



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

Orientação para o Mercado Sustentável: uma forma de conciliar desempenho econômico e Desenvolvimento Sustentável

ARTUR GOMES DE OLIVEIRA

Universidade de Fortaleza
arturgomes1@hotmail.com

MÔNICA MOTA TASSIGNY

Universidade de Fortaleza
monica.tass@gmail.com

ODÉSSIA FERNANDA GOMES DE ASSIS

Universidade de Fortaleza
fernandagomesdeassis532@gmail.com

FABIANA PINTO DE ALMEIDA BIZARRIA

Universidade de Fortaleza
bianapsq@hotmail.com

ANTONIO JACKSON ALCANTARA FROTA

Universidade de Fortaleza
jacksonfrota@ibest.com.br

Orientação para o Mercado Sustentável: uma forma de conciliar desempenho econômico e Desenvolvimento Sustentável

RESUMO

O extenso, constante e veloz desenvolvimento tecnológico observado nas últimas décadas fez com que as organizações mudassem, repetidamente, suas orientações de negócios. Paralelamente, no meio social surgiu uma nova visão sobre as relações econômicas, políticas, e ambientais, que motivaram mudanças na forma de relacionamento entre a sociedade e as organizações, que agora devem incorporar a seus objetivos as preocupações implícitas no conceito de Desenvolvimento Sustentável. Assim, o objetivo deste trabalho foi identificar um modelo de Orientação para o Mercado Sustentável composto por Orientação para o Mercado, e de Desenvolvimento Sustentável. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário composto por 29 questões aplicado a uma amostra de 314 respondentes. Para validar o modelo, utilizou-se Modelagem de Equações Estruturais, Análise Fatorial Exploratória, Análise Fatorial Confirmatória e *Alpha de Cronbach*, utilizando-se os *softwares* SPSS versão 20 e AMOS versão 21. Os resultados indicaram a confirmação dos modelos de Orientação para o Mercado, Desenvolvimento Sustentável e de Orientação para o Mercado Sustentável propostos.

Palavras-chave: Modelo de Gestão, Orientação para o Mercado, Desenvolvimento Sustentável, Orientação para o Mercado Sustentável.

ABSTRACT

The large, constant and rapid technological development observed in recent decades has made organizations change, repeatedly, their business guidelines. At the same time, in the social environment, a new vision about economic, political and environmental relationship has emerged and changed the relationship between society and organizations, which now must incorporate to their goals the worries implicit in the Sustainable Development concept. The objective of this study was to identify a Sustainable Market Orientation model composed by Market Orientation and Sustainable Development. The research instrument was a questionnaire with 29 questions that was applied to a sample of 314 respondents. To validate the model, we used Structural Equation Modeling, Exploratory Factor Analysis, Confirmatory Factor Analysis and Cronbach's Alpha, using the SPSS software version 20 and AMOS version 21. The results indicated the confirmation of the Market Orientation, Sustainable Development and Sustainable Market Orientation Models.

Keywords: Management model, Market Orientation, Sustainable Development, Sustainable Market Orientation.

INTRODUÇÃO

A sobrevivência em um ambiente cada vez mais sujeito a constantes e profundas modificações exige que as organizações busquem uma maior capacidade de adaptação para que possam ter maiores chances de sucesso e melhor desempenho. Visando esta adaptação, elas vêm, ao longo do tempo, modificando suas orientações estratégicas (KOTLER e KELLER, 2005). O aumento da competição no mercado, durante as décadas de 1980 e 1990, fez com que o departamento de *marketing* das organizações se tornasse o mais importante, pois era nele que eram definidos os rumos e estratégias que direcionavam o negócio e a busca pela competitividade e pelo lucro, procurando ofertar maior valor aos clientes. É neste contexto que surgiram os estudos de Kholi e Jaworski (1990), Kholi, Jaworski e Kumar (1993) e Narver e Slater (1990) mostrando que, devido ao ambiente de concorrência acirrada, o *marketing* devia ser mais explorado e as organizações deviam se orientar para o mercado, buscando a melhor adaptação ao meio e o conseqüente melhor desempenho.

Paralelamente ao processo de implantação dos diferentes modelos de orientação nas organizações, a sociedade experimentou grande avanço em todos os setores, o que resultou em nova forma de visão sobre os problemas sociais, econômicos e ambientais, consolidando uma nova mudança no comportamento e nas exigências sociais. Nessa nova realidade, as questões sociais passaram a ser vistas de forma diferente e de responsabilidade de todos, o que refletiu na forma de projetar e determinar os objetivos das organizações. Também os fatores ambientais passaram a ser tratados como responsabilidade comum, uma vez que os danos causados ao ambiente colocam em risco toda a humanidade. Quanto aos determinantes econômicos, o novo contexto os colocou balizados pelos fatores sociais e ambientais e determinou que as organizações buscassem a legitimidade social uma vez que já não bastava orientar-se para o mercado, pois o Desenvolvimento Sustentável, agora intrínseco às exigências da sociedade, devia ser incorporado aos objetivos, processos internos e externos, relacionamento com todos os *stakeholders*, produtos e serviços além das estratégias das organizações.

Neste novo cenário, observa-se a dificuldade em reunir os interesses econômicos das organizações e os novos ditames da sociedade que exigem que as questões sociais, econômicas e ambientais sejam incorporadas a seus objetivos. Diante desta problemática, observa-se a necessidade de incorporação do conceito de Orientação para o Mercado (OM) ao de Desenvolvimento Sustentável (DS), sugerindo a formação de um conceito que traga em sua essência as características das dimensões que o formam e, também, de uma nova ideia que une a necessidade de permanência e de bom desempenho no mercado com as aspirações e expectativas sociais, econômicas e ambientais.

Não foram encontrados, na literatura pesquisada, modelos teóricos ou práticos que, buscando melhor desempenho, conciliasse os, aparentemente opostos, conceitos de Orientação para o Mercado e Desenvolvimento Sustentável em um único conceito. Assim, buscando uma nova ferramenta que auxiliasse os gestores a definir suas estratégias, conciliando demanda social e melhor desempenho no mercado, foi definida a questão que orienta este trabalho: É possível reunir Orientação para o Mercado e Desenvolvimento sustentável em um modelo de gestão, criando a Orientação para o Mercado Sustentável? Para responder a esta questão, o objetivo geral deste trabalho é propor um modelo de gestão composto por Orientação para o Mercado e Desenvolvimento Sustentável.

