

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Faculdade de Gestão e Negócios

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado em Administração



**O IMPACTO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EM
EMPRESAS INCUBADAS DE UBERLÂNDIA PERTENCENTES À
ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Carlos Henrique Viola

Uberlândia [MG]

2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Faculdade de Gestão e Negócios

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado em Administração

**O IMPACTO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EM
EMPRESAS INCUBADAS DE UBERLÂNDIA PERTENCENTES À
ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Carlos Henrique Viola

Uberlândia [MG]

2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Faculdade de Gestão e Negócios

**O IMPACTO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EM
EMPRESAS INCUBADAS DE UBERLÂNDIA PERTENCENTES À
ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração da
Universidade Federal de Uberlândia,
como requisito à obtenção do título de
Mestre em Administração.

Carlos Henrique Viola

Orientador: Prof. Dr. João Bento de Oliveira Filho

Uberlândia [MG]

Março-2006

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UFU / Setor de Catalogação e Classificação

V795i Viola, Carlos Henrique / 1975-
O impacto da orientação para o mercado em empresas incubadas de Uberlândia pertencentes à área de tecnologia da informação / Carlos Henrique Viola. - Uberlândia, 2006.
109f. : il.
Orientador: João Bento de Oliveira Filho.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração.
Inclui bibliografia.
1. Marketing - Teses. 2. Incubadoras de empresas - Uberlândia - Teses. I. Oliveira Filho, João Bento de. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.8

Reitor da Universidade Federal de Uberlândia
Arquimedes Diógenes Cilone

Diretor da Faculdade de Gestão e Negócios
Reinaldo Campos Andraus

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração
Valdir Machado Valadão Júnior

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Faculdade de Gestão e Negócios

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado em Administração

A dissertação

Elaborada por Carlos Henrique Viola e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pela Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito à obtenção do título de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO

Data: 17/03/2006.

BANCA EXAMINADORA

Dr. João Bento de Oliveira Filho

Dra. Stella Naomi Moriguchi

Dr. Edmilson de Oliveira Lima

DEDICATÓRIA

À amada Milena,
que sempre me apoiou
durante todos esses
anos na carreira de
Administrador.

AGRADECIMENTOS

O mérito de galgar mais um degrau na profissão de Administrador não pertence somente a mim, mas a várias pessoas que contribuíram para mais este desafio, cada qual à sua maneira, seja convivendo comigo no dia-a-dia apoiando-me nos obstáculos da profissão ou compartilhando comigo os momentos de glória profissional e na vida pessoal.

Dessa forma, dedico meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que de algum modo participaram dessa conquista: à minha esposa e ilustre advogada Milena, a meus pais Carlos Roberto e Rose, aos meus sogros e amigos Audeni e Eliana, às minhas queridas irmãs Luciana, Andréa e Carla, aos meus sobrinhos Gustavo, Flávia, Matteo, Fabiana, Enzo e Luca, aos meus cunhados Flávio, Gustavo, Reginaldo, Vanessa, Cíntia e Tibério, aos meus amigos Leonardo, Rodrigo, Marcos, Érico, Demétrio, Gustavo e César, aos professores Dr. João Bento de Oliveira Filho, Dra. Eliana Xavier Linhares de Andrade, Dra. Stella Naomi, Dra. Tânia Regina Brasileiro e Dr. Valdir Machado Valadão.

Muito obrigado e conto com todos para o próximo desafio!

RESUMO

Dentre as dificuldades de organizações de base tecnológica que passaram por todo o processo de incubação de empresas, os aspectos mercadológicos apresentam-se como o principal empecilho que compromete sua inserção no mercado, crescimento e a própria sobrevivência. As atividades que visam satisfazer aos clientes e são orientadas para as necessidades do mercado têm um papel importante na minimização das deficiências de marketing dessas empresas. Este trabalho tem como problema de pesquisa verificar a intensidade da orientação para o mercado – OPM – quanto se baseiam nas informações do mercado nas tomadas de ação, das empresas de uma incubadora em Uberlândia e como essa orientação contribui para a sobrevivência delas. O trabalho é baseado em estudo de levantamento realizado com os proprietários ou gestores destas empresas de Tecnologia da Informação – TI, que foram incubadas até 2004 na Incubadora de Empresas de Tecnologia em Software - INETEC, cujo gestor é o Núcleo Softex do Triângulo – TRISOFT. O objetivo geral deste trabalho é descrever o impacto da orientação para o mercado sobre a sobrevivência das empresas incubadas na INETEC e para realizar esse estudo será utilizada uma escala de medição de nível de OPM complementada com outras questões pertinentes aos objetivos específicos definidos. A principal conclusão deste estudo foi a constatação da existência de uma sensível orientação para o mercado nas tomadas de decisões das empresas incubadas na INETEC. Verificou-se, também, que as empresas sobreviventes foram as que apresentaram maior nível de orientação para o mercado. Essas informações poderão contribuir para o planejamento dos negócios das próximas empresas a serem incubadas.

Palavras-chave: Orientação para o Mercado, Empresa de Base Tecnológica, Tecnologia da Informação e Incubadora.

ABSTRACT

In the midst of the difficulties presented by the technological based organizations, from incubators, that went thorough all the process of incubation, the marketing aspects figure as the main hindrance that jeopardizes the entrance, growth and survival of these companies in the market place. The activities that aim customer satisfaction and are market oriented play an important roll in minimizing marketing deficiencies of these firms. The research problem of this work is to verify the intensity of market orientation of companies in an incubator from Uberlândia and how this orientation contributes to their survival. This work is based on a survey study made with the owners or managers of the Tecnological Information Companies that were incubated in Incubadora de Empresas de Tecnologia em Software – INETEC – whose manager is Núcleo Softex do Triângulo – TRISOFT. The general objective of this work is to describe the impact of market orientation in the survival of the incubated companies from INETEC and, as a way to accomplish this study, it was used an scale that measures the orientation market level, which was added by the other questions concerning the specific objectives proposed here. The main conclusion of this study was that there is a sensible market orientation in the decision making of the incubated companies from INETEC. Besides that, it was verified that the surviving companies were those that achieved the higher level of market orientation. This information can contribute to plan the business of future incubated enterprises.

Keywords: Market Orientation, Tecnological based enterprise, Tecnological Information and Incubator.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
1.1 Justificativa e Delimitação do Tema	10
1.2 Problema de Pesquisa	11
1.3 Objetivos do Trabalho	11
1.3.1 Objetivo Geral	11
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 Estrutura do Trabalho	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Incubadora de Empresas	14
2.2 Incubadoras no Brasil	17
2.3 O Processo de Incubação de Empresas	22
2.4 O Conceito de Orientação para o Mercado	25
2.5 A Síntese dos Conceitos de Orientação para o Mercado – OPM	32
2.6 Impacto da Orientação para o Mercado	36
2.7 Medindo a Orientação para o Mercado	45
2.7.1 Sintetizando a Escala de Orientação para o Mercado	53
2.8 Estatística Aplicada ao Estudo de OPM	58
3. METODO DA PESQUISA	62
3.1 Tipo e Abordagem de Pesquisa	62
3.2 Técnica de Coleta de Dados e Tipo de Instrumento de Coleta	63
3.3 Fonte de Dados de Pesquisa	64
3.4 Tamanho da Amostra	65
4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS	66
4.1 Núcleo Softex do Triângulo – TRISOFT.....	66
4.2 Resultados por Objetivo de Pesquisa	69
4.3 Resultados por Hipótese de Pesquisa	87
4.4 Resolução do Problema de Pesquisa	90
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
ANEXO I - Escala de Deshpandé e Farley: Mensuração de Orientação para o Mercado.....	100
ANEXO II - Instrumento de Coleta de Dados – Questionário.....	101

ANEXO III	- Escala de Checagem de Validade Utilizada no Estudo de Deshpandé e Farley (1998).....	104
ANEXO IV	- Escalas de Mensuração da Validade Preditiva da Correlação entre OPM e Performance.....	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Principais estudos que validam o impacto da OPM na performance organizacional	37
-----------------	---	-----------

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Coeficiente de correlação para cada caminho (<i>Path</i>) de hipótese de Lee	40
Tabela 2	Confiança e validade das medidas para as três escalas de OPM	49
Tabela 3	Coeficiente de confiabilidade das três escalas aplicadas em vários países, mensurada pelo coeficiente α de Cronback	52
Tabela 4	A escala eumária 'MORTN' de OPM, sintetizada das três escalas existentes	55
Tabela 5	Escala modificada de mensuração de OPM	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Número de incubadoras de empresas no Brasil	19
Gráfico 2	Nível de OPM geral e por variável, considerando o status de funcionamento da empresa incubada	70
Gráfico 3	Distribuição das empresas incubadas na INETEC por faixa de faturamento médio anual durante sua existência e status	71
Gráfico 4	Número de clientes conquistados pelas empresas incubadas durante sua existência por status de funcionamento	72
Gráfico 5	Participação de cada serviço/produto nas empresas incubadas na INETEC	74
Gráfico 6	Status das empresas incubadas na INETEC	75
Gráfico 7	Intensidade geral e por variável de OPM	76
Gráfico 8	Nível médio de OPM das empresas sobreviventes (em funcionamento) e não sobreviventes (atividades encerradas)	77
Gráfico 9	Coefficientes de correlação e determinação entre variáveis de OPM .	78
Gráfico 10	Ênfase no Cliente - Justificativas para Discordância/Neutralidade e, em caso de Concordância, evidências de que os ‘objetivos de negócios são dirigidos prioritariamente pela satisfação do cliente’	80
Gráfico 11	Ênfase no Cliente - Justificativas para Discordâncias/Neutralidades e, em caso de Concordância, evidências de que ‘levam em consideração as necessidades dos clientes para serem mais competitivos’	81
Gráfico 12	Ênfase no Cliente - Justificativas para Discordâncias/Neutralidades e, em caso de Concordância, evidências de que ‘são mais focados no cliente do que a concorrência’	83
Gráfico 13	Ênfase no Cliente - Justificativas para Discordâncias/Neutralidades de que ‘o negócio existe, primeiramente, para servir aos clientes’	84
Gráfico 14	Importância da Informação - Justificativas para Discordâncias/Neutralidades e, em caso de Concordância, evidências de que ‘monitoram, constantemente, o nível interno de comprometimento para com às necessidades dos clientes’	85
Gráfico 15	Importância da Informação - Em caso de Concordância, evidências de que ‘quando descobrem que o cliente deseja que modifiquem o produto, as pessoas competentes se encarregam de atendê-lo’ – A mais importante mudança no produto realizada pela empresa, em função do cliente	87
Gráfico 16	Nível OPM comparativo entre empresas sobreviventes (em atividade) e não sobrevivente (atividades encerradas), segundo a média ponderada, moda e mediana	89
Gráfico 17	Resposta à Questão-Problema - Intensidade de orientação para o mercado das empresas incubadas na INETEC, segundo as medidas: média, moda e mediana	91

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Dimensões sintetizadas de orientação para o mercado	33
Figura 2	Modelo geral de correlação entre as variáveis estudadas por Lee	39
Figura 3	Modelo de organização para o mercado para organização pública ...	41
Figura 4	Modelo dos efeitos moderadores da OPM sobre a rentabilidade	43

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho analisa empresas de base tecnológica originadas de uma incubadora de empresas e a sua inserção no mercado.

De acordo com Dornelas (2002, p. 36) “a empresa de base tecnológica é aquela cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisa aplicada, e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado”.

Por incubadora de empresas, entende-se:

um arranjo interinstitucional com instalações e infra-estrutura apropriadas, estruturadas para estimular e facilitar determinados fatores. São exemplos destes fatores: vinculação empresa-universidade, fortalecimento das empresas e o aumento de seu entrosamento, bem como crescente vinculação do setor produtivo com diversas instituições de apoio (GUEDES; FORMICA, 1997, p. 45).

Normalmente uma empresa tecnológica surge a partir de pesquisas e alta qualificação técnica. Porém, alguns pesquisadores de inovações tecnológicas e empresários de sucesso no desenvolvimento e lançamento de produtos inovadores afirmam que a tecnologia não é tudo, e ela por si só não vende um produto. Há a necessidade de um planejamento de marketing para se atingir o público desejado.

Os aspectos mercadológicos têm sido a maior dificuldade das empresas de base tecnológica em incubadoras de empresas, o que têm comprometido a inserção no mercado, o crescimento e sua própria sobrevivência.

As seguintes afirmativas de Formica (2000, p.59) confirmam esses pontos de vista: “Ao contrário do que se pensa, a criatividade em tecnologia está longe de habilitar o

empreendedor tecnológico a aproveitar as oportunidades que mudam o presente. A visão tecnológica precisa ser enriquecida com criatividade tanto no planejamento da produção quanto no marketing”. Concluindo, Formica (2000, p.71) afirma ainda que “o empreendedor tecnológico deve mudar de atitude para ajudar seus clientes a aproveitar as vantagens acarretadas pelas mudanças tecnológicas”.

De acordo com Morita (1999 *apud* Formica, 2000, p.72), fundador da empresa Sony que criou produtos inovadores como o video-cassette, *walkman* e outros:

a criatividade em marketing não deve ser esquecida. Se você dispõe de muita tecnologia e mesmo de um ótimo produto, assim mesmo você só terá sucesso se o mercado estiver informado sobre ele para poder aceitá-lo. No caso do walkman, o seu sucesso se deu graças ao planejamento do produto e ao marketing.

Complementarmente, Formica (2000, p.72) considera que “até mesmo uma boa tecnologia não se vende por ela mesma, e o empreendedor tecnológico sofre de uma lacuna em marketing e vendas, o que dificulta a comercialização das inovações”.

Segundo Odebrecht (2005, p.5):

há uma nova lógica na hierarquia histórica das relações de trabalho porque o poder já não pode estar no ‘chefe’ ou na empresa. O poder está no cliente – razão da existência e fonte de vida de qualquer empreendimento no mundo dos negócios – cujo desejo precisa ser satisfeito.

Odebrecht (2005, p. 5) conclui ainda que “o fabricante que se mantiver, conservadoramente, vendendo apenas produtos a meros consumidores, sem agregar serviços, corre o risco de ficar pelo caminho”.

Diante disso, fica evidente que os aspectos relacionados ao marketing são fundamentais para o negócio. Percebe-se, também, que o exercício puro e simples da

criatividade para o desenvolvimento de novas tecnologias sem a orientação para o mercado pode inviabilizar a aceitação de um novo produto, uma vez que as necessidades e desejos dos clientes, dificilmente, estarão sendo satisfeitos.

Entende-se por orientação para o mercado, segundo Deshpandé e Farley (1998, p. 222), “o conjunto de processos e atividades interdisciplinares criadas e direcionadas para a satisfação dos consumidores através de avaliações contínuas das necessidades”. Esses autores afirmam, também, que as empresas com maior orientação para o mercado estarão mais aptas a competir no mercado globalizado. Devido à importância do assunto, no final da década de 90, Deshpandé e Farley (1998, p.220) propuseram uma escala para mensurar a orientação para o mercado.

Kohli e Jaworski (1990, p.3) propõem uma definição formal de orientação para o mercado: “a geração de inteligência de mercado pela organização pertinente às necessidades atuais e futuras dos consumidores, sua disseminação pelos departamentos da empresa e a capacidade da organização de responder a essas necessidades”.

Narver e Slater (1990, p.28) identificaram três componentes comportamentais em empresas orientadas para o mercado, que são:

1. orientação para o consumidor, a qual envolve entender clientes-alvo atuais e ao longo do tempo com o intuito de criar um valor superior a eles;
2. orientação para a concorrência, a qual envolve adquirir informação sobre os concorrentes existentes e potenciais, compreendendo as forças e fraquezas de curto prazo e suas habilidades de longo prazo;
3. coordenação interfuncional, isto é, o uso coordenado dos recursos no processo de criação de valor superior para os clientes-alvo.

Diante dessas definições, parece ser possível concluir que, para se considerar uma empresa como orientada para o mercado, deve existir, pelo menos, quatro aspectos: ênfase no cliente, importância da informação, coordenação interfuncional e tomada de decisão.

1.1 Justificativa e Delimitação do Tema

Como delimitação do tema para a análise de empresas de base tecnológica, optou-se por estudar as empresas de Tecnologia da Informação, devido à sua dinâmica e importância na economia nacional e mundial nos dias de hoje e à grande perspectiva de crescimento deste setor. Dentre essas empresas, para facilidade de obtenção de dados, serão analisadas as que passaram pela Incubadora de Empresas de Tecnologia em Software - INETEC, inaugurada em Uberlândia em maio de 1998, e que conta com 14 empresas que saíram da incubadora, aqui referidas como empresas graduadas.

