empresa em relação ao mercado. Dessa forma, vinte variáveis foram medidas através dessa escala, sendo as primeiras seis relativas à dimensão “geração de inteligência de mercado”; as cinco seguintes (07, 08, 09, 10 e 11) são relativas à dimensão “disseminação da inteligência de mercado” e a terceira dimensão “resposta ao mercado”, foi medida pelas últimas nove variáveis (12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 e 20). No estudo foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos associada às variáveis, em relação às quais o respondente deveria manifestar-se de acordo com o comportamento da organização entre (1) discordo totalmente a (7) concordo totalmente.

A validação do conteúdo da escala Markor foi desenvolvida pelo método dos juízes, acadêmicos e práticos (Malhotra, 2001). Participaram como juízes quatro profissionais de outras unidades de produto da Embrapa, sendo um pesquisador, dois profissionais da área de transferência de tecnologia e um da área de comunicação. Os juízes sugeriram três alterações nas expressões do instrumento: *cliente* deveria ser substituído por *produtor rural*, *preço* por uma expressão mais genérica como *produto*, e *marketing* por *comunicação e transferência de tecnologia*. Levando-se em consideração as sugestões, que foram acatadas, os juízes consideraram o conteúdo da escala apto para seu objetivo.

Também foi executado um pré-teste com cinco profissionais na Embrapa Trigo, nos seguintes cargos: pesquisador¹ (1), analista² (1) e assistente³ (3). Não foram identificados, durante a realização, problemas quanto ao entendimento das palavras, expressões e disposição das questões, o que indicou que o instrumento seria adequadamente compreendido pelos respondentes.

¹ Profissional da área de P&D com nível superior

² Profissional da área de suporte a P&D com exigência de nível superior

³ Profissional da área de suporte a P&D sem exigência de nível superior

Para verificar a confiabilidade da escala Markor, foi empregado o coeficiente *Alfa de Cronbach*, que é uma “medida de confiabilidade da consistência interna que é a média de todos os coeficientes possíveis resultantes de diferentes divisões da escala em duas metades” (Malhotra, 2001, p.264). Esse coeficiente varia de 0 a 1, sendo que um valor abaixo de 0,6 geralmente indica confiabilidade insatisfatória de consistência interna. Os resultados podem ser vistos na seção *Análise e discussão dos resultados*.

A população da pesquisa foi constituída por profissionais da Embrapa Trigo: responsáveis pela gestão da Unidade (Chefe-Geral e Adjuntos); Pesquisadores e Analistas (níveis A e B) das áreas de Comunicação, Transferência de Tecnologia e desenvolvimento de produto (Melhoramento e Biotecnologia, Manejo e Nutrição de Plantas); e Assistentes (níveis A, B e C) também das respectivas áreas, que no ano de 2011 desempenharam atividades de relacionamento com clientes em eventos (atendimento em feiras e dias de campo).

Convém salientar que não participaram da pesquisa, por não estarem acessíveis, os profissionais lotados em outras Unidades de pesquisa da Embrapa e aqueles que estavam fora da empresa por motivos diversos (treinamentos, participação em eventos e férias). Tais dados foram fornecidos pelo Setor de Gestão de Pessoas da Embrapa Trigo.

Assim, foram entregues 72 instrumentos de coletas de dados, dos quais retornaram 67 (93,06% da população). Destes, 4 apresentaram erros de preenchimento e foram invalidados, seguindo procedimento visto em Malhotra (2001, p.384) “Deleção caso a caso: método de lidar com respostas faltantes, segundo o qual os casos ou respondentes com quaisquer respostas omitidas são eliminados da análise”, restando 63 (87,50% da população) para a amostra. A Tabela 1 apresenta uma síntese da população da pesquisa.

Tabela 1 – População e amostra

Cargo ocupado	População	%	Amostra	%
Chefe-Geral e Adjuntos	4	5,56	3	4,46
Pesquisador A	26	36,11	24	38,10
Pesquisador B	7	9,72	6	9,52
Analista A	6	8,33	6	9,52
Analista B	2	2,78	1	1,59
Assistente A	20	27,78	18	28,57
Assistente B	4	5,56	3	4,76
Assistente C	3	4,17	2	3,17
Total	72	100,00	63	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

Para analisar a representatividade da amostra, foram utilizadas duas técnicas para estimar o viés de não respondentes: o método de extrapolação e a técnica de comparação de dados conhecidos da população. No método de extrapolação, caracterizado pela comparação dos dados dos primeiros respondentes com os dados dos últimos, os resultados não apresentaram diferenças significativas em nenhuma das vinte variáveis que formam o construto Orientação para o Mercado. Quanto à técnica de comparação dos dados da amostra com a população, o resultado do teste não paramétrico qui-quadrado mostrou-se não significativo, ou seja, que não há diferenças na composição da variável cargo ou função ao comparar-se a população e amostra. A análise dos dados executou-se por meio de estatística descritiva com o auxílio dos *softwares* Microsoft Excel e IBM SPSS *Statistics*.