A proposta deste trabalho justifica-se, em termos teóricos, pois, desde o início da década de 1990, o tema Orientação para o Mercado e suas relações com vários outros fatores – como o desempenho estudado por Spillan (2005), o porte analisado por Perin e Sampaio (2003), o impacto no desempenho em organizações de pequeno porte estudado por Pelham e

Wilson (1996) – foram estudados, porém, sua relação com o Desenvolvimento sustentável ainda não foi pesquisada.

Por fim, justifica-se, também, teoricamente, este trabalho, pois, o conceito de Desenvolvimento sustentável ainda não está claramente definido (BARBIERI et al., 2010; CHACON, 2007). Um modelo formado por Orientação para o Mercado e Desenvolvimento Sustentável, além de contribuir para diminuir o *gap* existente em relação à aplicação dos dois conceitos, abre um novo campo que permite sua aplicação em diversos tipos de organização, possibilitando um maior conhecimento não só dos construtos, mas também de sua união, a Orientação para o Mercado Sustentável.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Abordagem de Orientação para o Mercado (OM) segundo Kholi e Jaworski

Sugerindo uma aplicação empírica do construto, para se orientar para o mercado, a organização deve gerar inteligência, difundi-la por toda a organização e disponibilizar uma resposta àquela demanda do mercado. Assim, Kholi e Jaworski (1990) afirmaram que as dimensões da OM são: 1) Geração de Inteligência que se propõe a obter e analisar a informações provenientes do mercado; 2) Disseminação de Inteligência que deve fazer com que as informações do ambiente cheguem a todos os setores da organização e seja formado um só objetivo comum: utilizar essas informações para atender ao mercado; 3) Capacidade de Resposta: As informações vindas do meio e distribuídas a todos os setores da organização podem resultar em adaptação que pode ser uma mudança de procedimentos ou mercados-alvo, novos projetos, produtos ou serviços ou outra atitude que torne a organização mais alinhada com as necessidades do mercado.

Os autores ainda sugerem que, uma vez integrada e coordenada, a organização torna-se mais preparada para enfrentar e superar as dificuldades que surgem no ambiente em que opera, permitindo o estabelecimento de estratégias mais fundamentadas na realidade da organização. Os autores afirmam ainda que, assim atuando, a organização desperta maior confiança dos clientes e uma conseqüente fidelização. Para mensurar o construto proposto, em 1993, Kholi, Jaworski e Kumar criaram a escala MARKOR (*Market Orientation*). Segundo os autores, esse instrumento possibilita a mensuração da OM em uma organização, ou seja, como e quanto uma organização recebe informações do meio, distribui essa informação internamente e responde ao mercado. Dessa forma, os autores disponibilizam uma ferramenta para avaliação do construto OM, que opera por meio da observação dos resultados não só nos negócios e funcionários, mas considerando também o ambiente em que a organização se situa (CURI, 2007).

2.2 Desenvolvimento Sustentável

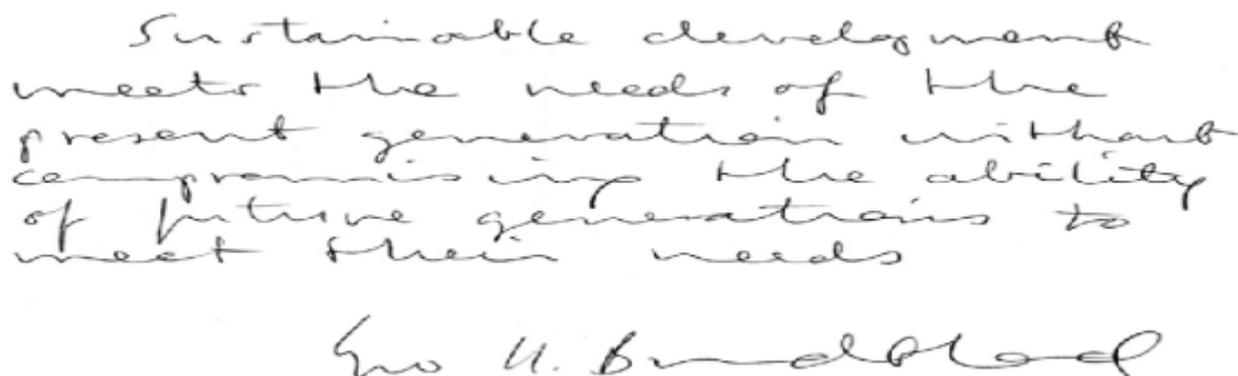
Sempre houve, ao longo da história, a preocupação com o equilíbrio entre a sociedade, o meio ambiente e a economia, porém, a partir da década de 1960, esses três fatores começaram a ser vistos como dimensões de um construto, o Desenvolvimento sustentável. Assim, a preocupação com o impacto das ações humanas no meio ambiente, a pobreza crescente, principalmente nos países menos desenvolvidos, e o crescimento da população mundial tornaram-se um problema de todos, pois a degradação do meio ambiente implica na diminuição da capacidade de produção de alimentos e dos rendimentos do setor agrícola, afetando a economia, que, com a globalização, afeta, direta ou indiretamente, diferentes locais no mundo (MAY; MOTTA, 1994). Surgiram, então, os primeiros movimentos que

objetivavam conhecer, definir, equacionar e buscar soluções que recolocassem o homem no caminho do Desenvolvimento sustentável.

A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano realizada em Estocolmo de 5 a 16 de junho de 1972, promovida pela Organização das Nações Unidas (ONU), foi a primeira conferência internacional para discutir as relações do homem com o meio ambiente e alertou para o fato de que os problemas decorrentes da degradação ambiental e da poluição não se limitavam a fronteiras geográficas ou políticas, mas refletiam, direta ou indiretamente, em outros países, regiões e povos distantes do local afetado. Dessa conferência surgiu o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), que determinou os princípios de preservação e melhoria do ambiente natural, além de destacar a urgência em apoiar financeiramente e prover assistência técnica não só às comunidades e países pobres. A partir daí, os estudos e o número de instituições voltadas ao desenvolvimento de soluções socioambientais aumentaram, ressaltando a necessidade de busca de um novo modelo de desenvolvimento, o que resultou em acontecimentos que marcaram a história da evolução do conceito e a implantação do desenvolvimento sustentável.

Da conferência de Estocolmo, originou-se, também, o documento “Nosso Futuro Comum” ou Relatório Brundtland (em referência a Gro Harlem Brundtland, ex-primeira-ministra da Noruega), que definiu desenvolvimento sustentável como “*a process of change in which the exploitation of resources, the direction of investments, the orientation of technological development and the institutional change are all in harmony and enhance both current and future potential to meet humans needs and aspirations*” (CMMAD, 1987, p. 46). Porém, a definição mais comum – “Desenvolvimento Sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as futuras gerações atenderem às suas próprias necessidades” (CMMAD, 1987), é indicada na figura 1.