Além da facilidade de obtenção de dados destas empresas, deve-se considerar que para se ingressar em uma incubadora, as empresas candidatas devem apresentar um plano de negócios completo. Neste plano, é necessário haver um plano estratégico, um plano de marketing e um estudo técnico financeiro-comercial.

Assim, pressupõe-se que todas essas empresas tiveram que definir uma estratégia e ter feito uma análise mínima da concorrência. Sabendo que as empresas realizaram este estudo, pode-se concluir que estarão aptas a responder à pesquisa com respeito à orientação para o mercado.

1.2 Problema de Pesquisa

Diante do que foi apresentado nas seções anteriores, elaboraram-se as seguintes questões-problema: qual a intensidade da orientação para o mercado das empresas incubadas na Incubadora de Empresas de Tecnologia de *Software* de Uberlândia, em termos do quanto se baseiam nas informações do mercado para tomar ações? Como a orientação para o mercado tem contribuído para a sobrevivência dessas empresas?

A partir desses questionamentos foram formuladas as seguintes hipóteses:

- As empresas incubadas não sobreviventes não possuem o hábito de pesquisar os usuários finais para conhecer a percepção da qualidade de seus produtos e serviços;
- As empresas incubadas sobreviventes possuem maior hábito de pesquisar os usuários finais para conhecer a percepção da qualidade de seus produtos e serviços;
- As empresas com maior orientação para o mercado foram as sobreviventes.

1.3 Objetivos do Trabalho

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é descrever o impacto da orientação para o mercado na sobrevivência das empresas incubadas na INETEC.

1.3.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar as empresas estudadas no que diz respeito aos produtos que comercializam e se são sobreviventes ou não.
- Medir a intensidade média de orientação para o mercado das empresas incubadas, segundo escala de Deshpandé e Farley (1998), considerando do período da incubação até o momento da pesquisa.
- Verificar se as empresas sobreviventes possuem maior nível de orientação para o mercado do que as não sobreviventes.
- Verificar a existência ou não de correlação entre as variáveis de OPM (ênfase no cliente, importância da informação, coordenação interfuncional e tomada de decisão), através de análise estatística de correlação;
- Levantar as principais justificativas das concordâncias ou discordâncias/neutralidade dos entrevistados perante as afirmações sobre OPM presentes no instrumento de pesquisa. Essa verificação deverá permitir conhecer as razões da escolha do entrevistado quanto ao nível de concordância, além de checar seu entendimento das afirmações realizadas sobre sua empresa.

1.4 Estrutura do Trabalho

Esta investigação está estruturada em cinco capítulos:

No Capítulo 1, conforme visto, apresentaram-se os principais aspectos concernentes à presente pesquisa, a questão-problema, sua justificativa de estudo e seus objetivos.

No Capítulo 2 é apresentada uma revisão da literatura acerca das principais abordagens e assuntos tratados nesta pesquisa, como forma de apresentar uma base conceitual adequada às necessidades do trabalho.

No Capítulo 3, delinea-se a metodologia empregada nesta investigação, caracterizando-se os aspectos norteados no trabalho e buscando-se uma completa coerência com as técnicas de pesquisa amplamente divulgadas pela literatura pertinente.

O Capítulo 4 aborda a pesquisa empírica, trata do estudo nas empresas incubadas da INETEC, apresenta os resultados, a análise dos dados, a interpretação e a discussão dos resultados obtidos.

No Capítulo 5 são apresentadas as considerações finais, as recomendações e sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Incubadoras de Empresas

Em função do aumento da competitividade, as micro, pequenas e médias empresas – PME – enfrentam dificuldades para se manterem no mercado. Isso se dá por várias razões, seja pelo baixo poder de barganha que possuem perante clientes e fornecedores ou pela sua pequena estrutura e restrita capacidade de investimento.

Entretanto, sabe-se que estas empresas são de extrema importância para o Brasil devido ao seu volume e, principalmente, ao número de mão-de-obra que absorvem em suas atividades, gerando renda para a população.

Nesse sentido, para fomentar a abertura das Pequenas e Médias Empresas - PME - e o seu desenvolvimento, as incubadoras buscam capacitá-las na gestão do novo negócio. Esta prática de apoio tem crescido substancialmente devido ao aumento das chances de sobrevivência das empresas que se instalam em incubadoras.

Segundo Fonseca e Kruglianskas (2000, p. 3):

a idéia de incubadora esteve associada ao propósito de estimular o surgimento de negócios resultantes de projetos tecnológicos desenvolvidos dentro das universidades ou não. A partir dos anos 90 passaram a surgir as incubadoras mistas, unidades criadas por governos locais com a finalidade de estimular o crescimento econômico e gerar empregos.

Assim, pode-se entender também, por incubadora de empresas como “um arranjo interinstitucional com instalações e infra-estrutura apropriadas, estruturadas para estimular e facilitar determinados fatores” (Amato Neto, 2000, p. 3). São exemplos destes fatores: vinculação empresa-universidade, fortalecimento das empresas e o aumento de seu

entrosamento, bem como crescente vinculação do setor produtivo com diversas instituições de apoio.

Para a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas ANPROTEC (2005) “uma incubadora de empresas é um ambiente flexível e encorajador onde é oferecida uma série de facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos”. Além da assessoria na gestão técnica e empresarial da empresa, a incubadora oferece a infra-estrutura e serviços compartilhados necessários para o desenvolvimento do novo negócio, como espaço físico, salas de reunião, telefone, fax, acesso à Internet, suporte em informática, entre outros. Desta forma, as incubadoras de empresas geridas por órgãos governamentais, universidades, associações empresariais e fundações, são catalizadoras do processo de desenvolvimento e consolidação de empreendimentos inovadores no mercado competitivo.

Percebe-se, pela definição apresentada, que o empreendedor recebe todo o apoio e infra-estrutura para a fase inicial de seu negócio, o que contribui para que essas novas empresas possam entrar no mercado de forma mais profissional e competitiva.

Conforme Baêta (1999, p. 80), “as incubadoras implicam em condições bastante específicas e não se esgotam numa simples criação de empresas, mas também há o monitoramento para estimular o processo de inovação”. As incubadoras promovem oportunidades para o desenvolvimento tecnológico do processo produtivo e oferecem aos novos empreendedores, além de espaço físico e os serviços de escritório, o apoio administrativo, aconselhamento e consultoria gerencial e de marketing.

Sob uma perspectiva mais ampla, a missão das incubadoras é a de fornecer serviços e recursos compartilhados, em termos de profissionais competentes, instalações adequadas e infra-estrutura administrativa e operacional à disposição das empresas incubadas.

Estes elementos geram um ambiente propício à consolidação de novos empreendimentos, mediante algumas iniciativas, tais como: fornecer apoio técnico e gerencial às empresas incubadas, promover e acelerar a consolidação de empresas, estimular o espírito empreendedor, desenvolver ações associativas e compartilhadas, reduzir custos para o conjunto das empresas e seus parceiros, buscar novos apoios e parcerias para as empresas, divulgar as empresas e seus produtos e participar de outras redes (AMATO NETO, 2000).

Segundo Beuren e Raupp (2003, p. 8), as tipologias mais comuns de incubadoras são:

incubadoras de empresas de base tecnológica, incubadoras de empresas de setores tradicionais e incubadoras mistas. As incubadoras de empresas de base tecnológica contemplam empreendimentos relacionados ao desenvolvimento de tecnologia, como empresas de informática, biotecnologia, química fina, mecânica de precisão e novos materiais. As incubadoras de setores tradicionais abrigam empresas orientadas para o desenvolvimento econômico, como: mecânica, eletrônica, confecção, alimentos, agroindústria, sendo que normalmente dependem do suporte de órgãos e entidades como prefeituras, governo do Estado ou associações comerciais, industriais e agrícolas. As incubadoras mistas, como o próprio nome demonstra, abrigam ao mesmo tempo empresas de base tecnológica e empresas de setores tradicionais. Todavia, as incubadoras de empresas não atuam sozinhas. Atualmente, essas entidades desenvolvem parcerias com vários outros organismos, como governo, prefeituras, entidades com ou sem fins lucrativos, agentes financeiros, entre outros. Por meio deste apoio, as incubadoras conseguem atingir seu objetivo principal: promover o desenvolvimento e o crescimento de micro e pequenas empresas.

Aliado a definição de incubadoras, tem-se discutido o compartilhamento do conhecimento no ambiente onde as empresas encontram-se incubadas. Deve-se analisar o

compartilhamento do conhecimento entre os gestores e empregados da incubadora, entre os empregados e os empreendedores e, principalmente, a troca de conhecimentos entre empreendedores de ramos similares ou de ramos diferentes, que muitas vezes detectam a mesma dificuldade durante o processo de incubação.

Tendo em vista as tipologias de incubadoras de empresas apresentadas, neste trabalho serão estudadas aquelas de base tecnológica, as quais percebe-se que possuem papel importante na economia brasileira, tanto na geração de empregos quanto na oferta de produtos tecnológicos.

Para melhor compreensão da importância da criação de empresas em um ambiente que favoreça a sua sobrevivência, a seguir será apresentado como se deu o surgimento das incubadoras no Brasil, bem como indicativos de sua relevância para a economia nacional.

2.2 Incubadoras no Brasil

No Brasil, de acordo com Nascimento Júnior e Souza (2003, p. 7):

o primeiro passo efetivo em direção às experiências de pólos, parques e incubadoras deu-se a partir do Programa de Inovação Tecnológica do CNPq, criado em 1982, com o objetivo de aproximar a área acadêmica das atividades empresariais no país. Esse programa criou treze Núcleos de Inovação Tecnológica – NITs – em instituições de ensino.

Os primeiros parques de incubadoras de empresas no Brasil foram acrescentados ao programa desde 1984, tais como: os de Joinville e Florianópolis (SC), São Carlos (SP), Campina Grande (PB), Manaus (AM), Santa Maria (RS) e Rio de Janeiro (RJ). Duas outras

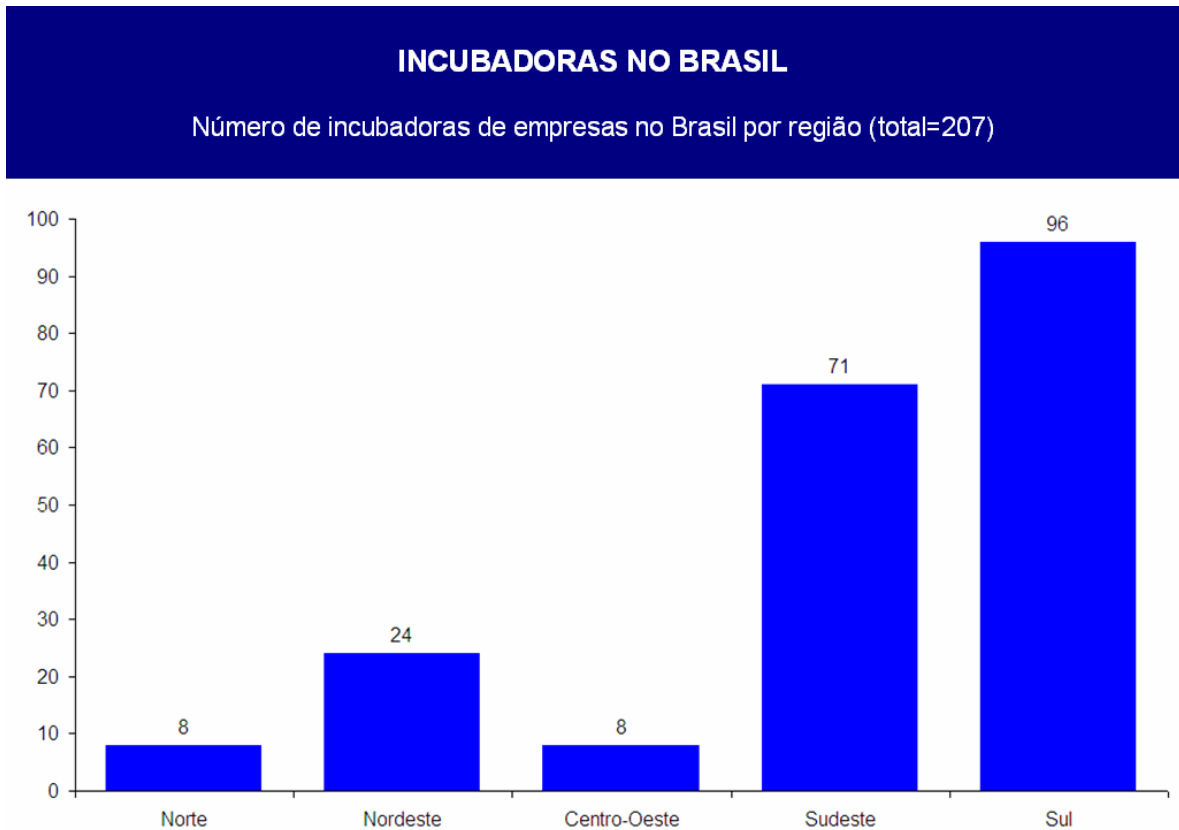
iniciativas foram marcantes: os estudos desenvolvidos pela Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, em parceria com a Organização dos Estados Americanos – OEA, e a criação, em 1987, da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançada – ANPROTEC (BARQUETTE, 2000).

Segundo Guedes e Bermúdez (1997), a ampla disseminação dos conceitos de parque tecnológico e incubadora de empresas no Brasil ocorreu somente a partir de 1993, em virtude de alguns fatores favoráveis à sua difusão.

O primeiro deles foi a mudança no cenário econômico mundial, que trouxe consigo a necessidade de elevar a competitividade das empresas nacionais por meio do aumento de sua capacidade de inovação tecnológica. Além disso, intensas relações internacionais, mantidas pelas universidades brasileiras, criaram um apreciável potencial de recursos humanos.

O segundo fator foi a criação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, em 1990. As incubadoras, no Brasil, cresceram em média 30% até o ano de 2000, atingindo em 2001 o número de 150 em operação, as quais ocuparam as regiões mostradas no Gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1



Fonte: ANPROTEC (2005)

Existem algumas características comuns às incubadoras brasileiras, tais como: fomentação ao empreendedorismo e ao crescimento econômico regional; vínculo com o mercado formal; capacidade de abrigar, em média, treze empresas, sendo que a menor abriga quatro e a maior 119; a infra-estrutura e os serviços ofertados aos incubados absorvem amplo espectro de recursos; quadro de pessoal reduzido; alto grau de instrução das pessoas, sendo 89% do pessoal com nível superior e 32% com pós-graduação; têm a maior parte de seus custos cobertos por entidades gestoras, instituições parceiras e pelas próprias empresas incubadas (BARQUETTE, 2000).

Com respeito às empresas incubadas, Lemos & Maculan (*s/d apud* Oliveira e Paula, 2004, p.4) entrevistaram 53 pequenas empresas de base tecnológica instaladas em doze incubadoras brasileiras:

no que se refere aos problemas mais freqüentes enfrentados por tais empresas, destacam-se: a) o preconceito do mercado em relação às companhias incubadas; b) a dificuldade de relacionamento com a instituição acadêmica responsável pela gestão da incubadora; c) a inadequação do espaço físico e da infra-estrutura; d) a distância do centro comercial; e) a falta de privacidade; f) poluição em área próxima.

As incubadoras surgiram no Brasil como uma alternativa de desenvolvimento técnico-científico, proporcionando, às empresas públicas e privadas, mecanismos de competitividade e de desenvolvimento econômico. Assim, podem ser consideradas instrumentos essenciais para apoiar a reestruturação econômica e a evolução da economia industrial, estimulando e apoiando a criação e o desenvolvimento das empresas (BAÊTA, 1999).

O processo de incubação é realizado em três fases: a primeira é chamada de pré-incubação, cujo foco é a idéia-projeto, com período de seis meses de duração. A segunda é a incubação, na qual o fator central é a empresa, possui duração de 24 meses, a contar do término da fase anterior, e a terceira é a pós-incubação, voltada para a interação das empresas com o ecossistema e o mercado, desenvolvida em um período de seis meses, a contar do término da segunda fase (FILÁRTIGA; GUEDES; MEDEIROS, 1999).

A sinergia que deve haver não somente entre as empresas participantes, mas, também, com a comunidade local onde o programa está inserido, visando à geração de emprego e renda, é apontada por Bermúdez (2000) como requisito para o desenvolvimento de programas de incubadoras no Brasil.

Assim sendo, as incubadoras configuram-se como mecanismos eficientes de apoio à criação de micro e pequenas empresas ao oferecer instalações físicas, infra-estrutura e apoio gerencial, propiciando-lhes melhores condições, o que resultará na redução do risco inicial do empreendimento. Além disso, as pequenas empresas, ao elevarem as taxas de empregos, podem contribuir também para a redução das desigualdades sociais.