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os principais resultados originados na pesquisa.

Para avaliar a confiabilidade das medidas da escala de orientação ao mercado foi utilizado o coeficiente *Alfa de Cronbach*, explicitado na Tabela 2.

Tabela 2 – Alfa de Cronbach dos construtos

Construtos	Alfa
Inteligência de mercado	0,79
Disseminação da inteligência de mercado	0,61
Resposta para o mercado	0,81
Orientação para o mercado	0,89

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 2 evidencia a confiabilidade da escala, uma vez que os resultados, de acordo com Malhotra (2001), são superiores a 0,6, o que comprova a confiabilidade da Escala Markor e suas dimensões para mensurar o grau de orientação para o mercado da organização estudada e, conseqüentemente, o grau de confiabilidade do instrumento.

Nas tabelas 3, 4 e 5 são apresentados os principais resultados obtidos para as variáveis responsáveis pela formação dos construtos de orientação para o mercado, neste primeiro momento, vistas isoladamente. A letra “R” que aparece ao final de algumas questões indica que no instrumento de coleta de dados foi utilizada uma escala invertida.

Tabela 3 – Variáveis Inteligência de Mercado

Inteligência de Mercado	Média	Mediana	DP
1. Nesta empresa, nós nos reunimos com produtores rurais pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	3,00	3	1,22
2. Nesta empresa são feitas muitas pesquisas de mercado.	2,46	2	1,08
3. Nós somos rápidos para detectar mudanças nas necessidades dos produtores rurais por produtos/tecnologias. R*	2,68	3	1,18
4. Nós pesquisamos os produtores rurais pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos produtos/tecnologias.	3,17	3	1,10
5. Nós somos rápidos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, tecnologias, legislação, concorrência). R*	2,79	3	1,27
6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças na agricultura (por exemplo, legislação) poderão gerar nos produtores rurais.	2,70	3	1,10

Fonte: Dados da pesquisa.

Levando-se em consideração os resultados obtidos pelas variáveis individualmente, e considerando as variações da escala de (1) *discordo totalmente* e (5) *concordo totalmente*, os resultados mostram que a maior média de concordância entre as variáveis do construto Inteligência de Mercado foi apresentada pela questão 4 (3,17): “*Nós pesquisamos os produtores rurais pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos produtos/tecnologias*”. A menor média foi localizada na variável 2 (2,46): “*Nesta empresa são feitas muitas pesquisas de mercado*”, bem como o menor desvio padrão (1,08). Considerando essas duas variáveis (variável 4 e variável 2), correspondentes à dimensão geração de inteligência de mercado, ocorre o indicativo de um comportamento focado em verificar o desempenho dos produtos ofertados; contudo não com a mesma ênfase é gerada informação a partir do mercado, ou se utilizando pesquisa de mercado. Isso é um indicativo de uma postura mais proativa, em que se parte da tecnologia desenvolvida pela organização e não de demandas ou necessidades que podem estar latentes no mercado.

Tabela 4 – Variáveis Disseminação de inteligência de mercado

Disseminação de inteligência de mercado			
	Média	Mediana	DP
7. Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento de mercado.	2,22	2	1,14
8. O pessoal de comunicação e transferência de tecnologia em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos produtores rurais.	2,79	3	1,09
9. Quando algo relevante acontece a um cliente (por exemplo, premiação), toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.	2,67	2	1,12
10. Dados sobre a satisfação dos produtores rurais são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.	2,05	2	1,08
11. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é rápido para alertar todos os outros departamentos. R*	2,54	3	1,16

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao construto Disseminação de Inteligência, Tabela 4, a maior média foi obtida na variável 8 (2,79): *“O pessoal de comunicação e transferência de tecnologia em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos produtores rurais”*

Os menores resultados foram obtidos nas variáveis 7 (2,22): *“Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento de mercado”* e 10 (2,05): *“Dados sobre a satisfação dos produtores rurais são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa”*.