Figura 1 – Definição de desenvolvimento sustentável (assinada por Gro Brundtland)



Sustainable development
meets the needs of the
present generation without
compromising the ability
of future generations to
meet their needs

Gro H. Brundtland

Fonte: Keiner (2006, p. 2).

2.2.1 Desenvolvimento Sustentável segundo Sachs (1993)

Segundo Sachs (1993, p. 24-27), ao planejarmos o desenvolvimento sustentável, devemos considerá-lo simultaneamente sob cinco dimensões, indicadas na figura 9: Sustentabilidade Social, Sustentabilidade Econômica, Sustentabilidade Ecológica, Sustentabilidade Espacial e Sustentabilidade Cultural.

- a) A sustentabilidade social é definida como o resultado da implantação de ações que visem ao desenvolvimento considerando não apenas o lado econômico, mas também o conceito do que é uma boa sociedade. Tem como objetivo formar uma civilização em que haja distribuição igualitária de renda e dos meios de produção, proporcionando melhores condições de vida e diminuindo a distância entre as classes sociais.
- b) A sustentabilidade econômica resulta do uso mais eficiente dos recursos e da regularidade do investimento público e privado. Para atingir tal patamar, é necessário superar as condições externas, como as relações desiguais de troca, as barreiras protecionistas impostas por países mais desenvolvidos e as dificuldades em relação ao acesso à ciência e à tecnologia;
- 3) A sustentabilidade espacial visa a um equilíbrio na distribuição entre atividades rurais e urbanas e também na determinação entre os espaços destinados aos assentamentos humanos e às atividades econômicas;
- 4) A sustentabilidade cultural enfatiza que, na busca pelo desenvolvimento, deve-se considerar “uma pluralidade de soluções particulares que respeitem as especificidades de cada ecossistema, de cada cultura e de cada local” (SACHS, 1993, p. 27).
- 5) A sustentabilidade ecológica pode ser atingida ou intensificada por meio dos seguintes fatores: desenvolvimento da ciência e de técnicas e ferramentas e intensificação do uso dos recursos potenciais dos ecossistemas; diminuição, restrição ou substituição de combustíveis fósseis por outros que agridam menos o meio ambiente; intensificação dos processos de reciclagem e redução da poluição; regulação do consumo de produtos, não só nos países ricos, mas também nas camadas sociais mais abastadas em todo o mundo; promoção do desenvolvimento industrial, rural e urbano por meio da pesquisa e uso de tecnologias mais limpas; estabelecimento de um sistema que defina a aplicação de regras de proteção ambiental e especifique instrumentos adequados de controle econômico, legal e administrativo que assegurem o cumprimento do que foi estabelecido.

2.2.2 Desenvolvimento Sustentável segundo Amartya Sen

Mesmo com o avanço da tecnologia e das novas percepções sobre diferenças sociais, ainda se observa, no mundo, um contraste nas condições de vida e de acesso aos bens materiais e imateriais produzidos, não só dentro das comunidades, mas também entre elas. Assim, podem-se observar o respeito aos direitos e às leis, a fartura, um forte senso democrático e melhores condições de vida e de longevidade em certos agrupamentos sociais ou em determinada classe social e, ao mesmo tempo, pobreza, fome, aumento da criminalidade e desrespeito aos direitos individuais e coletivos, em outro grupo social ou ainda na mesma sociedade (SEN, 2000). Assim, observa-se a privação de direitos de indivíduos e comunidades, a qual, como consequência, impede ou dificulta o desenvolvimento, ressaltando a necessidade de um novo olhar sobre “qual” e “como” deve ser implementado um tipo de desenvolvimento que contemple todos os indivíduos e conduza as sociedades a uma condição mais homogênea (SEN, 2000).

Sen (2000) indica dois papéis da liberdade no desenvolvimento sustentável: o papel constitutivo que se refere às liberdades substantivas no enriquecimento da vida humana, as quais incluem evitar privações, poder participar da vida política em todos os níveis e liberdade de expressão; e a função instrumental que se refere à liberdade que as pessoas têm de viver da forma como escolherem. O desenvolvimento envolve a expansão dessas e de outras liberdades. Define ainda as liberdades instrumentais como: liberdades políticas, facilidades econômicas, oportunidades sociais, garantias de transparência, segurança protetora (SEN, 2000):

- a) As liberdades políticas devem ser exercidas sem restrições e respeitando-se os direitos civis e referem-se às oportunidades de qualquer integrante da sociedade poder exercer seu papel na

vida política em todos os níveis, possibilitando que as pessoas possam decidir quem deve governar e os princípios que nortearão esse governo;

b) As facilidades econômicas ou liberdade de acesso ao mercado referem-se às oportunidades que as pessoas têm de utilizar os recursos e bens econômicos produzidos no seio da comunidade para consumo, produção ou troca;

c) As oportunidades sociais referem-se às facilidades que são disponibilizadas pela sociedade a seus integrantes. Esses recursos possibilitam o desenvolvimento e o crescimento e incluem ter uma vida saudável e protegida contra doenças e morte prematura, o acesso à educação e à assistência médica;

d) As garantias de transparência pressupõem um conjunto de regras comuns a serem seguidas, o respeito a tais regras resulta em confiança no que é esperado do meio social e, também, define o que se deve oferecer em troca, ou seja, os indivíduos recebem algo da sociedade e, em contrapartida, comportam-se de determinada maneira;

e) A segurança protetora visa a proteção das pessoas em condições desfavoráveis que vivam no limite da vulnerabilidade. A segurança protetora refere-se aos procedimentos adotados dentro de uma sociedade como o objetivo de criar, manter e operar uma rede capaz de impedir ou auxiliar a população ou parte dela em situações que apresentem riscos a seu bem-estar.

Concluindo, os dois conceitos aqui abordados, a Orientação para o Mercado e o Desenvolvimento Sustentável, têm em comum a função de possibilitar a integração da organização ao meio, assim, serão colocados juntos para compor o modelo de Orientação para o Mercado Sustentável proposto neste trabalho.

3 METODOLOGIA

O objetivo geral deste trabalho é propor um modelo de gestão composto por Orientação para o Mercado e Desenvolvimento Sustentável. Para alcançar o objetivo proposto foi elaborado este trabalho, teórico e empírico, epistemologicamente positivista, que é considerado também descritivo, pois parte da hipótese de que o modelo de Orientação para o Mercado Sustentável será confirmado. A pesquisa descritiva, orientada por hipóteses teóricas preestabelecidas, objetiva descrever e relatar como ocorrem certos fenômenos ou como certas variáveis se comportam em determinada situação (MALHOTRA, 2001).