Salomão (1999) destaca que as incubadoras, quando bem estruturadas, apresentam importantes resultados: adequação à questão urbana, adoção de novas tecnologias, aumento de produtividade com ênfase na qualidade para maior competitividade, minimização dos custos pela ação compartilhada entre empresas, estímulo ao associativismo e ao empreendedorismo, sintonização da empresa com a chamada sociedade do conhecimento e inserção das empresas no processo de globalização da economia.

Na visão de Bermúdez e Guedes (1997, p. 15), as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas incubadas brasileiras são:

falta de tradição familiar e experiência empresarial dos fundadores, dificuldades de acesso a crédito decorrentes das políticas no país, inexistência de fontes de capital de risco, inexperiência e falta de treinamento na área de marketing e de transferência de tecnologia, poucas disciplinas ligadas aos negócios nos cursos universitários de base tecnológica, escassa disponibilidade de recursos, ausência de alianças e parcerias estratégicas com grandes empresas e, por fim, falta de uma cultura de empreendedorismo na sociedade brasileira.

Bermúdez e Guedes (1997) destacam que para criação de incubadoras no contexto brasileiro, é importante uma sólida base e envolvimento das lideranças locais, estabelecimento de parcerias, investimentos em resultados de longo prazo,

desenvolvimento de visibilidade ao projeto e uma profunda análise e avaliação do empreendimento a ser desenvolvido.

Ocani (1998, p. 15) afirma que “para uma incubadora ter sucesso, sua equipe administrativa deve possuir capacitação técnica suficiente para trabalhar com informações e definir estratégias”.

2.3 O Processo de Incubação de Empresas

Pode-se entender por Incubadoras como “uma das formas de transferir para o setor produtivo a tecnologia desenvolvida nas instituições de ensino e pesquisa, através do apoio à criação e ao desenvolvimento de novas empresas” (ALVAREZ; MELO, 1996, p. 558).

Nessa mesma linha, a ANPROTEC relaciona a criação de incubadoras com o “estímulo à cooperação entre universidades e a sociedade, com a otimização do potencial regional no desenvolvimento econômico, social, tecnológico e, principalmente, com o incentivo ao empreendedorismo” (FILÁRTIGA; GUEDES; MEDEIROS, 1999, p. 9)

Alguns aspectos podem ser percebidos como resultantes do processo de incubação, tais como:

a cooperação entre a universidade e a sociedade; a transferência para o setor produtivo da tecnologia gerada nas instituições de ensino e pesquisa; a criação e o desenvolvimento de novas empresas; a capacitação técnica e gerencial dessas empresas, a fim de torná-las competitivas para o mercado (BIGNETTI; WOLFFENBÜTTEL, 2003, p. 3-5)

Estes autores consideram três etapas que caracterizam a trajetória das empresas residentes numa incubadora: o período de pré-incubação, representado por todo o processo

de seleção; o período de incubação propriamente dita, no qual a empresa recebe todo o suporte administrativo necessário ao seu desenvolvimento e o aporte de conhecimentos resultante da interação com a instituição de ensino e pesquisa parceira; e o processo de saída da empresa da incubadora.

O período de pré-incubação compreende as atividades de constituição da empresa, de negociação dos empreendedores com a incubadora e da definição do plano de negócios. Esse plano, na verdade, constitui-se de um primeiro estudo de viabilidade técnica e econômica para o empreendimento e obriga os empreendedores a uma reflexão inicial sobre as potencialidades e os riscos do empreendimento.

No período de incubação, desenrolam-se as ações sistemáticas que oferecem condições às empresas de desenvolverem seus projetos de inovação e de se capacitarem para enfrentar a concorrência do mercado.

Com relação à saída da empresa da incubadora, podem-se considerar três alternativas:

- a empresa, ao final do período de incubação, está consolidada e pronta para enfrentar o mercado. Isto significa que o processo teve êxito;
- a empresa esgotou o período de tempo de permanência e as eventuais prorrogações e deve deixar a incubadora mesmo sem estar madura para enfrentar o mercado. Nessa situação, o processo de incubação teve êxito parcial;
- a empresa faliu durante o processo de incubação. Nesse caso, o processo não teve êxito e a experiência deve ser analisada para a identificação das razões que levaram ao fracasso.

Ainda podem ocorrer outras situações, como, por exemplo, o empreendimento nascente ser adquirido, ou haver uma fusão com uma empresa maior, durante o processo de incubação (BIGNETTI; WOLFFENBÜTTEL, 2003).

Neste sentido, para que se possa avaliar o impacto do processo de incubação nas empresas, Fonseca (2000) propõe a avaliação do desempenho de incubadoras a partir de dois grupos de indicadores.

O primeiro grupo possui, como foco, a própria atividade da incubadora como fornecedora de serviços às empresas residentes. O segundo grupo de indicadores proposto focaliza os resultados obtidos pelas empresas incubadas. Esse grupo é relevante para a presente investigação na medida em que permite avaliar o real impacto de um processo de incubação nas empresas. O autor propõe os seguintes indicadores: as inovações incorporadas de qualquer tipo e fonte; os empregos diretos criados, formais ou informais; e o fortalecimento das empresas, representado pelo aumento na renda gerada ou pela consolidação da posição em mercados.

Outra possibilidade foi proposta pela *National Business Incubation Association*. Esta associação publicou, em 1993, um manual para avaliação de projetos de incubação. Nele, Barse (1993) apresenta uma estrutura de avaliação de projetos de incubação dividida em dois níveis: o nível interno, ou de auto-avaliação, e o externo.

No nível interno, os atores envolvidos no processo avaliam a performance da incubadora em relação aos seus próprios objetivos. No nível externo, a avaliação é realizada por agências externas, enfocando o impacto que a incubadora tem na comunidade e no desenvolvimento sócio-econômico.

Para efeito de análise deste trabalho, será considerado, como principal indicador de êxito da empresa incubada, o fato dela estar em atividade no momento da pesquisa. Desta

forma, será observada a relação de sua sobrevivência com a orientação para o mercado em suas decisões, assunto este a ser tratado a seguir.

2.4 Os Conceitos de Orientação para o Mercado - OPM

Examinando a evolução das estruturas organizacionais das empresas depois de 1960, Webster (1992) nota que as definições clássicas da administração de marketing não eram mais adequadas aos objetivos das empresas modernas.

Com efeito, a administração de marketing, no sentido tradicional do termo, era largamente baseada na noção de transação entre vendedor e comprador com o objetivo de maximizar o lucro da empresa. Entretanto, nos dias de hoje, as empresas não são mais aquelas organizações fortemente hierarquizadas dos anos 1960 e 1970, nas quais a função de marketing era ainda muito centralizada.

A partir dos anos 1980, esta situação, então, mudou progressivamente, conforme posto por Webster (1992, p.10):

... há uma clara evolução das transações realizadas à força, hierarquias tradicionais e burocráticas formas de organização para tipos mais flexíveis de parcerias, alianças e redes de relacionamento. Nesses novos tipos de organizações, as formas tradicionais de organizar a função de marketing e de pensar sobre o propósito da atividade de marketing devem ser reexaminadas, com foco nos relacionamentos de longo prazo, parcerias e alianças estratégicas.

Assim, segundo Webster (1992), o marketing passa de uma função departamental para uma função que engloba todos os setores da empresa.

Desta forma, o conceito de OPM alinha-se a essa nova realidade corporativa ao privilegiar o desempenho de toda a corporação.

Nas empresas orientadas para o mercado, então, todos seriam responsáveis por marketing e a alta hierarquia garantiria a necessária coesão interna e a implementação dos princípios correspondentes. Esse conceito amplo dissolveu todas as questões de poder entre departamento de marketing e alta hierarquia que pesquisadores do âmbito de estratégia de marketing haviam identificado até o final dos anos 80, tais como Driver e Foxall (1996) e Boxer e Wensley (1986).

Posto assim, desde o início da década de 1990 as empresas passaram a adotar esse novo conceito que gerava mais aderência aos conceitos de marketing, bem como a sua relevância para o alcance dos objetivos corporativos.

No que se diz respeito à definição do termo orientação para o mercado, pode-se verificar cinco diferentes perspectivas propostas por alguns autores:

1. a perspectiva da tomada de decisão;
2. a perspectiva da inteligência de mercado;
3. a perspectiva cultural baseado no comportamento;
4. a perspectiva estratégica;
5. a perspectiva do cliente.

A seguir, serão apresentadas estas cinco perspectivas seguidas de uma proposta de Hult e Lafferty (1999) de síntese destas definições, a qual integra todos os pensamentos dos conceitos apresentados.

A perspectiva da tomada de decisão. “Orientação para o mercado vai além do clichê de se aproximar do cliente... o termo representa um conjunto de processos tocantes a todos os aspectos da empresa” (SHAPIRO, 1998, p.120).

Shapiro (1998) define orientação para o mercado como um processo organizacional de tomada de decisão. No âmbito desse processo, há um forte comprometimento da administração de compartilhar informações entre os departamentos e de praticar uma tomada de decisão aberta entre os colaboradores dos diversos níveis da empresa.

Desta forma, Shapiro (1998) especifica três características que constituem uma empresa orientada para o mercado:

1. informação sobre todas as influências importantes de compras permeia todas as funções da corporação;
2. decisões estratégicas e táticas são tomadas interdepartamentalmente e interdivisionalmente;
3. divisões e funções tomam decisões mais coordenadas e as executam com senso de comprometimento.

A primeira característica reflete a necessidade da empresa de compreender seu mercado e seus clientes, permitindo que as informações sobre eles sejam disseminadas e permeiem todas as funções da corporação.

A segunda sugere que empresas orientadas para o mercado devem possuir a habilidade de tomar decisões estratégicas e táticas envolvendo todos os níveis da organização. Todos os níveis organizacionais devem se sentir motivados a expressar suas opiniões e idéias honesta e abertamente.

A terceira característica sugere que a tomada de decisão coordenada entre os diversos níveis da organização aumenta as forças da empresa. Shapiro (1988) indica que fortes conexões internas geram uma comunicação clara, forte coordenação e alto comprometimento.

A perspectiva da inteligência de mercado. A orientação para o mercado é “a geração de uma inteligência de mercado para toda a organização com respeito às necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação desta através dos departamentos e a resposta positiva a esta inteligência” (JAWORSKI; KOHLI, 1990, p. 5).

Jaworsky e Kohli (1990) propuseram sua definição de orientação para o mercado baseada em três elementos-chave:

1. geração de inteligência;
2. disseminação de inteligência e
3. capacidade de resposta.

O ponto de partida de orientação para o mercado, segundo Jaworsky e Kohli (1990), é a inteligência de mercado. Eles conceituam inteligência de mercado de maneira mais ampla indo além das necessidades declaradas e das preferências dos clientes. Jaworsky e Kohli (1990) afirmam que inteligência de mercado inclui monitorar as ações da concorrência e, também, seus efeitos nas preferências dos consumidores tanto quanto os outros fatores exógenos, tais como: regulamentos do governo, tecnologia e forças ambientais.

Desta forma, uma efetiva inteligência de marketing envolve não somente analisar as necessidades correntes dos consumidores, mas as futuras, visto que a empresa leva anos para desenvolver soluções para atendê-las.

O primeiro elemento-chave proposto por Jaworsky e Kohli (1990), geração de inteligência, implica no uso de mecanismos formais ou informais tais como: pesquisas de clientes, reuniões e discussões com clientes e parceiros, análise de relatórios de vendas, pesquisa formal de mercado etc. Uma parte importante deste elemento é que a geração de inteligência não é de responsabilidade exclusiva do departamento de marketing

(JAWORSKI; KOHLI, 1990). Informação que é pertinente a clientes e concorrentes é obtida por todos os departamentos na empresa, tais como: pesquisa e desenvolvimento, produção e financeiro. Alguns mecanismos, entretanto, devem estar instalados para assegurar que estas informações sejam disseminadas, efetivamente, a todos os departamentos.

Isto leva ao segundo elemento-chave, disseminação da informação. A disseminação da informação é importante porque proporciona uma base para ações corretivas originadas nos diferentes departamentos (JAWORSKI; KOHLI, 1990).

Os dois primeiros elementos não têm valor algum se a organização não for capaz de responder às informações adquiridas. Portanto, o terceiro elemento, capacidade de resposta, pode significar: selecionar o mercado-alvo apropriado, desenvolver produtos, produzir, promover e distribuir produtos que atendam às necessidades atuais e, ainda, sejam capazes de antecipá-las.

A perspectiva cultural baseada no comportamento. “A orientação para o mercado é a cultura organizacional que mais efetiva e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de um valor superior para compradores e, assim, uma performance superior contínua para o negócio” (NARVER; SLATER, 1990, p.21).

O que fica inerente à definição proposta por Narver e Slater (1990) é o componente comportamento. Assim, estes autores propõem três elementos comportamentais, os quais devem estar presentes em uma empresa orientada para o mercado:

1. orientação para o cliente;
2. orientação para o concorrente e
3. coordenação interfuncional.

De acordo com Narver e Slater (1990), a orientação para o cliente requer um suficiente entendimento do consumidor com o intuito de criar produtos e serviços superiores para eles. Essa criação de valor é alcançada através da criação de benefícios aos compradores ou clientes enquanto os custos decrescem. Para desenvolver este nível de entendimento, se faz necessário adquirir informações sobre os clientes e compreender as forças econômicas e políticas que os influenciam.

A orientação para o concorrente descrita por Narver e Slater (1990) significa que a empresa entende as forças e as fraquezas dos concorrentes atuais e futuros tanto quanto suas habilidades e estratégias de longo prazo.

O terceiro elemento comportamental proposto por Narver e Salter (1990) é a coordenação interfuncional, a qual pode ser entendida como a forma coordenada de utilização dos recursos por uma empresa para criar valor superior as seus clientes. A coordenação dos recursos do negócio está fortemente ligada à orientação para os clientes e concorrentes. Para que a coordenação interfuncional seja efetiva, cada departamento deve ser sensível às necessidades de todos os outros.

A perspectiva do foco estratégico. “O nível de orientação para o mercado, em uma unidade de negócio, é o grau em que ela obtém e usa as informações dos consumidores, desenvolve as estratégias que irão atender às necessidades dos clientes e as implementa, respondendo às necessidades e desejos dos clientes” (RUEKERT, 1992, p.228).

Ruekert (1992) utiliza alguns dos conceitos de Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990) e foca em unidades de negócio como elemento de análise.

A abordagem estratégica de Ruckert (1992) permite aos administradores coletar e interpretar informações do ambiente externo para definir metas e objetivos e para alocar recursos aos programas das unidades de negócio.

De acordo como Ruckert (1992), o mais crítico no ambiente externo para desenvolver uma orientação para o mercado é o cliente. A segunda dimensão de orientação para o mercado é o desenvolvimento de um plano de ação e de uma estratégia focada no cliente. Na terceira dimensão, a estratégia orientada pelo cliente é implementada e executada pela resposta da organização às necessidades e desejos do mercado.

A perspectiva da orientação para o cliente. “Orientação para o cliente é um conjunto de crenças que colocam os interesses dos clientes em primeiro lugar, enquanto não exclui os *stakeholders*, tais como: proprietários, administradores e empregados, com o intuito de desenvolver uma empresa lucrativa a longo prazo” (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993).

Estes autores propuseram a visão mais divergente de orientação para o mercado, sugerindo que é sinônima à orientação para o cliente. Uma vez que Deshpandé, Farley e Webster (1992) argumentam que orientação para a concorrência é quase uma antítese de orientação para o cliente, estes autores excluem o foco da concorrência do conceito de OPM. Entretanto, reconhecem que uma coordenação interfuncional é consistente com a orientação para o cliente e deveria ser parte de seu significado.

Esses autores vêm a orientação para o cliente como parte de cultura organizacional, como um todo cujos valores reforçam e perpetuam seu foco. Este ponto de vista é similar ao de Narver e Slater (1995, p.67), os quais definem orientação para o mercado com sendo a cultura que:

1. coloca a maior prioridade na criação e manutenção criativa de valor superior aos clientes, considerando os interesses dos *stakeholders*;
2. provê normas para comportamento concernentes ao desenvolvimento e capacidade de resposta da organização à informação de mercado.

Diante destes diversos conceitos pode-se perceber alguns pontos convergentes entre as visões de cada autor para a definição de uma empresa que é orientada para o mercado. Posto assim, a seguir será apresentada uma síntese destes conceitos, como forma de destacar os elementos principais sobre OPM identificados na literatura.