Quanto à disseminação da inteligência de mercado, percebe-se uma clara dificuldade de interlocução entre as áreas e com pouca ênfase na perspectiva das demandas e da satisfação do cliente. Mesmo com um índice um pouco mais elevado na variável 8 (2,79), ao se comparar com as demais, que consideram a perspectiva do mercado, verifica-se uma postura internalizada da informação, demonstrando uma preocupação menor com o mercado.

No último construto (Tabela 5, Resposta para o Mercado), as variáveis que obtiveram as maiores médias foram às questões 14 (2,92): *“Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos produtos/tecnologias para assegurar que eles estão de acordo com o que os produtores rurais desejam”* e 18 (3,38) *“As reclamações dos produtores rurais “têm ouvidos” nesta empresa”*.

Tabela 5 – Variáveis Resposta para o mercado

Resposta para o mercado	Média	Mediana	DP
12. Nós somos rápidos para decidir como responder às mudanças nos produtos dos nossos concorrentes. R*	2,03	2	1,02
13. Por alguma razão qualquer, nós somos hábeis em perceber mudanças nas necessidades dos produtores rurais em relação a produtos/tecnologias. R*	2,90	3	1,29
14. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos produtos/tecnologias para assegurar que eles estão de acordo com o que os produtores rurais desejam.	2,92	3	1,15
15. Diversos departamentos encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	2,43	2	1,03
16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha de comunicação e marketing intensiva dirigida aos nossos clientes (produtores rurais), nós implementaríamos uma resposta imediatamente.	1,94	2	0,95
17. As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas.	2,56	3	1,01
18. As reclamações dos produtores rurais “têm ouvidos” nesta empresa. R*	3,38	3	1,13
19. Se nós formulássemos um ótimo plano de comunicação ou marketing, nós provavelmente seríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado. R*	2,71	3	1,18
20. Quando sabemos que os produtores rurais gostariam que modificássemos um produto/tecnologia, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.	2,87	3	1,04

Fonte: Dados da pesquisa.

A maior média identificada na dimensão resposta ao mercado corresponde à variável 18 (3,38), “*As reclamações dos produtores rurais têm ouvidos nesta empresa*”. Em uma primeira análise parece ser bom para a organização ouvir as reclamações, contudo ao se relacionar com a baixa geração e disseminação de inteligência, fica reforçado o que já foi identificado anteriormente: que a organização atua de forma reativa, precisando ocorrer o fato para reagir. Ao observar as variáveis 12 (2,03), “*Nós somos rápidos para decidir como responder as mudanças nos produtos dos nossos concorrentes*”; variável 15 (2,43), “*Diversos departamentos encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio*”; e a variável 16 (1,94), “*Se um importante concorrente lançasse uma campanha de comunicação e marketing intensiva dirigida aos nossos clientes (produtores rurais), nós implementaríamos uma resposta imediatamente*”, verifica-se que a organização não possui um comportamento para monitorar e responder à concorrência, limitando dessa forma sua capacidade

competitiva dentro de um mercado inovador e que exige antecipar demandas e dar respostas rápidas para as mudanças sociais e tecnológicas do mercado.

Novamente surge a fragilidade do processo de comunicação e das relações interdepartamentais que são claras barreiras para efetivação da orientação para o mercado e, como apontado no Referencial Teórico, para um maior desempenho organizacional.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do estudo apontam que a Embrapa Trigo possui um grau de orientação para o mercado abaixo do ponto intermediário da escala Likert de cinco pontos, atingindo média geral de 2,63. Isto aponta para uma organização pouco orientada para o mercado, estando mais apta a gerar inteligência (2,8) e a responder ao mercado (2,64), do que disseminar a inteligência de mercado (2,45). Esta baixa orientação para o mercado leva a organização a uma postura internalizada e reativa, diminuindo sua capacidade de identificar as mudanças ambientais, dos clientes e concorrentes, crescendo-se uma dificuldade em disseminar a informação e, por consequência, proporcionar respostas efetivas as estas mudanças.

Day (2001) alerta que uma das barreiras para a orientação para o mercado, está em “esquecer o mercado”, o que vem ao encontro do baixo grau de orientação ao mercado identificado no estudo.