Este trabalho pode ser considerado também de caráter exploratório, uma vez o modelo de Orientação para o Mercado Sustentável proposto é inédito e de natureza quantitativa por utilizar escalas e análises estatísticas (MATTAR 1999).

Em relação à observação de corte transversal, utilizada neste trabalho, seguiu-se o que sugere Malhotra (2001) e, em relação ao uso de Modelagem de Equações Estruturais (SEM) para avaliar as relações entre variáveis e adequação de modelos, as sugestões de Arbuckle (2007), Byrne (2010), Hair Jr. et al. (2009), Hooper et al. (2008) e Kline (2011) e Marôco (2010). O uso de dados resultantes de levantamentos transversais é muito utilizado em trabalhos que envolvem o uso de SEM, uma vez que possibilitam a investigação de modelos complexos, formados por variáveis endógenas e exógenas que se inter-relacionam (STEENKAMP; BAUMGARTNER, 2000). Segundo Chin (1998), a SEM possibilita flexibilidade ao pesquisador quando facilita a ligação entre os dados e a teoria. Além disso, Hair Junior et al. (2009) ressaltam que a SEM permite avaliar relacionamentos múltiplos entre os grupos de variáveis ao mesmo tempo, o que não acontece com boa parte das técnicas estatísticas de análise multivariada.

Deve ser ressaltado que quantificar e medir desempenho não é mais algo restrito a organizações que têm fins lucrativos (HANA, 2010), além disto, em relação à Orientação para o Mercado, “ainda são encontradas muitas lacunas na aplicação das abordagens

teóricas” (BRADY; JONHSON, 2000, p. 1), uma delas é sua aplicação em instituições públicas. Assim, definiu-se como objeto de pesquisa os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia brasileiros, pois, o modelo aqui proposto preencheria mais esta lacuna teórica caso seja validado. Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), são instituições públicas de ensino atuando no Brasil desde 1909 e, até 2002, sua rede era composta por 140 escolas; em 2014, a rede era composta por 366 escolas (MEC, 2014).

Com base nos estudos de Oliveira (2010) decidiu-se adotar o modelo de Orientação para o Mercado de Kholi e Jaworski (1990) e sua escala MARKOR associados a uma escala Likert de cinco pontos. Cabe ressaltar que a escala MARKOR foi utilizada no Brasil por Oliveira (2010) no mesmo contexto deste trabalho e os resultados ratificaram a propriedade do uso da escala ao contexto e que Sampaio (2000, p. 47) afirma que esta escala “já apresentou resultados satisfatórios para a mensuração da OM em diferentes mercados e culturas distintas dos EUA e tem sido mais utilizada no contexto brasileiro”. O quadro 1 indica as variáveis eleitas para compor as dimensões da Orientação para o Mercado.

Quadro 1 – Dimensões e variáveis de Orientação para o Mercado

Dimensões	Variáveis
Geração de Inteligência	OMGI1 – Realizar reuniões com os alunos e/ou seus potenciais empregadores ou pesquisar o mercado para identificar que cursos/habilitações serão necessárias no futuro. OMGI2 – Detectar mudanças nas preferências de nossos alunos e potenciais empregadores destes por cursos/habilitações. OMGI3 – Fazer pesquisas com os alunos e potenciais empregadores para avaliar a qualidade dos nossos cursos/habilitações. OMGI4 – Detectar e avaliar, periodicamente, os prováveis efeitos que as mudanças no ensino (por exemplo, legislação) poderão gerar em nossos alunos e potenciais empregadores destes.
Disseminação da Inteligência	OMDI1 – Realizar reuniões interdepartamentais, com a participação de alunos e de seus potenciais empregadores para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado. OMDI2 – Divulgar, em todos os níveis, fatos relevantes (por exemplo, publicação de trabalho acadêmico, promoção profissional, etc.), relativos aos alunos, professores, técnicos administrativos ou à instituição por meio de comunicação dela (site, jornal, comunicação escrita, etc.). OMDI3 – Divulgar dados regularmente sobre a satisfação dos alunos ou seus potenciais empregadores.
Resposta ao Ambiente	OMRA1 – Desenvolver novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que os alunos, seus potenciais empregadores e o mercado necessitam. OMRA2 – Planejar e elaborar respostas às mudanças detectadas no ensino, com a participação das áreas administrativa e acadêmica. OMRA3 – Coordenação entre as áreas administrativa e acadêmica. OMRA4 – Considerar as reclamações de alunos ou de seus potenciais empregadores para que sirvam como indicativo de que algo na instituição pode estar errado, deve ser avaliado e, se for o caso, alterado ou substituído. OMRA5 – Avaliação, por parte das áreas administrativa e acadêmica, das possibilidades de mudanças nos cursos/habilitações com base na observação dos alunos e/ou de seus potenciais empregadores.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Kholi, Jaworski e Kumar (1993).

Uma pesquisa inicial junto a integrantes dos IFs definiu as dimensões de desenvolvimento sustentável a serem utilizadas neste trabalho. As variáveis foram definidas com base nos modelos de Sachs (1993) e de Sen (2000), na Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que instituiu os Institutos Federais (BRASIL, 2008); nas diretrizes que norteiam os objetivos dos IFs (SETEC, 2008) e no *Global Reporting Initiative* (GRI, 2013). As variáveis eleitas para compor o modelo são indicadas no quadro 2.

Quadro 2 – Dimensões e variáveis do Desenvolvimento Sustentável.

Dimensões	Variáveis
Política	DSPOL1 – Desenvolver a capacidade de comunicação e interação dos indivíduos na sociedade. DSPOL2 – Contribuir para que os indivíduos possam entender os processos políticos que ocorrem no local ou na região. DSPOL3 – Contribuir para que os indivíduos possam, de forma mais consciente, escolher seus governantes e a forma de governo que mais lhes convier.
Economia	DSEC1 – Contribuir para o aumento da renda familiar da região em que atua. DSEC2 – Buscar resultados que visem diminuir a distância entre as classes sociais. DSEC3 - Preparar indivíduos para ingresso no mercado de trabalho por meio do acesso à ciência e à tecnologia.
Social	DSSO1 – Favorecer a interação no meio social. DSSO2–Contribuir para a justiça social. DSSO3- Inexistência de discriminação.
Cultural	DSCU1 – Contribuir para o desenvolvimento local ou regional, respeitando as tradições locais ou regionais. DSCU2–Promover atividades que ressaltem, contribuam ou estimulem a conservação cultural local ou regional. DSCU3 – Programar atividades considerando a cultura local ou regional.
Ambiental	DSAM1 – Ofertar cursos, atividades ou pesquisas que visem à preservação do meio ambiente ou ao uso de energias renováveis. DSAM2- Redução do consumo de energia. DSAM3– Conhecer o volume de água utilizado e seu impacto na comunidade. DSAM4- Abordar a interação entre educação, economia e meio ambiente em atividade ou curso da instituição. DSAM5 – A reciclagem de materiais deve ser tema de algum curso ou disciplina na instituição.