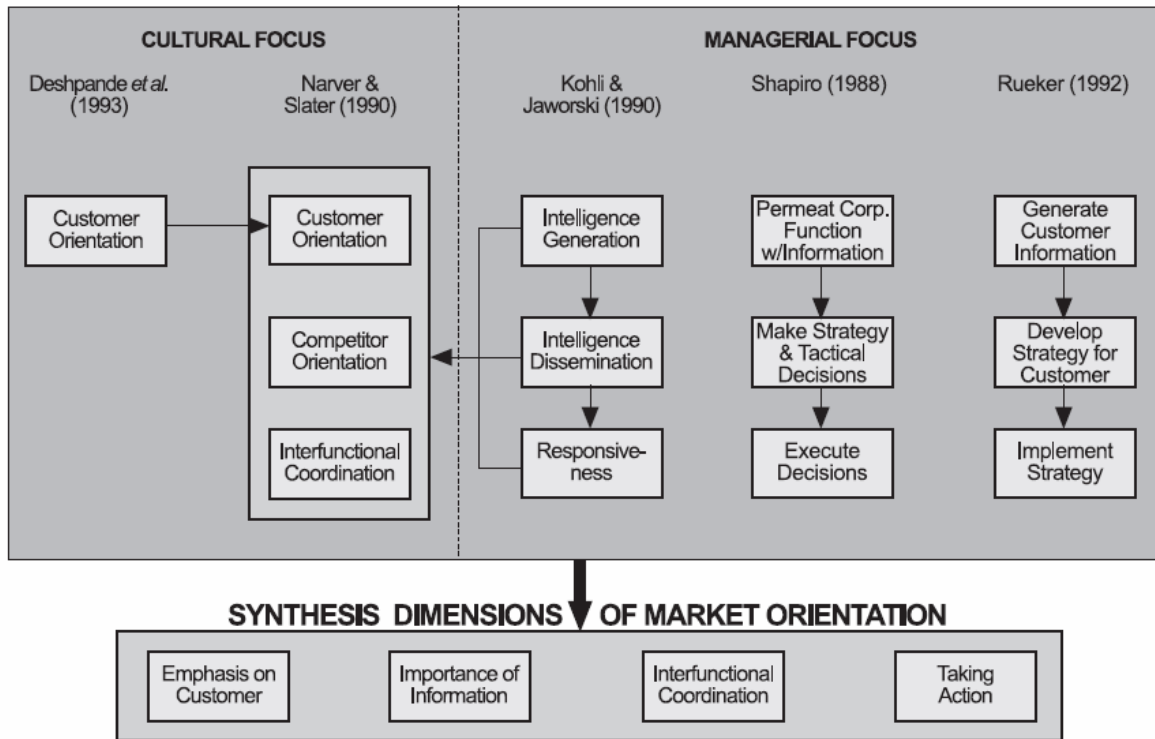
2.5 A síntese dos Conceitos de Orientação para o Mercado – OPM

Hult e Lafferty (1999) propõem uma síntese das cinco perspectivas contemporâneas sobre o conceito de OMP.

Percebe-se que, enquanto há algumas diferenças inerentes aos cinco modelos, existem, também, várias similaridades que refletem uma concordância geral quanto às fundações básicas de orientação para o mercado. Logo, existem quatro áreas gerais de concordância nas cinco perspectivas, as quais são apresentadas abaixo e na Figura 1:

1. ênfase nos clientes;
2. a importância de compartilhamento de conhecimento (informação);
3. coordenação interfuncional das atividades e relacionamento de marketing e
4. ser responsivo às atividades do mercado, através da tomada de ação apropriada.

Figura 1 – Dimensões sintetizadas de orientação para o mercado



Fonte: HULT e LAFFERTY (1999)

Emphasis on customer (Ênfase no cliente). Pode-se notar que o elemento central de todas as definições sobre orientação para mercado é a ênfase nos clientes da organização.

“Uma vez que orientação para o mercado é a operacionalização e a implementação do conceito de marketing, faz-se sentido que a premissa fundamental de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes da empresa sejam inerentes à qualquer conceito de orientação para o mercado. Nas diversas maneiras tomadas pelas perspectivas, a necessidade da empresa de entender seus clientes (Shapiro, 1988), atender suas necessidades (Ruekert, 1992), agora e no futuro (Kohli e Jaworski, 1990), criar valor para eles (Narver e Slater, 1990) e colocar seus interesses em primeiro lugar (Deshpandé et al, 1993) é claramente

percebida nas diversas definições de orientação para o mercado” (HULT; LAFFERTY, 1999).

Importance of information (Importância da informação). O segundo elemento unificante sobre orientação para mercado é a necessidade de informação por toda a organização. Esta informação tem o foco, também, nos clientes.

Shapiro (1988) indica que uma organização dirigida pelo mercado é aquela que adquire e utiliza informação em todos os fatores importantes de influência que afetam os compradores. Este sentimento é percebido, também, em outras perspectivas. Jaworski e Kohli (1990) referem-se à necessidade de gerar informação que eles discutem em uma estrutura mais ampla de inteligência de mercado. Narver e Slater (1990) indicam que para criar valor, um nível de entendimento sobre o cliente é requerido, para tal necessita-se adquirir informação sobre suas necessidades. Ruekert (1992) também especifica que o grau, com o qual uma empresa obtém e usa informação sobre clientes, irá determinar o nível de orientação para o mercado daquela organização. Finalmente, na conceituação de orientação para o mercado de Deshpandé et al (1993) discutem que, embora o foco na informação sobre as necessidades dos clientes seja importante em uma empresa orientada para o cliente, ele torna-se inadequado sem a consideração dos valores que permeiam aquela organização e que ajuda a definir o foco do cliente. Três dos cinco modelos indicam a necessidade da organização de gerar e utilizar as informações, também, sobre os concorrentes. (HULT; LAFFERTY, 1999).

Interfunctional coordination (Coordenação interfuncional). A terceira área de concordância entre os modelos é a coordenação interfuncional. Na conceituação de Shapiro (1988), a importância desta orientação da corporação é evidente em todas as três características utilizadas para definir uma empresa orientada para o mercado. Não apenas a

informação deve permear toda a organização, mas também as estratégias e táticas devem ser tomadas e executadas entre as funções.

O segundo elemento-chave na definição de orientação para o mercado de Jaworski e Kohli (1990) especificamente refere-se à disseminação de inteligência entre departamentos e a necessidade deste passo para assegurar ação conjunta dos diferentes departamentos. Narver e Slater (1993) destacam coordenação interfuncional como elemento-chave para conceituar orientação para o mercado e indicam que este é um elemento igualmente importante tanto como cliente e orientação para a concorrência. Ruekert (1992) também concorda com a necessidade de existir coordenação interfuncional com o intuito de prover valor ao cliente e Despondé *et al* (1993) reconhecem, também, que este conceito é consistente com a idéia de orientação para o cliente e deveria fazer parte de seu significado. (HULT; LAFFERTY, 1999).

Taking action (Tomada de Ação). A quarta área de concordância, entre quatro dos cinco modelos é a tomada de ação. Shapiro (1988) expressa este conceito através da menção de “execução de decisões bem coordenadas com o sentido de comprometimento” e Jaworski e Kohli (1990) mencionam a “capacidade de resposta de toda a organização às informações de mercado”. Narver e Slater (1990) tratam do “uso dos recursos da empresa para entregar mais valor aos clientes” e Ruekert (1992) cita que “é claro que a implementação da orientação para o cliente é um ingrediente crítico na definição de orientação para o mercado”.

Diante do exposto, fica evidente que, para a constatação da orientação para o mercado em uma empresa, deverão existir pelo menos os seguintes quatro elementos: ênfase no cliente, importância da informação, coordenação interfuncional e tomada de ação,

os quais serão avaliados neste trabalho para efeito de medição do nível de orientação para o mercado das empresa incubadas.

Como forma de legitimar a eficácia desta nova visão de marketing e de toda organização, segundo a qual as decisões deveriam ser orientadas para o mercado, vários trabalhos foram realizados para identificar o impacto da OPM sobre a performance das empresas. A revisão destes estudos será apresentada a seguir.

2.6 O Impacto da Orientação para o Mercado

Há mais de 15 anos, pesquisadores de todas as partes do mundo vêm examinando empiricamente a ligação entre orientação para o mercado e a performance de uma organização.

As principais conclusões a esse respeito confirmam a importância de uma organização orientar-se para o mercado, ao mesmo tempo em que consolidam o conceito de OPM, conforme apresentado anteriormente.

Neste período histórico de análises profundas a respeito do impacto da OPM nas organizações, podem ser citados cinco estudos aplicados na Europa, América do Norte e Ásia, cujas conclusões são amparadas por técnicas estatísticas com alto nível de confiabilidade.

Estes estudos são apresentados, resumidamente, no Quadro 1 abaixo e detalhados a seguir.

Quadro 1 – Principais estudos que validam o impacto da OPM na performance organizacional

Autores	País	Título Original do Artigo	Principais Conclusões
Kropp, Shoham e Rose (2005)	América do Norte: USA	Market orientation and performance: a meta-analysis	Os impactos da orientação para o mercado foram todos significantes.
Yong-Ki Lee (2004)	Nordeste da Ásia: Korea	The effects of market orientation on business and customer loyalty in the hotel industry	Quanto maior a orientação para o mercado, maior a satisfação dos funcionários e a performance do negócio.
Carrillo e Taulat (2004)	Europa: Espanha	Orientación al mercado y performance em las organizaciones públicas	O nível de orientação para o mercado apresenta correlações positivas sobre a performance (geral, financeira, em relação aos cidadãos e aos empregados), assim como os resultados eleitorais.
Armario e Silva (2001)	Europa: Espanha	La orientación al mercado y el rendimiento empresarial	A orientação para o mercado tem efeitos diretos e indiretos sobre a rentabilidade da empresa.
Narver e Slater (1990)	América do Norte: USA	The effect of a market orientation on business profitability	Quanto mais alta a orientação para o mercado, maior a lucratividade.

Kropp, Rose e Shoham (2005) avaliaram quantitativamente os efeitos da OPM sobre a performance, o comprometimento organizacional e o espírito de grupo dos funcionários.

O estudo realizado por estes autores confirma que existe uma ligação estatisticamente significativa entre OPM e performance organizacional.

Além disso, a experiência na análise de várias pesquisas, por Kropp, Rose e Shoham (2005), mostrou que, para se verificar o impacto da OPM, faz-se necessário comparar as estratégias pretendidas com as medidas de performance. Isto porque é importante utilizar medidas que envolvam as metas da empresa para que se evitem distorções nesta análise.

Por exemplo, um pesquisador pode achar que OPM afeta o crescimento das vendas, a retenção de clientes e a performance global e, no entanto, concluir que não houve impacto sobre a rentabilidade ou a participação de mercado. Neste caso, pode ter ocorrido que, em sua amostra, os dirigentes das empresas realmente não tiveram intenções estratégicas de melhoramento de rentabilidade ou aumento de participação de mercado e, por isto, a OPM, naturalmente, não geraria impacto algum sobre estas variáveis.

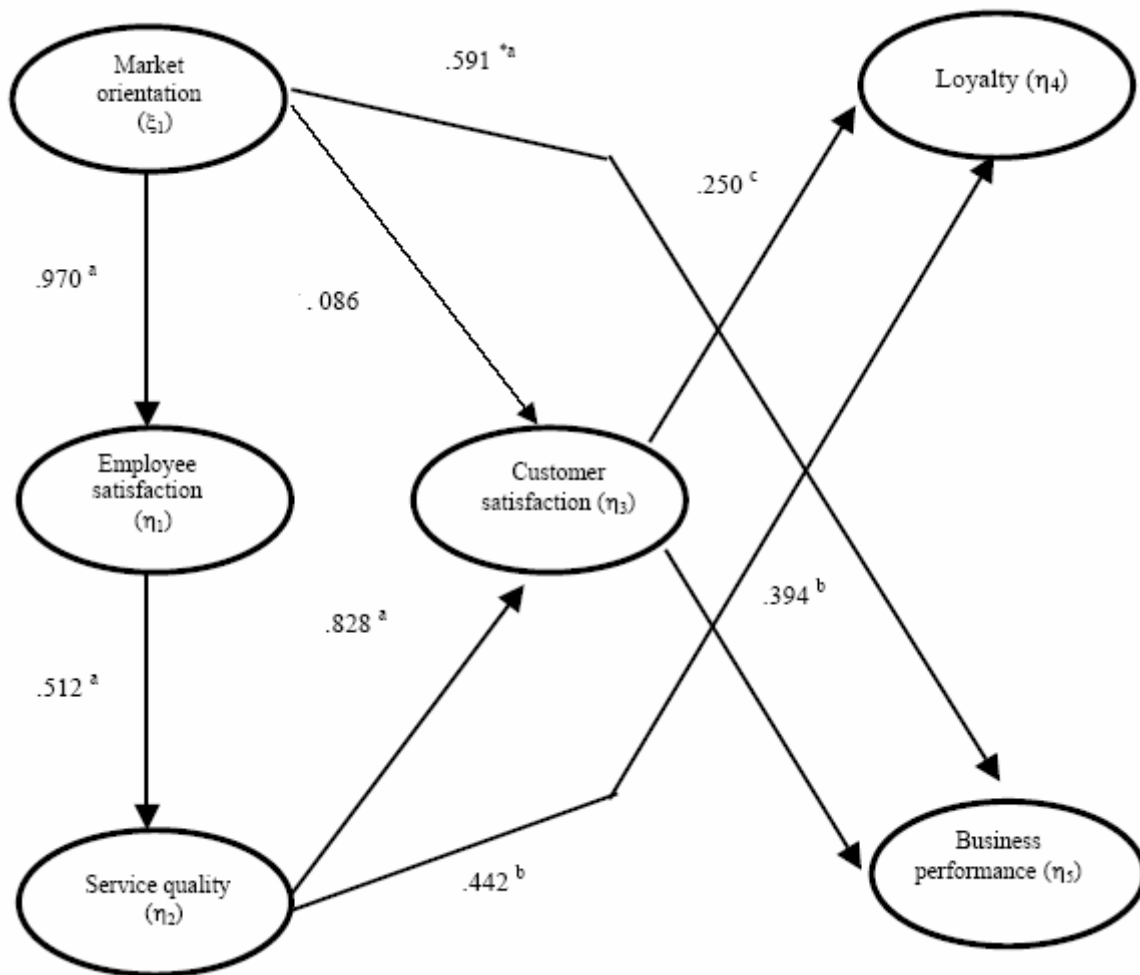
Outro recente estudo de Lee (2004) investigou o relacionamento entre orientação para o mercado e a performance do negócio, e examinou como a satisfação do funcionário, a qualidade do serviço e a satisfação do cliente atuam como mediadores entre OPM e performance do negócio no setor hoteleiro. Complementarmente, este estudo verificou se os esforços de orientação para o mercado melhoram também a lealdade do cliente.

As conclusões de Lee (2004) foram reveladoras:

1. quanto maior a orientação para o mercado, maior a satisfação dos funcionários;
2. quanto maior a orientação para o mercado, maior a performance do negócio;
3. quanto maior a satisfação dos funcionários, maior a qualidade dos serviços;
4. quanto maior a qualidade dos serviços, maior a satisfação dos clientes e
5. quanto maior a qualidade dos serviços, maior a lealdade dos clientes;

A representação gráfica dos níveis de correlação entre as variáveis estudadas está apresentada na Figura 2 e na Tabela 1 abaixo:

Figura 2 – Modelo geral de correlação entre as variáveis estudadas por Lee



Fonte: LEE (2004)

Tabela 1 – Coeficiente de correlação para cada caminho (*Path*) de hipótese de Lee

Path		Hypothesis	Coeff.
Market orientation(ξ_1) → employee satisfaction(η_1)	γ_{11}	H1(+)	.970
Employee satisfaction(η_1) → service quality(η_2)	β_{21}	H2(+)	.512
Service quality(η_2) → customer satisfaction(η_3)	β_{32}	H3(+)	.828
Market orientation(ξ_1) → customer satisfaction(η_3)	γ_{31}	H4(+)	.086
customer satisfaction(η_3) → loyalty(η_4)	β_{43}	H5(+)	.250
customer satisfaction(η_3) → business performance(η_5)	β_{53}	H6(+)	.394
Market orientation(ξ_1) → business performance(η_5)	γ_{51}	H7(+)	.591
Service quality(η_2) → loyalty(η_4)	β_{42}	H8(+)	.442

Fonte: LEE (2004)

Tanto a Figura 2 quanto a Tabela 1 demonstram que existe um coeficiente de correlação positivo e significativo (próximo de 1) entre as variáveis, tornando as hipóteses aceitáveis. As exceções são as hipóteses H4 e H5 que, embora positivas, são menos significativas. Todas as correlações, segundo Lee (2004), têm probabilidade de erro menor do que 1% ($p < 0,01$), o que assegura um alto índice de confiabilidade dos resultados.