Slater e Narver (1995) destacam as barreiras funcionais que impedem o fluxo de informações interdepartamentais, enquanto Bisp (1999) aponta os fatores da estrutura organizacional que diminuem a capacidade da organização de se orientar para o mercado. Esses elementos podem ser identificados no estudo, quando se detecta a dificuldade de comunicação e troca de informações entre os departamentos, o que é sistêmico, pois está presente em todas as dimensões que compõem o construto maior de orientação para o mercado (geração de inteligência, disseminação e resposta).

Ainda em relação à comunicação e à orientação para o mercado, observa-se a dificuldade de implementar ações de relacionamento da organização com seus públicos, uma vez que não se evidencia clareza quanto aos objetivos da organização perante os anseios do mercado, o que pode causar, internamente,

problemas em relação à identidade organizacional (dificultando a comunicação do porquê e para que a organização existe), bem como para o público externo, inibindo a formação de processos de comunicação dialógica, ou seja, aqueles em que as ações adquirem sentido a partir da interação e relacionamento com os públicos. Isso pode ser observado pelas médias baixas do construto de “disseminação da inteligência de mercado”, nessa perspectiva, Kohli e Jaworski (1990) argumentam que de nada adianta a inteligência de mercado ser gerada, se não for disseminada entre departamentos e indivíduos da organização, uma vez que todos são responsáveis pela satisfação do cliente. Portanto, devem ser incentivados e desenvolvidos canais de comunicação horizontais dentro e entre os departamentos, para que a disseminação das informações permita compreender e responder ao mercado, a partir de uma base compartilhada de conhecimentos.

Numa perspectiva gerencial, o estudo indica a necessidade de a organização, objeto de estudo, refletir sobre a revisão dos aspectos relacionados com a sua estrutura organizacional, relação interdepartamental e a cultura de estar mais próxima do cliente tanto na geração de inteligência de mercado, observando suas percepções e expectativas, quanto no processo de relacionamento e de comunicação com o cliente.

Para atender ao aspecto da gestão organizacional da Embrapa Trigo, considerando a orientação para o mercado como um meio de ampliar seu desempenho diante do ambiente em que se insere, é necessária uma melhor avaliação do modelo de gerência organizacional (Harris & Piercy, 1999) e do estilo de liderança (Harris & Ogbonna). Essa avaliação pode permitir a efetivação de uma maior orientação para o mercado, melhorando o seu desempenho, conforme apontam os estudos desenvolvidos por Cervera, Mollá e Sánchez (2001) e Shoham, Ruvio, Vigoda-Gadot e Schwabsky (2006).

Finalmente, na perspectiva gerencial, estudos futuros poderiam verificar em outras unidades da Embrapa e organizações de serviços públicos como o grau de envolvimento da alta administração em comunicar a importância da orientação para o mercado aos colaboradores impactam diretamente na capacidade da organização de se orientar para o mercado, fator identificado no estudo desenvolvido por Kok e Driessen (2012).

Conforme o que foi descrito nesta seção, pode-se observar que o tema

orientação para o mercado e comunicação organizacional ainda é pouco explorado na tipologia de organização estudada, o que gera uma oportunidade de contribuir com a academia e, principalmente, com o processo de gestão destas organizações ao se verificar a validade de modelos utilizados para a gestão de organizações privadas.

Quanto às limitações do estudo, por se tratar de um estudo de caso, não se permitem generalizações para outras organizações. Como sugestões, novos estudos podem abordar a identificação dos elementos que possuem uma maior interferência na orientação para o mercado e comunicação, para que, do ponto de vista gerencial, ações corretivas possam ser tomadas.

REFERÊNCIAS

- Antoni, V. L. (2004). *Orientação para o mercado e performance: uma proposta de modelo preditivo para o ensino superior*. Passo Fundo: UPF.
- Appiah-Adu, K. (1997). Market orientation and performance: do the findings established in large firms hold in the small business sector? *Journal of Euro-Marketing*. (Vol. 6).
- Cano, R. C, Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, (Vol. 21).
- Caruana, Albert., Ramaseshan, B., & Ewing, Michael. (1996, novembro). Market orientation and performance: a study of Australasian Universities. *Curtin Business School. Working Paper Series*.
- Cervera, A., Molla, A., & Sánchez, M. (2001). Antecedents and consequences of market orientation in public organizations. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1259-1286.
- Curi, D. P. (2007). *Orientação para o mercado: a relação entre a orientação para a tecnologia e o marketing relacional*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP. Brasil.
- Day, G. S. (2001). *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre: Bookman.