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Com as dimensões e variáveis de Orientação para o Mercado e Desenvolvimento Sustentável, foi elaborado um questionário com 29 questões que, depois de validado e submetido a dois pré-testes, foi aplicado a 314 respondentes que foram definidos como reitores, pró-reitores, diretores, gestores e professores ou técnicos administrativos que tivessem alguma ligação direta com os conceitos teóricos abordados; este procedimento tem suporte teórico em Sampaio, Perin e Ferreira (2008, p.89) quando afirmam que há forte correlação entre as informações prestadas por informantes-chave (respondentes únicos) e por respondentes múltiplos”. Os dados foram coletados entre junho de 2014 e fevereiro de 2015 em IFs de todo o Brasil e, após a verificação de *outliers* e *missing values* (HAIR JUNIOR ET AL., 2009), estes foram submetidos a análises com os *softwares* SPSS, versão 20, para efetuar Análise Fatorial Exploratória (AFE) e verificação do *Alpha de Cronbach*, e Amos versão 21, para Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Para a avaliação da qualidade de ajuste do modelo, foram utilizadas as recomendações de Arbuckle (2007), Byrne (2010), Hair Junior et al (2009), Hooper et al (2008), Hu e Bentler (1999) e Kline (2011).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise foi efetuada para cada um dos subconstrutos (Orientação para o Mercado e Desenvolvimento Sustentável) e depois para o modelo completo (Orientação para o Mercado Sustentável), com o objetivo de tornar o processo de avaliação menos complexo, pois diminuir a quantidade de itens a estimar no modelo avaliado minimiza os erros de mensuração (BAGOZZI, 1994). Além disso, a avaliação parcial do modelo mantém a lógica entre o modelo estrutural e o modelo de medidas utilizado (HAIR JUNIOR et al., 2009).

4.1 Os modelos de Orientação para o Mercado e de Desenvolvimento Sustentável.

4.1.1 Alpha de Cronbach

O *Alpha de Cronbach* indica a confiabilidade da escala utilizada para medir o construto que se pretende e a “consistência interna baseada na correlação média entre os itens [...] é o índice mais comum para análise” (CORRAR et al., 2009, p. 64). Esse índice é “frequentemente utilizado em pesquisas empíricas que envolvem testes com vários itens, que abrangem variáveis aleatórias latentes” (CORRAR et al., 2009, p. 65). Para a Orientação para o Mercado foi encontrado o *Alpha de Cronbach* 0,884, indicado na tabela 1 e para o Desenvolvimento sustentável 0,919, indicado na tabela 2.

Tabela 1 – *Alpha de Cronbach* para a Orientação para o Mercado

Cronbach's Alpha	N of Items
,884	12

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2015).

Tabela 2 – *Alpha de Cronbach* para o Desenvolvimento Sustentável

Cronbach's Alpha	N of Items
,919	19

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2015).

Tais resultados indicam confiabilidade da escala e consistência interna dos dados (HAIR JUNIOR ET AL., 2009) para os dois construtos.

4.1.2 Análise Fatorial Exploratória (AFE)

Com o objetivo de obter mais informações sobre os dados e o construto avaliado, foi feita uma AFE. Para uma boa AFE, o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO); um dos testes de medida de adequação da amostra (*Measure of Sampling Adequacy* - MSA) cujo resultado deve ser maior que 0,50; no Índice de Esfericidade de Bartlett, o Sig. (teste de significância geral) deve ser menor que 0,05 (HAIR JUNIOR et al., 2009). Também se deve avaliar a matriz anti-imagem, cujos índices devem estar acima de 0,50, e as comunalidades (poder de explicação das variáveis), que devem estar acima de 0,50 (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Utilizando-se o *software* SPSS foi efetuada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) com os dois construtos. Para a Orientação para o Mercado, o KMO obtido foi 0,891, indicado na tabela 3 e para o Desenvolvimento Sustentável, o KMO obtido foi 0,919, indicado na tabela 4.

Tabela 3 – *Kaiser-Meyer-Olkin and Bartlett's Test* para Orientação para o Mercado

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,891
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1625,615
	df	66
	Sig.	,000

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2015).

Tabela 4 – *Kaiser-Meyer-Olkin and Bartlett's Test* para Desenvolvimento Sustentável

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,919
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2854,039
	df	171
	Sig.	,000

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2015).

Como os resultados obtidos para o KMO foram maiores que 0,6, os testes de esfericidade de Bartlett apresentaram Sig. < 0,005, as comunalidades e os resultados da matriz anti-imagem apresentaram resultados > 0,50 (não relacionados por falta de espaço), há a indicação de que nenhuma variável deverá ser retirada do modelo (HAIR JUNIOR ET AL., 2009).

4.1.3 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Para a avaliação da qualidade de ajuste dos modelos, vários índices são utilizados, pois “nenhum valor único “mágico” para os índices de ajuste separa modelos bons de ruins” (HAIR JUNIOR et al., 2009, p. 577).

quando os modelos ficam mais complexos, aumenta a possibilidade de modelos alternativos com ajuste equivalente; assim, múltiplos índices de ajuste devem ser usados para avaliar qualidade de ajuste de um modelo e devem incluir:

- o valor de χ^2 e o DF associado;
- um índice de ajuste absoluto (ou seja, GFI, RMSEA ou SRMR);
- um índice de ajuste incremental (ou seja, CFI ou TLI);
- um índice de qualidade de ajuste (GFI, CFI, TLI etc.);
- um índice de má qualidade de ajuste (RMSEA, SRMR etc.). (HAIR JUNIOR et al., 2009, p. 577).