O terceiro estudo sobre OPM, citado no Quadro 1, pertence a Carrillo e Taulet (2004), os quais analisaram o impacto da OPM na performance de organizações públicas na Espanha.

Carrillo e Taulet (2004) partiram de um modelo de OPM, apresentado a seguir na Figura 3, adaptado para ser implementado em uma organização pública.

Figura 3 – Modelo de orientação para o mercado para organização pública



Fonte: CARRILLO e TAULET (2004)

A OPM aparece no contexto das administrações públicas como orientação ao serviço do público para servir como uma filosofia que guia as autoridades locais que tentam enfrentar o desafio de desenvolver novos padrões de organizações mais sensíveis. Este conceito se baseia na ideia de que as organizações locais devem prestar serviços para e com as pessoas (cidadãos).

Partindo deste pressuposto, Carrillo e Taulet (2004) realizaram um estudo, cujas principais conclusões foram a existência de uma relação positiva entre:

1. o nível de OPM do governo local e seu desempenho;
2. o nível de OPM do governo local e seu desempenho em relação aos cidadãos;

3. o nível de OPM do governo local e seu desempenho em relação aos empregados;
4. o nível de OPM do governo local e sua utilização de recursos.

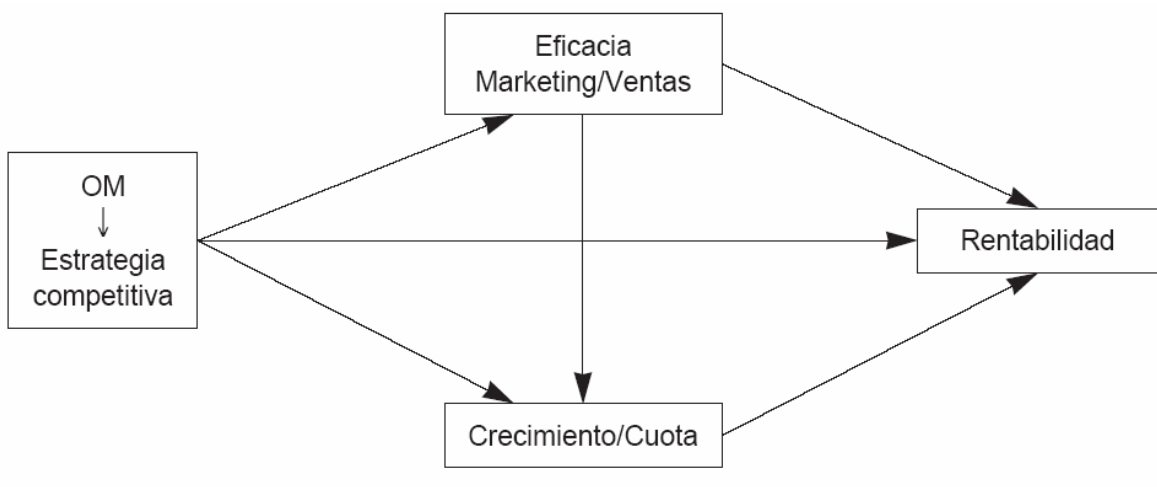
Sendo assim, Carrillo e Taulet (2004), também, chegam a conclusões que confirmam os efeitos positivos da OPM sobre a performance de um governo, o que corrobora com os demais estudos apresentados até então.

O quarto estudo mencionado no Quadro 1 foi o dos autores Armario e Silva (2001) realizado com bancos privados espanhóis, nos quais buscaram estudar as conseqüências da orientação para o mercado sobre o rendimento empresarial. De concreto, os autores propuseram um modelo segundo o qual os efeitos da OPM sobre a rentabilidade se manifestam através de outras variáveis medidoras de resultados. Essa investigação empírica utiliza-se de modelos de equações estruturais para constatação das hipóteses propostas.

Segundo Armario e Silva (2001), OPM é um recurso intangível e suscetível de gerar uma vantagem competitiva. Esta vantagem, explorada através da estratégia, se materializa na criação e entrega de um valor maior ao cliente, tornando possível a obtenção de um rendimento superior.

Com isto, esses autores formulam a principal hipótese de sua investigação empírica: o efeito positivo que a orientação ao mercado exerce sobre a rentabilidade da empresa. A Figura 4 apresenta o modelo de análise proposto pelos autores:

Figura 4 – Modelo dos efeitos moderadores da OPM sobre a rentabilidade



Fonte: ARMARIO e SILVA (2001)

Como se pode perceber, o modelo de Armario e Silva (2001) está integrado pelo construto de “orientação ao mercado” e as variáveis de resultado, as quais se materializam em “eficácia de marketing/vendas”, “crescimento/participação de mercado” e “rentabilidade”. A Figura 4 apresenta, também, as relações direta e indireta da OPM sobre a “rentabilidade”.

As principais conclusões deste estudo são:

1. a OPM tem efeitos diretos e indiretos sobre a “rentabilidade” da empresa;
2. a OPM, a longo prazo, pode ter efeitos diretos e positivos sobre a “rentabilidade”;
3. a OPM tem efeitos diretos positivos sobre a dimensão dos resultados, “eficácia marketing/vendas”;

4. a dimensão dos resultados “crescimento / cota” tem efeitos positivos sobre a “rentabilidade” da empresa.

O quinto estudo, o mais citado em toda a literatura sobre OPM, foi realizado por Narver e Slater (1990). Estes autores estudaram 110 Unidades Estratégicas de Negócios de 36 empresas commodities, 23 de produtos de especialidade e 51 de serviços de distribuição. As empresas de produtos de especialidade e de serviços de distribuição foram agrupadas na categoria de ‘empresas não commodities’. O estudo fez uso de ferramentas estatísticas de correlação com probabilidade de erro de 5%.

A principal hipótese da pesquisa de Narver e Salter (1990) foi que “quanto maior a orientação para o mercado de uma empresa, maior será sua lucratividade”. Em particular, os autores esperavam encontrar uma relação geral positiva entre OPM e a lucratividade da empresa dentre 3 tipos de negócio, organizados em 2 categorias, conforme mencionado.

Os principais resultados desse estudo suportam a hipótese, segundo a qual, para ambas as empresas de commodities e não commodities, a orientação para o mercado é um determinante importante da lucratividade. Segundo Narve e Slater (1990), outros resultados também foram alcançados, tais como:

- em ambas as categorias de empresas os custos relativos parecem ser um dos determinantes da lucratividade, assim as duas podem se “dedicar a estratégias de diferenciação ou de baixo custo;
- o crescimento do mercado é um importante determinante da lucratividade para os dois tipos de empresa, mas as relações se diferem. Para as empresas de não commodities, o crescimento do mercado a curto prazo apresenta-se como uma oportunidade lucrativa, enquanto que para as de commodities, que em geral são

menos adaptáveis ao mercado do que as outras, o crescimento parece reduzir a lucratividade a curto prazo;

- as empresas de commodities que são, substancialmente, orientadas para o mercado têm maiores condições de iniciar programas de aumento de valor com compradores em potencial para obter um resultado mutuamente lucrativo;
- as empresas de commodities que têm mais condições de criar valor superior ao cliente podem até criar uma dependência econômica por parte dos compradores que, em outros casos, seriam mais fortes;

Conforme mencionado anteriormente, o estudo de Narver e Slater (1990) foi um importante passo para a validação da relação entre OPM e performance organizacional que influenciou e estimulou o desenvolvimento de diversas outras pesquisas a este respeito ao redor do mundo. Algumas destas pesquisas foram apresentadas neste trabalho.

Para que se viabilizassem os estudos de OPM, a maioria dos autores fez uso de escalas de medição validadas, através de técnicas estatísticas, que conferiram a credibilidade necessária a suas conclusões.

Desta forma, a seguir serão apresentadas as principais escalas de mensuração de orientação para o mercado, destacando aquela que será utilizada neste trabalho para efeito de avaliação das empresas incubadas na INETEC.

2.7 Medindo a Orientação para o Mercado

Ao final da década de 1980, independentemente, três grupos de pesquisadores desenvolveram medidas de orientação para o mercado como elementos de estudos mais amplos com diferentes objetivos.

Narver e Slater (1990) desenvolveram uma escala de fatores com pesos de 15 itens que foi usada como uma das 9 diferentes medidas para explicar o retorno sobre o investimento. Os outros fatores incluíam o poder de compradores e vendedores, concentração e facilidade de entrada em mercados, crescimento de mercado, mudança tecnológica e o tamanho e crescimento de empresas. A escala foi testada, juntamente com outras medidas, em uma amostra de 371 questionários auto-preenchíveis aplicados com a alta direção de 140 unidades estratégicas de negócios de empresas. Seus resultados, publicados no *Journal of Marketing* em 1990, encontraram efeitos diferenciais (positivos e significantes) de orientação para o mercado para negócios de commodities e não commodities.

Jaworski, Kohli e Kumar (1993) publicaram MARKOR, uma escala de padrões livres de 20 itens no *Journal of Marketing Research* em 1993. Jaworski e Kohli (1990) tinham estabelecido previamente um modelo conceitual de caminhos de fatores que afetam a orientação para mercado. Sua escala foi construída utilizando análises de fatores não-lineares de amostras combinadas de profissionais seniores de marketing e executivos de outras funções de 222 unidades estratégicas de negócios, incluindo firmas que eram membros do MSI – *Marketing Science Institute*. Sua abordagem foi estendida mais tarde para a Escandinávia (DESHPANDÉ; FARLEY, 1998).

Deshpandé, Farley e Webster (1993) desenvolveram uma escala de orientação para o cliente com um elemento de um estudo mais amplo, o qual incluía o impacto da cultura corporativa e da inovação organizacional na performance da empresa. Cientes dos problemas relacionados à especificidade cultural desse tipo de trabalho, eles primeiramente testaram seus conceitos e medidas no Japão. Sua escala de 9 itens foi desenvolvida a partir de uma lista de 30 itens, juntamente com medidas de saliência de item, utilizando

resultados de um estudo de 138 executivos japoneses publicado no *Journal of Marketing* em 1993. Entrevistas pessoais com pares de clientes e fornecedores de empresas permitiram alcançar taxas confiáveis do nível de orientação para o mercado das empresas. Mais tarde, esta escala foi usada nos Estados Unidos, Alemanha, França, Inglaterra, Índia, Vietnam, Tailândia, Hong Kong e China.

Posto assim, Deshpandé e Farley (1998) realizaram um estudo para examinar as características inter e intra-escalas das 3 escalas de orientação para o mercado existentes até o momento. O objetivo desse estudo não foi julgar qual era a melhor ou pior escala, mas sim o de saber como elas se comparavam sob condições similares. Para esse fim, Deshpandé e Farley (1998) solicitaram a ajuda de executivos de marketing das 27 principais empresas que eram membros do *Marketing Science Institute* – MSI.

Foram executadas comparações diretas de nível de confiança e análise de validade do comportamento das três escalas em uma mesma amostra. Complementarmente, os autores examinaram dois dos quatro elementos básicos sugeridos por Farley e Lehmann (1986) como fontes potenciais para diferenças sistemáticas em resultados de diferentes estudos de um mesmo fenômeno, considerando o ambiente de pesquisa (possíveis diferenças geográficas e setoriais) e medidas de pesquisa possíveis das três escalas.

A amostra do estudo de Deshpandé e Farley (1998) foi composta por 82 executivos de marketing de 27 empresas participantes, as quais representavam 45% dos membros do MSI em 1995. Em média, 3 questionários foram respondidos por unidade estratégica de negócio, visto que nenhuma empresa teve mais do que uma unidade estratégica de negócio – UEN – representada na amostra. Isto permitiu aos pesquisadores examinarem a confiança dos resultados por empresa ou UEN. Os participantes avaliaram a orientação para o

mercado de suas próprias empresas, através de uma nova composição de escala construída a partir das outras 3 escalas existentes, que foi o resultado dos estudos.

Confiança e Validade das Escalas. Foram utilizados testes de confiança e validade das três escalas de orientação para o mercado. As análises são apresentadas na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 – Confiança e validade das medidas para as três escalas de OPM

	Market Orientation Scales		
	Narver-Slater	Deshpandé-Farley-Webster	Kohli-Jaworski-Kumar
A. Reliability: measured by Cronbach α			
Value of α in original study	.81	.71	NA
Value of α in this study	.90	.72	.51
B. Validity: correlation of three scales with a constant sum scale evaluating:			
Market Orientation (Kohli, Jaworski, and Kumar, 1993)	.36**	.50**	.40**
C. Predictive Validity: correlation of three scales with two Performance measures:			
Narver-Slater (1990) performance measure	.39**	.35**	.44**
Deshpandé-Farley-Webster (1993) performance measure	.54**	.67**	.30**
D. Discriminant validity: correlations with three measures from an Organizational Climate scale also used in Deshpandé, et al. (1997). Insignificant correlations with the three Market Orientation scales are expected.			
Correlations with “Our organization is characterized by competitiveness and a high degree of goal achievement”	.10	.13	.05
Correlations with “Our organization is characterized by order, rules and regulations, smooth operations”	.00	.22	.33**
Correlations with “In our organization, there is a strong tendency toward high return, high-risk investments”	.32*	.08	.04
* Significant at $\alpha = .05$			
** Significant at $\alpha = .01$			

Fonte: DESHPANDÉ e FARLEY (1998)

A. Confiança. Esta medida refere-se aos padrões alta inter-relação entre os elementos na escala, a qual indica que elas constituem um conjunto coerente para medir um conceito. A Tabela 2, item A, indica que as escalas de Narver e Slater e de Deshpandé, Farley e Webster têm níveis aceitáveis de medidas de padrão de confiança (nível Cronbach α abaixo

de 0.6) em ambos, estudos originais e na pesquisa do MSI, respectivamente. O nível de confiança aparece um pouco fraco na escala de Jaworski, Kohli e Kumar, mas está dentro de uma amplitude aceitável para um trabalho exploratório.

B. *Comprovação de Validade.* Questionários desse tipo, normalmente, contêm uma checagem de validade independente. A utilizada neste trabalho foi a mesma de Jaworski, Kohli e Kumar (1993), a qual é apresentada no ANEXO III. Todas as três escalas correlacionaram-se significativamente e positivamente com essa comprovação de validade de orientação para o mercado. Isto indica que as escalas estão, de fato, mensurando orientação para o mercado.

C. *Validade Preditiva.* Validade preditiva das medidas de orientação para o mercado revela se as medidas correlacionam-se com a variável-alvo, no caso deste estudo, a performance. Para examinar a correlação das escalas com a performance do negócio foram utilizadas duas escalas apresentadas no Anexo IV. O resultado encontrado foi que todas as três escalas estão significativamente correlacionadas com as medidas de performance.

D. *Validade Discriminante.* Uma preocupação comum com escalas deste tipo é que todas as medidas providas por um dado respondente são correlacionadas, assim, com efeito, provêm igualmente fortes relacionamentos com medidas que são estranhas ao estudo principal. Para comprovar este efeito, os questionários freqüentemente contêm itens não esperados para correlacionar com a medida principal. Neste caso, foram escolhidos três itens de uma escala de Clima Organizacional utilizada por Deshpandé *et al.* (1997). Sete

dos nove desses itens não correlacionaram-se com a medida de orientação para mercado, configurando-se como um consistente resultado com forte validade discriminante.

Complementarmente, Deshpande e Farley (1998) realizaram uma análise de inter-relacionamento entre as escalas e, conforme previam, concluíram que existia uma forte correlação entre elas.

Generalizações para Outras Nações – Confiabilidade das Escalas. A principal preocupação com a internacionalização do conceito de orientação para o mercado é se as escalas derivadas e testadas, em uma determinada cultura nacional, seriam transpostas utilmente para outros ambientes. Segundo Deshpandé e Farley (1998), uma importante indicação de tranferibilidade se dá quando a confiabilidade de uma escala é encontrada em um número significativo de ambientes culturais diversos. Isto significa que uma variedade de aplicações internacionais da escala de orientação para o mercado proveria a melhor evidência de confiabilidade.

Neste caso, Deshpandé e Farley (1998) não pretendiam testar se os vários países são os mesmos em termos de OPM, ou seja, eles não queriam testar se os meios para alcançar a OPM eram iguais. Entretanto, estes pesquisadores testaram se as escalas apresentavam um nível de confiança aceitável, segundo a medida padrão do coeficiente de correlação de *Cronback alpha* (α).