Deshpandé, R., Farley, J., & Webster, F.E. Jr. (1993, janeiro). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, v. 57, 23 – 27.

Deshpandé, R., & Farley, J. (1998). Mensuring Market Orientation. Generalization and Systhesis. *Journal of Market-Focused Management*, v.2.

Diehl, A. A., & Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall.

Egeren, Van Marsha, & O'connor, Stephen. (1998) - Drivers of market orientation and performance in service firms. *Journal of Services Marketing*, 12(1), 39 – 58.

Embrapa Trigo: Objetivos. Recuperado em 23 março, 2012, de <http://www.cnpt.embrapa.br/aunidade/obj.htm>>.

Empresa Brasileira De Pesquisa Agropecuária. (2011). *Boletim de Comunicações Administrativas*. Brasília, Embrapa.

Empresa Brasileira De Pesquisa Agropecuária. (2008). *IV Plano Diretor da Embrapa Trigo. 2008-2011-2023*. Passo Fundo: Embrapa Trigo.

Faleiro, S. N. (2001). *A relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação: O caso dos cursos de graduação em administração filiados a Angrad*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Ferraresi, A. A. (2010). *Gestão do conhecimento, orientação para o mercado, inovatividade e resultados organizacionais: um estudo em empresas instaladas no Brasil*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

GAINER, Brenda; PANDANYI, Paulette. (2002, may) - Applying the marketing concept to cultural organisations: an empirical study of the relationship between market orientation and performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 7, 182 – 193.

Gil, A. C. (1996). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.

Glazer, R. (1991, october). Marketing in na information-intesive environment: strategic implications of knowledge as an asset. *Journal of Marketing*. vol. 55, 1-19.

Kohli, A. K.; Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial aplications. *Journal of Marketing*, vol. 54, 1-18.

Kohli, A. K., Jaworski, B. J. & Kumar, A. (1993). Markor: a measure of market orientation. *Journal of Marketing*, vol. 30, 467-477.

Kok, R. A. W., & Driessen, P. H. (2012). Antecedents of market orientation in semi-public service organizations: a study of Dutch housing associations. *Service Industries Journal*, 32(12), 1901–1921.

Liao, M., Foreman, S., & Sargeant, A. (2001, September). Market versus societal orientation in the nonprofit context. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, London.

Lunardi, L. (2007). *Variáveis de posicionamento competitivo e sua influência na tomada de decisão dos agricultores quanto à transferência de tecnologias da Embrapa Trigo*. Dissertação de Mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa. PR, Brasil.

Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.

Matsuno, Ken, Mentzer, John T., & Ozsomer, Aysegul. (2002, july) - The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, v. 66, 18 – 32.

Menna, H. L. (2001). Orientação para mercado e performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Campinas, SP, Brasil, 25.

Narver, J. C., Slater, S. F., & Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of Marketing-Focused Management*, v. 2.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 20-35.

Pelham, Alfred M., & Wilson, David T. (1996, winter) - A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 24, n.1, p. 27 – 43.

Perin, M. G. (2002). *A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2011). A relação entre as dimensões de orientação para o mercado e a performance. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Campinas, SP, Brasil, 25.

Pitt, Leyland, Caruana, Albert, & Berthon, Pierre R. (1996) - Market orientation and business performance: some European evidence. *International Marketing Review*, v. 13.

Raju, P. S., & Lonial, Subhash. (2001, novembro). The impact of quality context and market orientation on organizational performance in a service environment. *Journal of Service Research*, v. 4, p. 140 – 154.

Sampaio, C. H. (2000). *Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Shoham, A., Ruivo, A., Vigoda-Gadote, & Schwabsky, N. (2006). Market orientations in the nonprofit and voluntary sector: A meta-analysis of their relationships with organizational performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35 (3), 453-476.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995, july). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, v. 59, p. 63 – 74.

Slater, Stanley F.; Narver, John C. (1994, january) - Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? *Journal of Marketing*, v. 58, p. 46 – 55.

Steinman, C., Deshpandé, R., & Farley, John U. (2000, winter) - Beyond market orientation: when customers and suppliers disagree. *Academy of Marketing Science*, Greenvale.

TREZ, G. (2000). *Relação entre orientação para serviços ao cliente e performance das organizações*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil .

WALSH, K. (1994). Marketing and public sector management. *European Journal of Marketing*, 28(3), 63-71.