Embora Hair Junior et al. (2009) sugiram que cinco índices são suficientes para identificação da qualidade de ajuste do modelo e Chin et al. (2008, p. 289) defenda que “três índices de medição por construto são suficientes para identificar a qualidade do ajuste, se cada item estiver ligado apenas aos seus respectivos construtos e seus erros não estiverem correlacionados”, neste trabalho, para a avaliação da qualidade de ajuste do modelo, serão verificados nove índices: CMIN/DF; RMSEA; GFI; AGFI; CFI; NFI; TLI; PGFI e PCFI. Os parâmetros utilizados para avaliação serão os seguintes:

a) O *Minimum Value of the Discrepancy* (CMIN) e *Degrees of Freedom* (DF) CMIN/DF – “Embora ainda não haja um consenso sobre a exatidão desse índice, as recomendações são de que ele pode variar de 2,0 (TABACHNICK AND FIDELL, 2007) a 5.0 (WHEATON et al., 1977)” (HOOPER et al., 2008, p. 54).

b) Segundo Hair Junior et al. (2009, p. 586), “os índices CFI (*Comparative Fit Index*), TLI (*Tucker-Lewis Index*) variam entre 0 e 1, com valores mais altos, acima de 0,90, indicando melhor ajuste”.

c) O “NFI (*Normed Fit Index*) varia entre 0 e 1” (HAIR JUNIOR et al., 2009, p. 570; MULAİK, 2009, p. 325) e em “um modelo com bom ajuste deve estar entre 0,8 e 0,9” (MAROCO, 2010, p. 234).

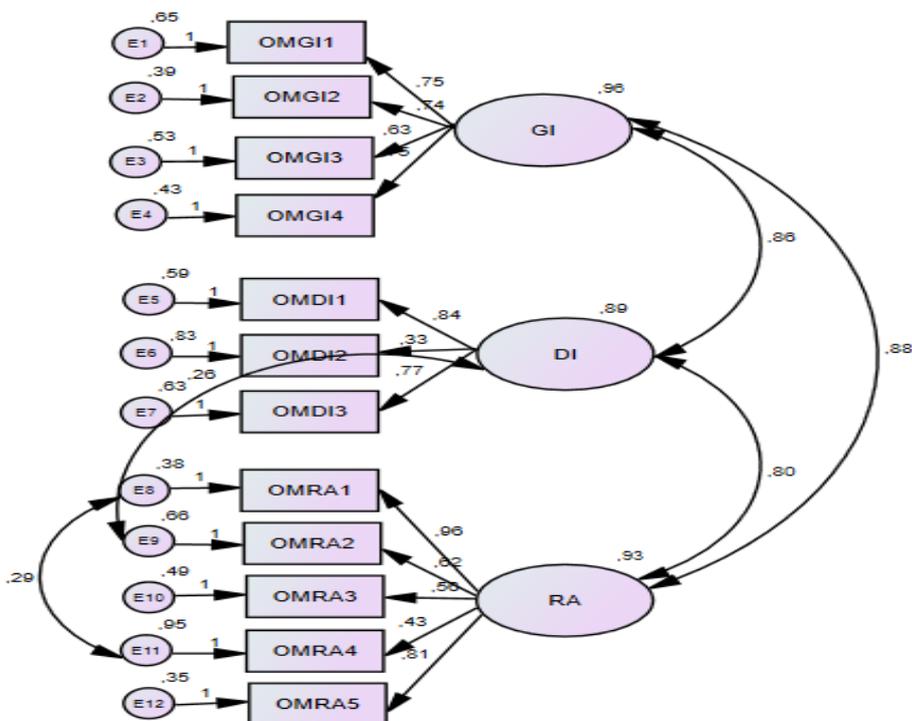
d) Cabe ressaltar que “estudo empírico de diversas medidas determinou que RMSEA é a medida mais adequada para uso em estratégias de modelos confirmatórios” (HAIR JUNIOR et al., 2009, p. 569). Segundo Byrne (2010), o índice RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) deve ser menor que 0,05 para que indique excelente ajuste, porém, Hair Junior et al. (2009, p.570) afirmaram que “o RMSEA está entre 0,03 e 0,08”, concordando com Arbuckle (2007, p. 592), que sugere que “um excelente indicativo de ajuste para o RMSEA estaria em torno de 0,05, podendo ser utilizado até 0,08 e que esse índice não deve ser utilizado se for maior que 0,1”. Por sua vez, Mulaik (2009, p. 339) afirma que “um valor igual ou menor que 0,05 indica bom ajustamento”.

e) Os índices PGFI e PCFI devem ser maiores que 0,5 (HU; BENTLER, 1999).

Uma vez estabelecidos os critérios para avaliação, a equação estrutural para os modelos de Orientação para o Mercado e de Desenvolvimento Sustentável foram inseridas no

software AMOS para a realização de AFC. Após as reespecificações efetuadas com base no *output* do AMOS, foi obtido o modelo para a Orientação para o Mercado, indicado na figura 2 e seus índices de ajustamento indicados na tabela.

Figura 2 – Equação Estrutural para o Modelo de Orientação para o Mercado



Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2015).

Tabela 5 – Resumo do ajustamento do modelo de Orientação para o Mercado

CMIN/DF	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	PGFI	PCFI
2 < x < 5	< 0,10	≥ 0,90	≥ 0,90	≥ 0,90	≥ 0,80	≥ 0,90	≥ 0,50	≥ 0,50
2,997	,080	,929	,887	,938	,911	,938	,584	,697

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2015)

Após inserir a equação estrutural do modelo de Desenvolvimento Sustentável no AMOS, no *output* do *software* foi verificado que a avaliação de Normalidade, mostrada na tabela 6, indicava que as variáveis DSSO2 e DSSO4 não estavam em conformidade com o estabelecido por Kline (2004) e Finney e Distefano (2006) quando afirmaram que os limites considerados ideais para Assimetria e Kurtose deveriam ser, respectivamente, $|sk| > 2-3$ e $|ku| > 7-10$ (KLINE, 2004; FINNEY e DISTEFANO, 2006), assim, as variáveis DSSO2 e DSSO4 foram excluídas e a equação final é indicada na figura 3;

Tabela 1 – Avaliação de Normalidade (*Assessment of normality*)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
DSSO4	1,000	5,000	-3,052	-22,081	10,204	36,908
DSSO2	1,000	5,000	-2,051	-14,834	14,390	15,879

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2015).

Figura 3 – Equação Estrutural para o Modelo de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2015)

Os índices de ajustamento do modelo para o Desenvolvimento Sustentável Orientação são indicados na tabela 7.