O resultado desta avaliação realizada por Deshpandé e Farley (1998) está demonstrado na Tabela 3:

Tabela 3 – Coeficiente de confiabilidade das três escalas aplicada em vários países, mensurada pelo coeficiente α de Cronback

Applications of Deshpandé-Farley-Webster Scale			
Industrial Countries		Industrializing Countries	
Japan ¹	.72	India ³	.72
US ²	.73	Vietnam ⁴	.64
France ²	.60	Thailand	.77
England ²	.70	China	.72
Germany ²	.75		
Hong Kong	.67		
Application of Narver-Slater Scale			
U.S. ³	.81		
Application of Kohli-Jaworski-Kumar Scale			
Scandinavia ⁶	.89		
U.S. ⁶	.89		
Application of all three scales in current MSI sample			
	U.S.	Europe	
Narver-Slater	.90	.83	
Deshpandé-Farley-Webster	.81	.75	
Kohli-Jaworski-Kumar	.67	.61	

1. Deshpandé, Farley and Webster (1993)
2. IBID (1996)
3. Deshpandé and Farley (1997)
4. IBID (1996)
5. Narver and Slater (1992)
6. Selnes et al (1997)

Fonte: DESHPANDÉ e FARLEY (1998)

Conforme demonstrado acima, o estudo revela uma forte confiabilidade das escalas aplicadas nas diversas nações, o que significa que elas podem ser utilizadas em outros países, diferentes daqueles de onde originaram.

Generalizações para Outras Nações – Orientação para o Mercado e Performance. “A teoria de OPM, como um elemento de marketing, deve ser amplamente válido em várias situações” (Deshpandé e Farley, 1998). Para testar a robustez deste conceito nas diversas nações, esses autores mencionados utilizaram uma abordagem sugerida por Farley e Lehmann (1994) para comparar os resultados entre as escalas no que se diz respeito aos efeitos da OPM sobre a performance em empresas da Europa e EUA. A amostra foi composta por 82 respondentes de 27 empresas. As principais conclusões deste estudo foram:

1. não há diferenças significantes entre as escalas;
2. a mais importante descoberta foi a robustez do relacionamento entre orientação para o mercado e performance. Todas as inclinações (*slopes*) relativas à orientação para o mercado e performance foram positivas e significantes (...) a implicação das conclusões indicaram que o relacionamento da regressão entre orientação para o mercado e performance é o mesmo na Europa e nos EUA.

(DESHPANDÉ; FARLEY, 1998, p.221).

2.7.1 Sintetizando a Escala de Orientação para o Mercado

Os resultados dos estudos de Deshpandé e Farley (1998) mostraram que as três escalas são intercambiáveis e, indesejadamente, redundantes, o que faz da tarefa de usar todas as três algo tendencioso aos respondentes. Isto significou, para Deshpandé e Farley (1998), que a tentativa de sintetizá-las poderia ser útil. Nos trabalhos do MSI, os pesquisadores são orientados a encontrar, sempre que possível, um menor número de itens,

talvez dez ou doze com validade e rigor técnico, que constituem um dispositivo de medida mais adequado, neste caso, baseado nas três escalas.

Deshpandé e Farley (1998) desenvolveram uma síntese baseada em uma análise de fator de 44 itens individuais das três escalas originais - 15 de Narver e Slater (1990), 9 de Deshpandé, Farley e Webster (1993) e 20 de Jaworski, Kohli e Kumar (1993). A escala sumarizada encontrada por esses autores, apresentada na Tabela 4, contém 10 itens, os quais “pareceram ter integridade intuitiva (...) e constituem uma escala sumarizada de alta confiabilidade, com o coeficiente alfa *Cronbach* de 0.88, com coeficientes de 0.89 para cada sub-amostra européia e americana” (Deshpandé e Farley, 1998, p.225).

Tabela 4 – A Escala sumária ‘MORTN’ de OPM, sintetizada das três escalas existentes

Instructions: The statements below describe norms that operate in business. Please indicate your extent of agreement about how well the statements describe the actual norms in your business.

Please answer in the context of your strategic business unit. (Circle one number for each line.)

	Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree Nor Disagree	Agree	Strongly Agree
1. Our business objectives are driven primarily by customer satisfaction.	1	2	3	4	5
2. We constantly monitor our level of commitment and orientation to serving customer needs.	1	2	3	4	5
3. We freely communicate information about our successful and unsuccessful customer experiences across all business functions.	1	2	3	4	5
4. Our strategy for competitive advantage is based on our understanding of customers' needs.	1	2	3	4	5
5. We measure customer satisfaction systematically and frequently.	1	2	3	4	5
6. We have routine or regular measures of customer service.	1	2	3	4	5
7. We are more customer focused than our competitors.	1	2	3	4	5
8. I believe this business exists primarily to serve customers.	1	2	3	4	5
9. We poll end users at least once a year to assess the quality of our products and services.	1	2	3	4	5
10. Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis.	1	2	3	4	5

Fonte: DESHPANDÉ e FARLEY (1998)

Apesar do alto nível de confiabilidade da escala sintetizada, pode-se perceber, diante dos diversos conceitos e estudos apresentados até o momento, que este instrumento de medida ficará mais coerente com as 4 dimensões de orientação para o mercado – Ênfase

no Cliente, Importância da Informação, Coordenação Interfuncional e tomadas de Ação – se forem realizados os seguintes complementos ou ajustes para adequação ao estudo proposto por este trabalho:

1. para cada item, deverão ser acrescentadas questões para complementar o estudo e captar mais a realidade local.
2. não serão analisadas unidades estratégicas de negócios – UEN – mas a empresa como um todo, visto que as pequenas e médias empresas incubadas na INETEC não possuem esse tipo de organização de seus negócios;
3. a escala proposta por Deshpandé e Farley (1998), embora altamente confiável, não dispõe de itens que mensurem a dimensão ‘tomada de ação’. Portanto, será acrescentado o item 20 da escala validada de Jaworski, Kohli e Kumar (1993).

Desta forma, pretende-se que o instrumento de pesquisa fique em sintonia com o conceito de orientação para o mercado sintetizado nas 4 dimensões de OPM.

Os itens da escala modificada de Deshpandé e Farley (1998) ficariam da seguinte forma, conforme Tabela 5:

Tabela 5 – Escala modificada de mensuração de OPM

INSTRUÇÕES: as afirmações que vou lhe dizer descrevem normas aplicadas em negócios. Por favor, indique seu grau de concordância sobre quão bem estas afirmações descrevem as normas atuais em sua empresa.					
	Discordo fortemente	Discordo	Não discordo e nem concordo	Concordo	Concordo fortemente
1 - Itens de Mensuração da Ênfase no Cliente					
1.1. Nossos objetivos de negócios são dirigidos prioritariamente pela satisfação do cliente.	1	2	3	4	5
1.1.1 (Para respostas de 1 a 3) Justifique: 1.1.2 (Para respostas de 4 a 5) Quais são esses objetivos?					
1.2 Nossa estratégia para obter vantagem competitiva é baseada em nosso entendimento das necessidades do cliente.	1	2	3	4	5
1.2.1 (Para respostas de 1 a 3) Justifique: 1.2.2 (Para respostas de 4 a 5) O que é feito para que se entenda as necessidades do cliente? 1.2.3 (Para respostas de 4 a 5) O que contém em suas estratégias que está atendendo às necessidades dos					
1.3 Nós somos mais focados ao cliente do que nossos concorrentes.	1	2	3	4	5
1.3.1 (Para respostas de 1 a 3) Justifique: 1.3.2 (Para respostas de 4 a 5) O que sua empresa faz a mais do que os concorrentes?					
1.4 Eu acredito que este negócio existe primeiramente para servir aos clientes.	1	2	3	4	5
1.4.1 (Para respostas de 1 a 3) Justifique:					
2 - Itens de Mensuração da Importância da Informação					
2.1 Nós monitoramos constantemente nosso nível de compromisso e orientação para servir as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
2.1.1 (Para respostas de 1 a 3) Justifique: 2.1.2 (Para respostas de 4 a 5) Quais são os tipos de monitoramento utilizados e qual sua frequência?					
2.2 Nós medimos satisfação do cliente sistematicamente e frequentemente.	1	2	3	4	5
2.2.1 (Para respostas de 1 a 3) Justifique: 2.2.2 (Para respostas de 4 a 5) Com qual frequência a satisfação do cliente é medida? a) Semanal () b) Quinzenal () c) Mensal () d) Bimestral () e) Trimestral () f) Semestral () g) Anual () h) Bianual ()					
2.3 Nós temos rotinas ou medidas regulares de serviço ao cliente.	1	2	3	4	5
2.3.1 (Para respostas de 1 a 3) Justifique: 2.3.2 (Para respostas de 4 a 5) Quais são as rotinas ou medidas utilizadas pela empresa?					
2.4 Nós pesquisamos usuários finais ao menos uma vez ao ano para saber da qualidade de nossos produtos e serviços.	1	2	3	4	5
2.4.1 (Para respostas de 1 a 3) Justifique: 2.4.2 (Para respostas de 4 a 5) Com qual frequência a qualidade percebida dos produtos e serviços, perante os a) Semanal () b) Quinzenal () c) Mensal () d) Bimestral () e) Trimestral () f) Semestral () g) Anual () h) Bianual ()					
3 - Itens de Mensuração da Coordenação Interfuncional					
3.1. Dados sobre satisfação do cliente são disseminados, regularmente, em todos os níveis da empresa.	1	2	3	4	5
3.1.1 (Para respostas de 1 a 3) Justifique: 3.1.2 (Para respostas de 4 a 5) Quais canais de comunicação interna são utilizados pela empresa? Como é feita					
3.2 Nós comunicamos as informações livremente sobre nossas experiências, bem e mal sucedidas, com clientes através de todas as funções da empresa.	1	2	3	4	5
3.2.1 (Para respostas de 1 a 3) Justifique: 3.2.2 (Para respostas de 4 a 5) Quais canais de comunicação externa são utilizados pela empresa? Como é feita					
4 - Itens de Mensuração da Tomada de Ação					
4.1 Quando descobrimos que clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos / funções competentes fazem os esforços corretivos para atendê-los.	1	2	3	4	5
4.1.1 (Para respostas de 4 a 5) Dê exemplo em que as pesquisas ou outras fontes de informação resultaram em tomadas de ação para atender às necessidades dos clientes.					

A seguir será apresentada uma revisão das técnicas estatísticas a serem utilizadas neste estudo para que se possa analisar os resultados obtidos.

2.8 Estatística Aplicada ao Estudo de OPM

Para efeito de tabulação dos dados pesquisados na escala utilizada por Deshpandé e Farley (1998) no instrumento de pesquisa adotado pelo trabalho aqui proposto, será utilizado um sistema de ponderação das respostas, conforme se segue:

Exemplo de Afirmação: "Nós medimos a satisfação do cliente sistematicamente e freqüentemente". A tabulação dos resultados dos 14 questionários aplicados ficaria como se segue:

Alternativas	Frequência (f)	Peso (p)	f x p
Concordo Fortemente	7	5	35
Concordo	3	4	12
Não concordo e Nem discordo	2	3	6
Discordo	1	2	2
Discordo Fortemente	1	1	1
Total	14		56

Média obtida para a afirmação: 4,0
A Média 4,0 é obtida dividindo-se a soma total de f x p, 56, pelo total da amostra, 14.

Esse sistema de ponderação será utilizado para tabulação de todas as afirmações, sendo que o nível médio de OPM das empresas entrevistadas será obtido através das médias simples de todas as afirmações.

Complementarmente, para efeito de comparação entre os resultados do nível de OPM entre as empresas sobreviventes e aquelas cujas atividades se encerraram, serão utilizadas, também, as medianas de tendência central que são a moda e a mediana. Segundo Mattar (1997), mediana “é o valor da variável que divide o grupo em dois subgrupos de igual tamanho ou, em outras palavras, é o valor da variável correspondente ao elemento central da distribuição”. Quanto à moda, ainda segundo Mattar (1997), “é o valor da variável que ocorre com a maior frequência”.

Outra análise a ser aplicada nos dados coletados será a de correlação.

“O objetivo do estudo correlacional é a determinação da força do relacionamento entre duas observações emparelhadas. O termo “correlação” significa literalmente “co-relacionamento”, pois indica até que ponto os valores de uma variável estão relacionados com os de outra. O resultado de tal análise é um coeficiente de correlação – um valor que quantifica o grau de correlação (r)” (STEVENSON, 2001, p.367).

A aplicação do cálculo de correlação entre variáveis será realizada nesse trabalho para verificar a força do relacionamento entre as variáveis de OPM, quais sejam: ênfase no cliente, importância da informação, coordenação interfuncional e tomada de decisão.

Para tal, será calculado o coeficiente de correlação entre as afirmações pertencentes a cada variável de OPM, para a obtenção da intensidade da relação entre as variáveis, tais como:

- Correlação existente entre ‘ênfase no cliente’ e ‘importância da informação’;
- Correlação existente entre ‘ênfase no cliente’ e coordenação interfuncional’;
- Correlação existente entre ‘ênfase no cliente’ e ‘tomada de decisão’;
- Correlação existente entre ‘importância da informação’ e ‘coordenação interfuncional’;
- Correlação existente entre ‘importância da informação’ e ‘tomada de decisão’;
- Correlação existente entre ‘coordenação interfuncional’ e ‘tomada de decisão’.

Pode-se observar que a correlação será sempre feita entre duas variáveis.

A fórmula para encontrar o coeficiente de correlação a ser utilizada neste trabalho será a que se segue:

$$r = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2} \sqrt{n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n y_i \right)^2}},$$

onde r é o coeficiente de correlação, n é o número de elementos cujo r se pretende obter, e x_i e y_i são as variáveis que se pretende verificar a correlação.

“O coeficiente de correlação tem duas propriedades que caracterizam a natureza de uma relação entre duas variáveis. Uma é o sinal (+ ou -) e a outra é sua magnitude. O sinal é o mesmo que o do coeficiente angular de uma reta imaginária que se “ajustasse” aos dados se fosse traçada num diagrama de dispersão, e a magnitude de r indica quão próximos da “reta” estão os pontos individuais. Portanto, podemos dizer:

1. o valor de r varia de -1,00 a +1,00: $-1,00 \leq r \leq 1,00$.
2. Um relacionamento positivo, r é +, entre duas variáveis indica que os valores altos (baixos) de uma das variáveis, corresponde valores altos (baixos) da outra.
3. Um relacionamento *negativo*, r é -, significa que a valores altos (baixos) de uma variável correspondem valores baixos (altos) da outra.
4. Um relacionamento zero, $r \equiv 0$, indica que alguns valores altos estão em correspondência com valores baixos e outros estão em correspondência com valores altos.
5. O sinal de r é sempre o mesmo sinal de b , o coeficiente angular de uma reta imaginária ajustada aos dados. Nota-se que não é necessário calcular essa reta.”

(STEVENSON, 2001, p.369)

Segundo Stevenson (2001), para que se verifique a relevância de um determinado r encontrado, pode-se utilizar o coeficiente de determinação que fornece “a percentagem de variação numa variável que é ‘explicada’ estatisticamente pela variação da outra variável”. Neste caso, sugere-se que também se avalie o coeficiente de determinação através do cálculo de r^2 . Desta forma, ambos serão adotados neste trabalho.

Posto assim, tendo sido revisado todo o arcabouço teórico pertinente ao estudo em questão, faz-se importante discorrer sobre a metodologia a ser utilizada para a obtenção dos dados aqui almejados.

3. MÉTODO DA PESQUISA

Selltiz et al. (1965, p.5) asseveram que “o objetivo da pesquisa é descobrir respostas para perguntas, através do emprego de processos científicos”. Portanto, nesse capítulo, é descrita e discutida a metodologia da presente pesquisa, em que é evidenciada a natureza quantitativa empregada na abordagem e na solução do problema estudado, Optou-se por essas modalidades de pesquisa, pelo fato de possibilitar a resolução do problema em estudo.

Foi realizado um estudo de levantamento (*survey*) com os gestores ou proprietários das quatorze empresas da área de Tecnologia da Informação (TI), que foram incubadas e graduadas na INETEC até 2004.

3.1 Tipo e Abordagem da Pesquisa

Segundo Marconi e Lakatos (2002, p.19), “os critérios para a classificação dos tipos de pesquisa variam de acordo com o enfoque dado pelo autor. A divisão obedece a interesses, condições, campos, metodologia, situações, objetivos, objetos de estudo etc”.

Tipo de Pesquisa. Neste trabalho utilizou-se utilizada a pesquisa tipo descritiva, vez que esta técnica tem como principal finalidade:

a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis, utilizando-se de técnicas padronizadas de coleta de dados. São incluídas no grupo de pesquisa descritiva aquelas que visam descobrir a existência entre variáveis, os levantamentos de opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 1999, p. 43-5).

Abordagem da Pesquisa. Quanto ao tipo de abordagem foi utilizada a quantitativa, visto que aferiu-se o nível de orientação de mercado das empresas entrevistadas e para isto tivemos que incorrer no uso de técnicas estatísticas para quantificar essas informações.