Tabela 7 – Resumo do ajustamento do modelo de Desenvolvimento Sustentável

CMIN/DF	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	PGFI	PCFI
2 < x < 5	< 0,10	≥ 0,90	≥ 0,90	≥ 0,90	≥ 0,80	≥ 0,90	≥ 0,50	≥ 0,50
2,578	0,71	,913	,862	,937	,903	,937	,579	,668

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2015)

Com base nas afirmações de Arbuckle (2007), Byrne (2010), Hair Junior et al (2009), Hooper et al (2008), Hu e Bentler (1999) e Kline (2011), os índices mostrados nas tabelas 5 e 7 indicam, respectivamente, que o modelo de Orientação para o Mercado de Kholi e Jaworski (1990) e o de Desenvolvimento Sustentável, formado pelos modelos de Sachs (1993) e de Sen (2000), se ajustaram bem aos Institutos Federais. O que está em sintonia com o que é estabelecido em sua Lei de criação (BRASIL, 2008) e em suas diretrizes (SETEC, 2008).

Os resultados também indicam uma tendência à confirmação do modelo de Orientação para o Mercado Sustentável, o que responderá à questão central deste trabalho.

4.2 O modelo de Orientação para o Mercado Sustentável

Após a avaliação dos modelos separadamente, como recomendado por Bagozzi (1994), os modelos de Orientação para o Mercado e de Desenvolvimento Sustentável foram mesclados para formar o modelo de Orientação para o Mercado Sustentável, e inseridos no software SPSS para cálculo do *Alpha de Cronbach* e Análise Fatorial Exploratória.

4.2.1 Alpha de Cronbach

O *alpha de Cronbach* 0,942 obtido para o modelo de Orientação para o Mercado Sustentável, indicado na tabela 8, indica que a escala utilizada é confiável e há consistência interna entre os dados (HAIR JUNIOR ET AL., 2009).

Cronbach's Alpha	N of Items
,942	29

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

O KMO e o Bartlett *test*, indicados na tabela 9, indicam que a AFE pode ser efetuada. Quanto à matriz anti-imagem, os índices variaram de 0,841^a a 0,969^a e as comunalidades entre 0,517 e 0,745, indicando que todas as variáveis devem ser consideradas em uma AFC.

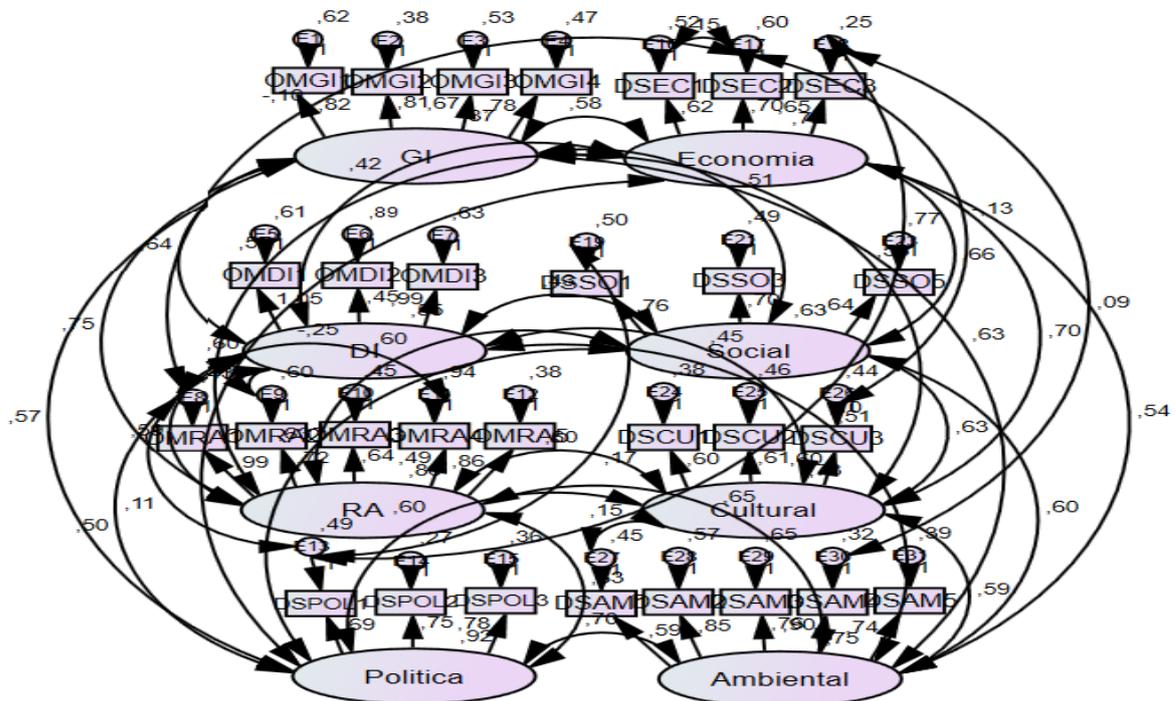
Kaiser-Meyer-Olkin M. S. Adequacy.		,936
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4761,875
	df	406
	Sig.	,000

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

4.2.2 Análise Fatorial Confirmatória

O modelo de Orientação para o Mercado Sustentável foi inserido no software AMOS, e, observando-se as informações em seu *output*, o modelo foi reespecificado e novamente inserido no *software*. O resultado é indicado na figura 4. Os índices de ajustamento do modelo são indicados na tabela 10.

Figura 4 – Modelo de Orientação para o Mercado Sustentável



Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2015)

Tabela 10 – Índices de ajustamento do modelo

CMIN/DF	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	PGFI	PCFI
2 < x < 5	< 0,10	≥ 0,90	≥ 0,90	≥ 0,90	≥ 0,80	≥ 0,90	≥ 0,50	≥ 0,50
2,634	,072	,926	,777	,897	,879	,933	,644	,733

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2015).

Com base nas afirmações de Arbuckle (2007), Byrne (2010), Hair Junior et al (2009), Hooper et al (2008), Hu e Bentler (1999) e Kline (2011), os índices mostrados na tabela 10 indicam que o modelo de Orientação para o Mercado Sustentável se ajustou bem aos Institutos Federais, indicando que o mesmo pode ser utilizado como ferramenta de gestão nestas Instituições, o que confirma a hipótese assumida neste trabalho. Ressalta-se que o modelo final não inclui as variáveis DSSO2 e DSSO4 que apresentaram índices de Normalidade fora do limite estabelecido (KLINE, 2004; FINNEY e DISTEFANO, 2006).

5 CONCLUSÃO

O conceito de Orientação para o Mercado, mesmo tendo sido proposto na década de 1990, ainda apresenta lacunas a serem pesquisadas. Um desses *gaps* uma delas foi aqui esclarecido pois foi identificado neste trabalho que os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, instituições públicas de ensino, são orientadas para o mercado.

O Desenvolvimento Sustentável, ainda não completamente definido, também foi identificado nas instituições pesquisadas, sugerindo que estas colocam em prática o que lhes foi dado como missão em sua Lei de criação e nas diretrizes que orientam seus objetivos.