A pesquisa nas ciências sociais tem sido fortemente marcada, ao longo dos anos, por estudos que valorizam a adoção de métodos quantitativos na descrição e explicação dos fenômenos de seu interesse (...) a pesquisa quantitativa é apoiada basicamente em quadro de referência estatístico e preocupa-se com a precisão com que os dados são coletados (GODOY, 1995, p. 58).

Complementarmente, no questionário aplicado aos dirigentes das empresas analisadas, foram inseridas perguntas abertas como forma de melhor descrever os fenômenos que são objetos desse estudo, conforme pode-se verificar na Tabela 5.

3.2 Técnica de Coleta de Dados e Tipo de Instrumento de Coleta

Técnica de Coleta. Entrevista por telefone – “consistem da obtenção dos dados da pesquisa através de telefone, ao invés de contato pessoal. De todos os métodos de coletar dados, a entrevista por telefone é a que atualmente predomina nos países onde a grande maioria da população possui telefone” (MATTAR, 1997, p. 171).

Instrumento de Coleta. Foi utilizado o questionário estruturado não disfarçado – método utilizado em pesquisas conclusivas, principalmente levantamentos amostrais e estudos de campo. “Neste instrumento, comumente denominado questionário, as perguntas são apresentadas exatamente com as mesmas palavras, sempre na mesma ordem e com as

mesmas opções de respostas a todos os respondentes. O objetivo desta extrema padronização é ter certeza de que todos responderam exatamente à mesma pergunta” (MATTAR, 1997, p. 160).

O Instrumento de Coleta de dados está apresentado no Anexo II, conforme aqui descrito. Este instrumento contém questões abertas que se somarão às afirmações cujo grau de concordância ou discordância será medido pela escala proposta.

3.3 Fonte de Dados de Pesquisa

Fonte de Dados Primários. Foi utilizado como fonte de dados primários as opiniões dos sócios-proprietários ou diretores das 14 empresas incubadas na INETEC, que foram os entrevistados desta pesquisa. Entende-se por dados primários todos “aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento” (MATTAR, 1997, p. 148).

Fonte de Dados Secundários. Foi consultado o Catálogo da Rede Mineira de Incubadora do ano de 2004 para levantamento das informações individuais de cada empresa entrevistada. Entende-se por dados secundários “aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, analisados, e que estão à disposição de interessados” (MATTAR, 1997, p. 134).

3.4 Elementos da População

Foi feito levantamento nas 14 empresas que foram incubadas na INETEC, as quais representam todos os elementos da população a ser estudada. Essas empresas permaneceram de 2 a 3 anos na incubadora, no período de 1998 a 2004, e já saíram para atuar no mercado, recebendo a denominação de empresas graduadas. Neste trabalho, entrevistou-se pelo menos um sócio-proprietário ou diretor de cada uma delas, sendo que estão todas localizadas em Uberlândia - Minas Gerais.

De acordo com Mattar (1997, p. 260):

Quando se pretende conhecer alguns aspectos de uma população, há dois caminhos a seguir, ou se pesquisam todos os seus elementos, e neste caso o estudo é chamado de censo, ou apenas uma amostra deles, a partir do qual se estima os dados a respeito de toda a população. Neste caso, o estudo é chamado de pesquisa. Realizam-se censos de populações ao invés de apenas pesquisá-las:

- quando a população for considerada pequena;
- quando os dados forem facilmente obtíveis.

Dessa forma, considera-se que esse trabalho foi realizado um censo, através do qual foram levantados os dados pertinentes à orientação para o mercado de todas as empresas que foram graduadas na INETEC.

A seguir serão apresentadas a análise dos dados levantados nessa pesquisa, bem como as conclusões obtidas pelo estudo aqui proposto.

4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Antes de apresentar os dados levantados pela pesquisa, faz-se necessária a apresentação de um breve histórico do Núcleo Softex e da INETEC, os quais são os responsáveis pela incubação das empresas aqui estudadas.

4.1 O Núcleo Softex do Triângulo – TRISOFT

O Núcleo Softex do Triângulo – TRISOFT – é uma instituição privada, sem fins lucrativos, cujo objetivo principal é contribuir para o surgimento, crescimento e fortalecimento das empresas desenvolvedoras de software do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. É hoje um dos 20 núcleos do Programa Softex, criado pelo CNPq.

Procurando criar um ambiente propício que permitisse a instalação de novos empreendimentos, foi criada, no ano de 1998, a Incubadora de Empresas de Tecnologia em Software - INETEC - que busca dar o suporte necessário à consolidação de novas empresas de Software.

A Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro – SOFTEX – é a entidade gestora do Programa SOFTEX, instrumento de apoio à produção e comércio do software brasileiro. Criado pelo CNPq em 1993 como o Programa Softex 2000, foi reformulado por ocasião do término de sua vigência, de acordo com a nova política brasileira de software.

Inicialmente chamada Associação Brasileira para Promoção da Exportação de Software, a SOFTEX também foi reformulada na mesma época, adaptando-se às necessidades da nova economia brasileira. Hoje, a entidade promove a excelência da

tecnologia nacional visando atender à demanda local e, conseqüentemente, atingir o mercado global (TRISOFT, 2005).

As empresas ligadas ao INETEC são empresas desenvolvedoras de Tecnologia da Informação (TI). Entende-se por Tecnologia da Informação “o conjunto de *softwares* e *hardwares* que executam uma ou mais tarefas de processamento das informações, tais como: coletar, transmitir, estocar, recuperar, manipular e exibir dados. Porém, a TI precisa também ser vista como uma área estratégica, que se inter-relaciona com as outras áreas, oferecendo ferramentas que auxiliam no processo decisório e criando diferentes soluções a cada nova necessidade da empresa” (PRATES,1994, p. 7-12).

Embora todas as empresas do Núcleo SOFTEX sejam empresas de TI, suas áreas de atuação são diversas, conforme apresentadas no catálogo da Rede Mineira de Incubadora de 2004, tais como:

1. Portal de negócios: leva informação para os internautas e soluções para empresas.
2. *Software* para ortopedia: permite medir curvaturas e articulações do corpo humano, tais como inclinação peitoral, flexão do cotovelo e joelho.
3. Multimídia: atua no desenvolvimento de *softwares* e consultoria na área de informática e soluções para internet.
4. Gestão de empresas via web: desenvolve sistema de gestão empresarial composto por ferramentas que permitem controles essenciais para um gerenciamento atual e competente via *web*.

5. Logística: cria soluções direcionadas à área de logística, através de softwares que permitem gerenciar, distribuir e controlar operações de movimentação, armazenagem, separação e carregamento.
6. *Software* para Automação: atua na criação, desenvolvimento, gerenciamento e reengenharia de *web sites* e comércio eletrônico.
7. Agronegócio – *software* para bolsas de mercadorias: desenvolve *softwares* que permitem solucionar e agilizar os problemas decorrentes das diversas negociações de cereais entre corretores e seus clientes.
8. *Software* para medicina: atua no desenvolvimento de *softwares*, suporte, manutenção e comercialização de sistemas que facilitam a análise e a interpretação de diagnósticos por imagens, ampliando a eficácia do trabalho dos profissionais da saúde.
9. *Software* para academias: atua no desenvolvimento de sistemas de gerenciamento das relações com o cliente e controle de programas de treinamento físico com exercícios para academias de ginástica; *softwares* de *e-learning* para profissionais de educação física; *software* exclusivo para planejamento e supervisão de programas de treinamento físico personalizado.
10. *Software* para Gráficas: desenvolve Sistemas de Gestão de Gráficas.
11. Certificação de origem animal e rastreabilidade: desenvolve *softwares* para gestão da certificação de origem animal, de acordo com o Sisbov – Sistema Brasileiro da Identificação e Certificação de Origem Bovina e Bubalina.

4.2 Resultados por Objetivo de Pesquisa

Para que se possa ter mais clareza na análise e interpretação dos dados, o resultado desse estudo de levantamento será apresentado segundo cada objetivo de pesquisa aqui definido. Vale ressaltar que os entrevistados foram orientados para que respondessem às questões da pesquisa:

- levando em consideração as práticas de gestão comumente adotadas pelos sócios desde o período de incubação até a data da entrevista, janeiro de 2006, e
- com sinceridade, procurando retratar a realidade dos fatos, visto que para essa pesquisa somente nos interessa a verdade.

Conforme levantado pela pesquisa, realizada com todas as empresas que se graduaram na incubadora, 9 delas estavam em funcionamento, sobreviventes, e 5 encerraram suas atividades, consideradas não sobreviventes. Todos os dirigentes das empresas, sobreviventes ou não, foram identificados e entrevistados.

Desta forma, chegou-se aos resultados da pesquisa que serão apresentados a seguir por objetivo alcançado:

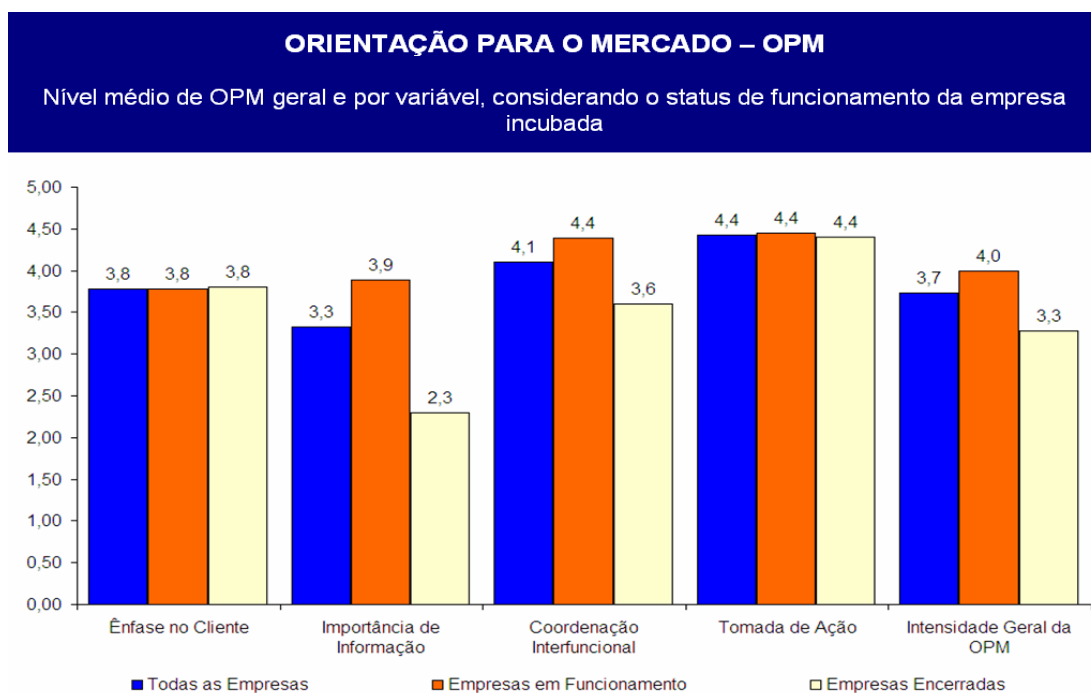
Objetivo geral: ‘descrever o impacto da orientação para o mercado na sobrevivência das empresas incubadas’.

A escala de Deshpandé e Farley (1998) utilizada no instrumento de pesquisa desse trabalho possibilitou verificar o nível de orientação para o mercado das empresas que sobreviveram, aquelas que estavam em funcionamento na ocasião da pesquisa, bem como daquelas que encerraram suas atividades ao longo dos últimos anos.

Visto assim, com essa pesquisa pôde-se verificar um impacto positivo, vez que as empresas mais orientadas ao mercado apresentaram melhores desempenhos, levando-se em consideração o número de clientes conquistados, faixa de faturamento e a própria sobrevivência.

O Gráfico 2 mostra o nível de orientação para o mercado das empresas entrevistadas, indicando maior OPM nas empresas que estavam em funcionamento na ocasião da pesquisa. Esta orientação superior das empresas sobreviventes é verificada na ‘intensidade geral da OPM’, que apresenta um nível médio de 4 pontos, em uma escala onde o máximo é 5, estando acima da média geral de ‘todas as empresas’ analisadas, cuja média é de 3,7 pontos.

Gráfico 2

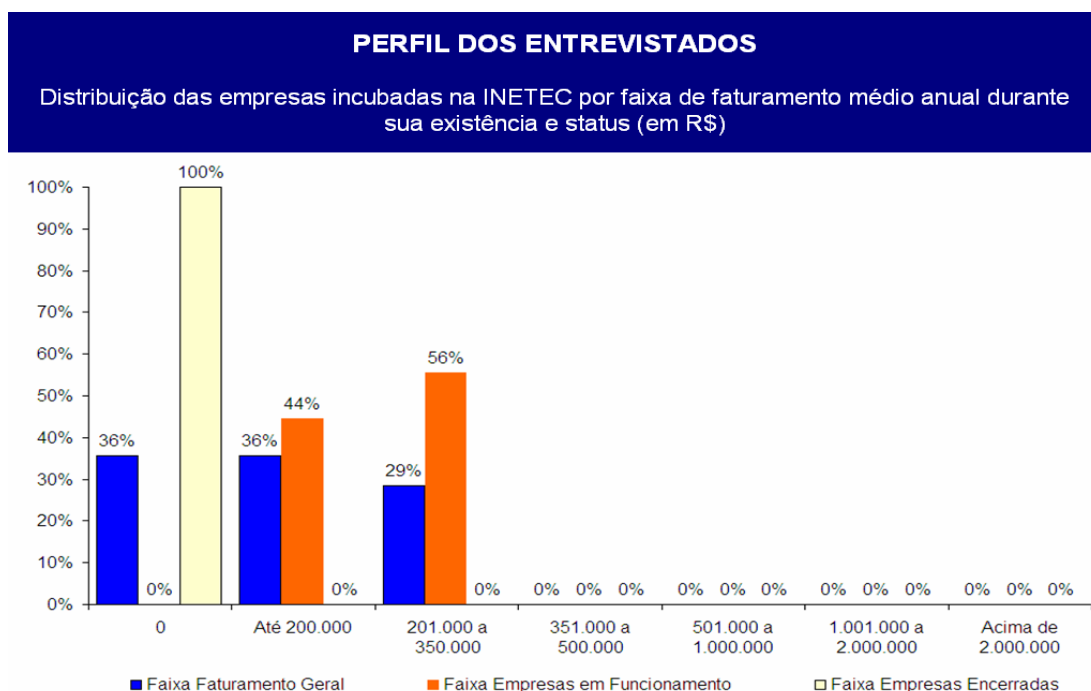


Pode-se observar, ainda, que as empresas cujas atividades foram encerradas apresentaram nível de OPM abaixo da média, com 3,3 pontos. Isto também mostra que os

gestores destas empresas se aproximaram mais do nível de 3 pontos, o que significa uma posição próxima à neutralidade no que se diz respeito à concordância com as afirmações sobre as práticas ideais de orientação para o mercado.

Diante disto, pode-se afirmar que a orientação para o mercado teve uma relação positiva com a sobrevivência das empresas incubadas na INETEC, as quais inclusive apresentaram outras evidências de que, não somente conseguiram sobreviver no mercado, como também alcançaram melhores resultados. Os Gráficos 3 e 4, a seguir, comprovam o melhor desempenho das sobreviventes no que se diz respeito ao número de clientes conquistados ao longo da existência das empresas e a faixa de faturamento, respectivamente.

Gráfico 3



No Gráfico 3 observa-se que as empresas com nível médio de OPM de 3,3 pontos, cujas atividades foram encerradas, não apresentaram faturamento ou, como pode-se

concluir das entrevistas, o valor foi inexpressível ou “insignificante”, conforme colocado por alguns dos entrevistados. Por outro lado, nas ‘empresas em funcionamento’, pôde-se verificar que 56% delas alcançaram faturamento médio anual durante seu período de existência de pelo menos R\$200.000,00 / ano, valor este significativamente superior aos das empresas não sobreviventes. Para comprovar a correlação entre as variáveis ‘nível médio de OPM’ e ‘Faixa de Faturamento’, foi utilizada ferramenta estatística de análise de correlação, através da qual se encontrou um coeficiente de correlação (r) de 0,21, o que comprovou uma relação positiva e real entre as duas variáveis.