A Orientação para o Mercado atende à adaptação requerida pelas mudanças no mercado e o Desenvolvimento Sustentável atende às demandas sociais; estes dois conceitos aparentemente desconexos, foram postos juntos, pois têm em comum o objetivo de possibilitar a permanência no mercado, cada um em seu contexto. A união destes conceitos, formando a Orientação para o Mercado Sustentável, possibilita conciliar, em um só instrumento, as respostas para a adequação das organizações ao meio social e ao mercado. Tal conceito foi aqui confirmado e passa a integrar os recursos disponíveis aos gestores em sua busca por melhor desempenho.

A Orientação para o Mercado Sustentável, identificada neste trabalho e confirmando a hipótese inicialmente formulada, ao reunir as necessidades de adaptação ao mercado e o atendimento aos anseios sociais, pode contribuir para um melhor desempenho, dependendo da inserção ou exclusão de dimensões e/ou variáveis, dependendo do tipo de organização a que for aplicada.

Como limitação deste trabalho, poderia ser apontada a pesquisa de corte transversal, que possibilita conhecer o assunto pesquisado em um determinado tempo, um estudo longitudinal poderia identificar a influencia do modelo aqui identificado no desempenho.

Nesta pesquisa, foi identificado um novo conceito e mais uma aplicação da Orientação para o Mercado. Assim, recomenda-se que, para trabalhos futuros seja utilizado o modelo de Orientação para o Mercado Sustentável aqui identificado em outros contextos ou em outros tipos de organizações; especialmente aquelas sem fins lucrativos, que tenham formas organizacionais não tradicionais, ou em aplicações de *marketing* fora do padrão. Sugere-se também que, para pesquisas futuras no contexto deste trabalho, sejam utilizados conceitos e/ou teorias oriundos de outros ramos do conhecimento com o objetivo de identificar novos modelos que facilitem, apoiem ou resultem em melhor gestão e/ou desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

- ARBUCKLE, L. **AMOS 16.0 User's Guide**. Chicago: Amos Development Corporation, 2007.
- BAGOZZI, R. P. Structural Equations Models in Marketing Research: basic principles. In: **Principles of Marketing Research**. Cambridge: Blackwell, 1994.
- BARBIERI, J. C. et al. Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições. **RAE**, São Paulo, v. 50, n. 2, 2010.
- BRADY, E.; JONHSON, L. Market Orientation: Market orientation in not for profit organizations: The development of theoretical meaningfulness. In: CONFERENCE ADELAIDE. Australian and New Zealand Marketing Academy: **ANZMAC**, 2000. p. 116-121.
- BRASIL, **Lei nº 11.892** Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências, 2008.
- BYRNE, B. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and Programming**. New York: Routledge, 2010.
- CHACON, S. S. **O sertanejo e o caminho das águas: políticas públicas, modernidade e sustentabilidade no semiárido**. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2007.
- CHIN, W. W. Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. **MIS Quarterly**, v. 22, n. 1, Mar. 1998.
- COMISSÃO MUNICIPAL SOBRE MEIO AMBIENTE E Desenvolvimento Sustentável 1987. **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- CORRAR, L.J. et al. **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CURI, D. P. **Orientação para o Mercado: A Relação entre a Orientação para a Tecnologia e o Marketing Relacional**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2007.
- FINNEY, S.J. ; DISTEFANO, C. Non-normal and Categorical Data in Structural Equation Modeling, In HANCOCK, G. R., MUELLER, R. O. **Structural equation modeling: a second course** (S. 269–314). Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, 2006.
- GRI, Global Reporting Initiative. **Reporting Principles and Standard Disclosures**. Amsterdam, 2013.
- HAIR, JUNIOR. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HANNA, Julia. The Hard Work of Measuring Social Impact. **HBS working knowledge**. Harvard business school. Artigo publicado em 14/06/2010. Disponível em: < <http://hbswk.hbs.edu/forms/newsletter.html>>. Acesso em 20/06/2014
- HOOPER, D.; COUGHLAM, J.; MULLEN, M. R.; Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. **Electronic Journal of Business Research Methods**, v. 6, Issue 1, p. 53-60, 2008.
- HU, L. e BENTLER, P.M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. **Structural Equation Modeling**, 6, pp. 1-55. 1999.
- KHOLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, p. 1-18, July 1990.
- KHOLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: A Measure of Market Orientation, **JMR. Journal of Marketing Research**, ABI/INFORM Global, v. 30, n. 4, p. 46, nov. 1993.
- KLIN, R.B.; **Beyond Significance Testing. Reforming Data Analysis Methods in Behavioral Research**. Washington, D, C.: APA Books, 2004.

- KLING, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling** 3rd ed. New York: The Guilford Press, 2011.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MAROCO, J. **Análise de Equações Estruturais**. Pêro Pinheiro: Report Number, 2010.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa em Marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MAY, P. H.; MOTTA, R. S. **Valorando a Natureza: análise econômica para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Campos, 1994.
- MEC. Ministério da Educação. **Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**. 2010. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf>. Acesso em: 22 jan.2012.
- MULAIK, Stanley A. **Linear Causal Modeling with Structural Equations**. London, 2009.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 2 p. 20-35, Oct. 1990.
- OLIVEIRA, A. G. **Marketing Educacional: uma análise da relação entre orientação para o mercado e desempenho em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2010.
- PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 1, p. 27-43, Winter, 1996.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. A Influência da Orientação para o Mercado e do Porte sobre a Performance Empresarial: Um Estudo Comparativo entre o Varejo de Confecções e a Indústria Eletro-Eletrônica. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/3es/2003/dwn/3es2003-64.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2010
- SACHS, I. **Estratégias de Transição para o século XXI – desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Studio Nobel Fundap, 1993.
- SAMPAIO, C. H. **Relação entre Orientação para o Mercado e Performance em Empresas do Varejo de Vestuário no Brasil**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.
- SEN, A. K. **Desenvolvimento como Liberdade**. Trad. Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- SETEC. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Concepção e Diretrizes dos Institutos Federais de Educação, ciência e Tecnologia**. Brasília: MEC/SETEC, 2008.
- SPILLAN, J. E. The Effect of a Market Orientation on Business Performance: a study of small-sized service. **Journal of Small Business Management**, Apr. 2005.
- STEENKAMP, J. E. M.; BAUMGARTNER, H. On the use of structural equation models for Marketing modeling. **International Journal of Researching Marketing**, v. 17, n. 2/3, p. 195-202, Sept. 2000.