Gráfico 4



O Gráfico 4 reforça a relação positiva existente entre o nível de OPM e o desempenho das empresas incubadas na INETEC, visto que, para as ‘empresas em funcionamento’ o resultado da conquista de clientes foi, também, significativamente

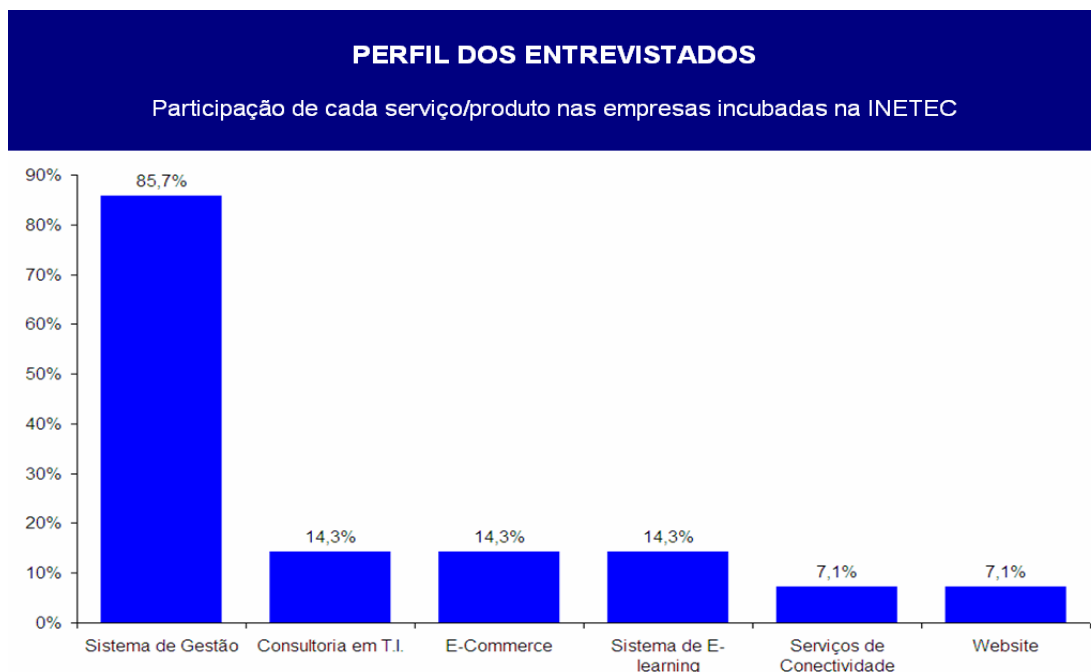
superior aos das ‘empresas com atividades encerradas’. Isto explica, ainda, o faturamento superior das empresas sobreviventes. Tal como feito para a ‘faixa de faturamento’, foi analisada, também, a correlação entre as variáveis ‘nível médio de OPM’ e ‘número de clientes’, chegando-se a um valor de 0,16, o que comprova uma correlação positiva entre essas duas variáveis.

Portanto, pode-se concluir que foi confirmado o impacto positivo do nível de orientação para o mercado no desempenho das empresas incubadas na INETEC, o que significa que quanto maior o nível de orientação para o mercado, maiores as chances de sobrevivência e de alcance de melhores resultados, em termos de conquista de clientes e faturamento.

Objetivo específico 1: ‘caracterizar as empresas entrevistadas no que se diz respeito aos produtos que comercializam e se sobreviventes ou não’.

Produtos que comercializam. O Gráfico 5 mostra os produtos comercializados pelas empresas incubadas, no qual se pode perceber uma participação significativa da comercialização de ‘sistemas de gestão’ em 85,7% delas, sendo que os demais serviços/produtos foram menos adotados, tais como: ‘consultoria em Tecnologia da Informação – T.I.’, ‘e-commerce’, ‘sistema de e-learning’, ‘serviços de conectividade’ e ‘website’.

Gráfico 5

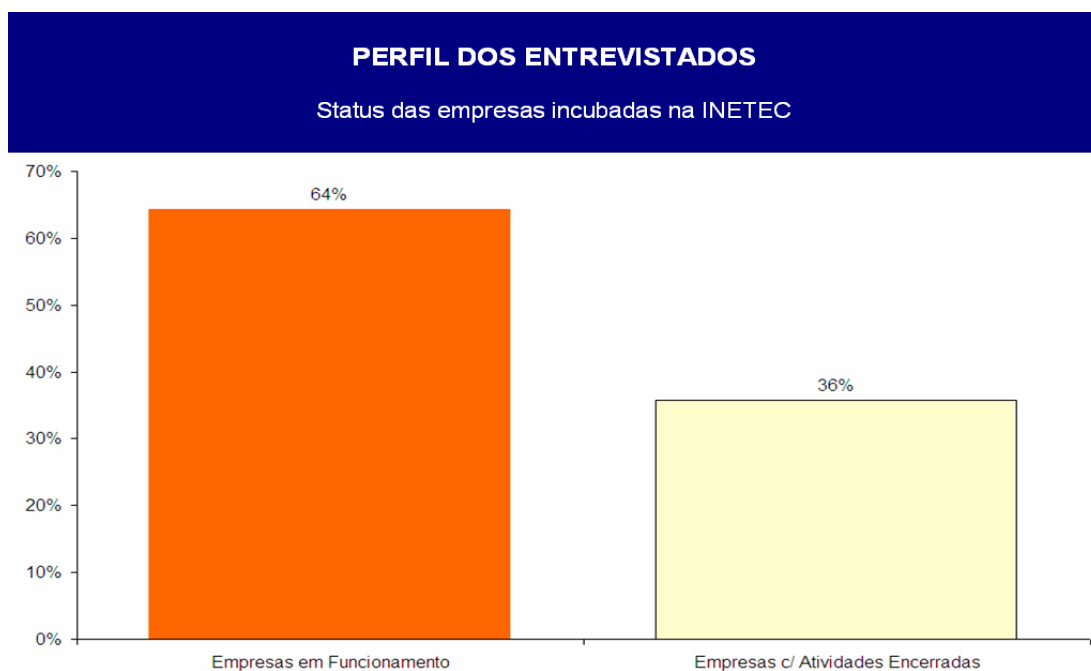


A concentração na venda de produtos de ‘sistema de gestão’, pela maior parte das empresas incubadas, revela, no mínimo, uma fragilidade na definição do adequado portfolio de produtos destas empresas para serem competitivas no mercado, visto que foi constatado que quase 85,7% das empresas focaram no mercado comprador de ‘sistemas de gestão’.

Status das empresas: atividades encerradas ou em funcionamento. O Gráfico 6 a seguir apresenta o status das empresas incubadas na INETEC, que demonstra que 64% das empresas sobreviveram, até o momento das entrevistas, às dificuldades do mercado. É uma taxa de sucesso acima da média brasileira, pois segundo o SEBRAE (2004) 49,9% das empresas brasileiras encerram suas atividades no segundo ano de existência. No caso das

empresas cujos dirigentes foram entrevistados, todas já estão no mercado há mais de 2 anos. Entretanto, analisando os dados da ANPROTEC (2005) sobre a mortalidade das empresas incubadas, percebe-se que 36% da taxa de mortalidade da INETEC está sensivelmente superior aos 7% da média brasileira das incubadoras. Mesmo assim, deve-se considerar que a média da ANPROTEC é composta por empresas de diversos setores do mercado brasileiro e a taxa de mortalidade encontrada na INETEC pertence, exclusivamente, às empresas de base tecnológica. A mesma consideração deve ser feita para a realidade da média de mortalidade calculada pelo SEBRAE.

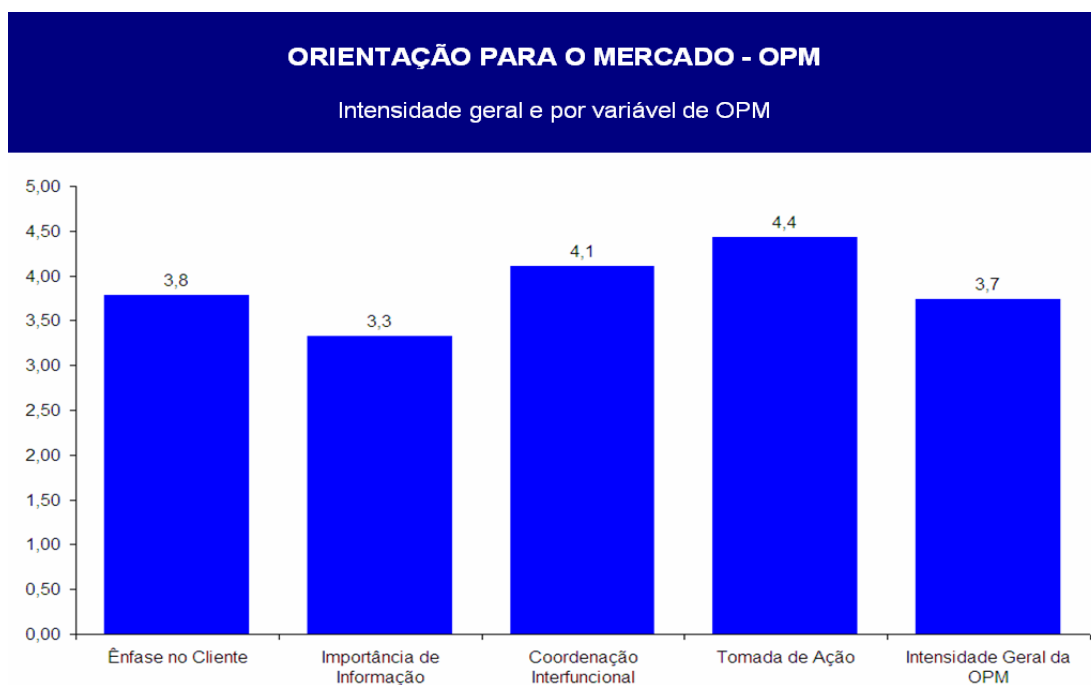
Gráfico 6



Objetivo específico 2: ‘medir a intensidade média de orientação para o mercado das empresas incubadas’.

O Gráfico 7 revela que a intensidade média de orientação para o mercado das empresas incubadas é de 3,7 pontos. Além disso, pode-se perceber que a variável ‘importância da informação’ foi a que alcançou menor nota, principalmente devido ao fato das empresas não possuírem hábito de mensurar o nível de satisfação dos clientes e checar a qualidade percebida pelos clientes quanto aos produtos ou serviços que comercializam. As afirmações pertinentes a esse aspecto alcançaram uma média de 2,9 pontos na pesquisa realizada, o que indica uma nota relativamente baixa se comparada às demais apresentadas nas outras variáveis de OPM medidas.

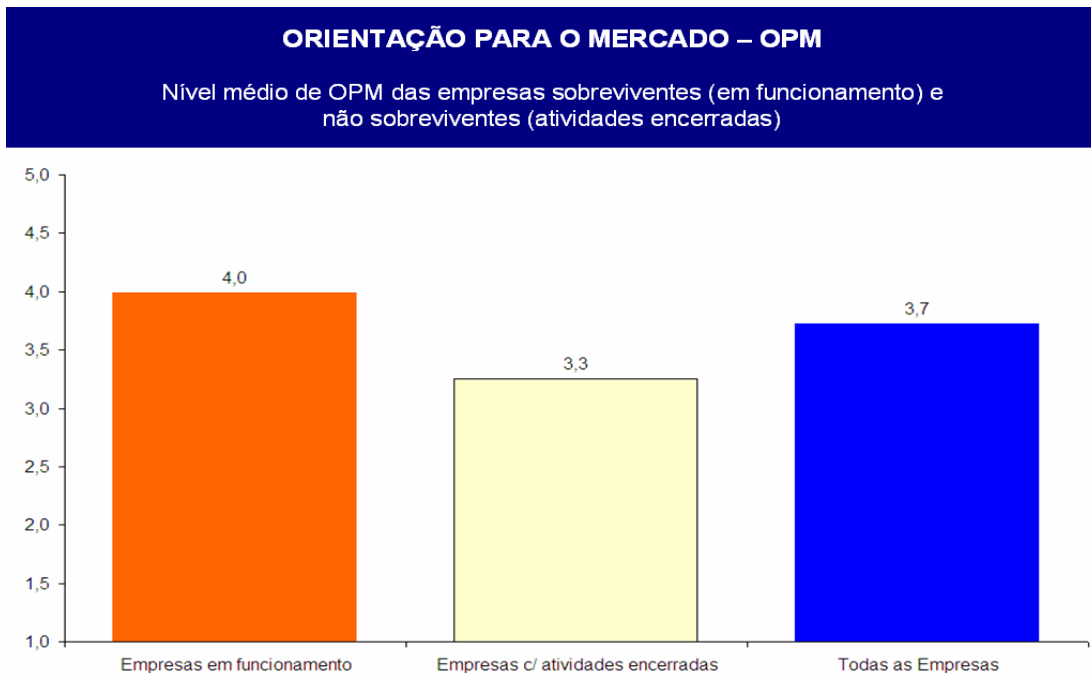
Gráfico 7



Objetivo específico 3: ‘verificar se as empresas sobreviventes possuem maior nível de orientação para o mercado do que as não sobreviventes’.

O Gráfico 8 confirma que as empresas sobreviventes possuem maior nível de orientação para o mercado do que as não sobreviventes.

Gráfico 8



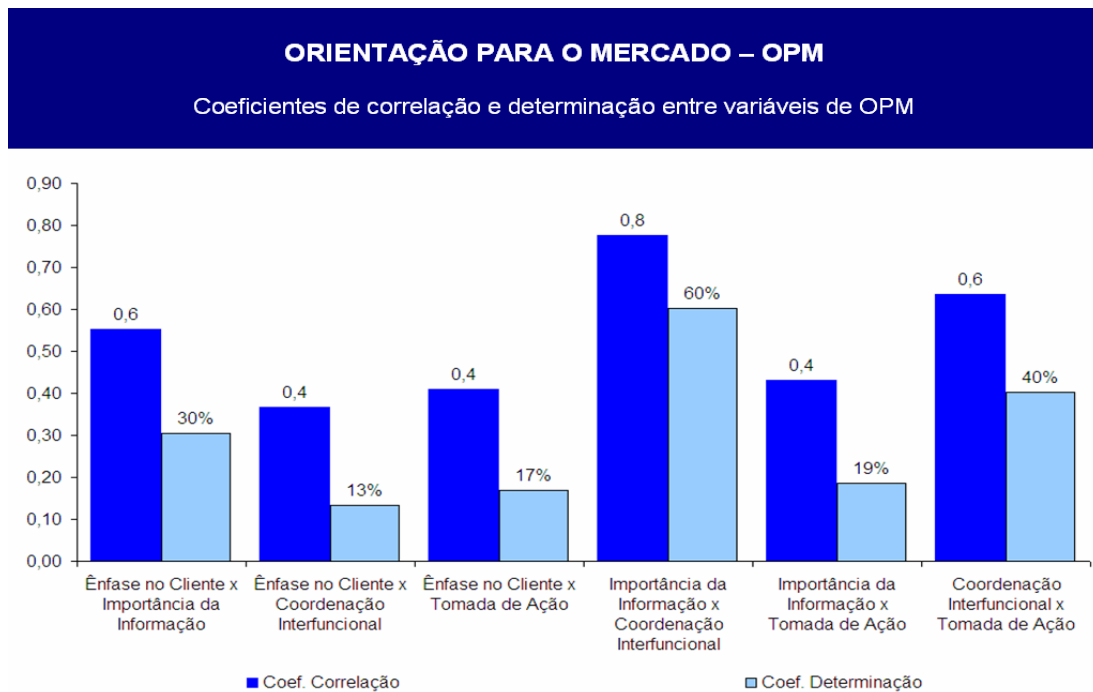
O nível médio de OPM de 4 pontos das ‘empresas em funcionamento’ confirma pelo menos os seguintes aspectos:

- os empresários das empresas ‘em funcionamento’ ‘concordaram’, no geral, que as afirmações da escala de medição de OPM utilizada retratavam a realidade das regras de negócio adotadas por eles, visto que a nota 4 representa a alternativa ‘concorda’ da escala adotada pela escala de Deshpandé e Farley (1998);
- as ‘empresas em funcionamento’ têm um nível médio de orientação para o mercado superior às ‘empresas com atividades encerradas’, 4 e 3,3 pontos, respectivamente;
- as ‘empresas em funcionamento’ estão acima da média em termos de orientação para o mercado, 4 e 3,7 pontos, respectivamente.

Objetivos específico 4: ‘verificar a existência ou não de correlação entre as variáveis de OPM (ênfase no cliente, importância da informação, coordenação interfuncional e tomada de decisão)’, através de análise estatística de correlação.

O Gráfico 9 apresenta os coeficientes de correlação das variáveis de OPM no estudo realizado.

Gráfico 9



Como pode ser visto no Gráfico 9, a análise de correlação entre as variáveis de OPM revelou uma correlação positiva entre todas as variáveis, com destaque para a relação entre:

- ‘ênfase no cliente’ e ‘importância da informação’ que apresentou um coeficiente de correlação positivo e significativo, mostrando que quanto maior o foco no cliente, maior a valorização de informações pertinentes ao cliente;

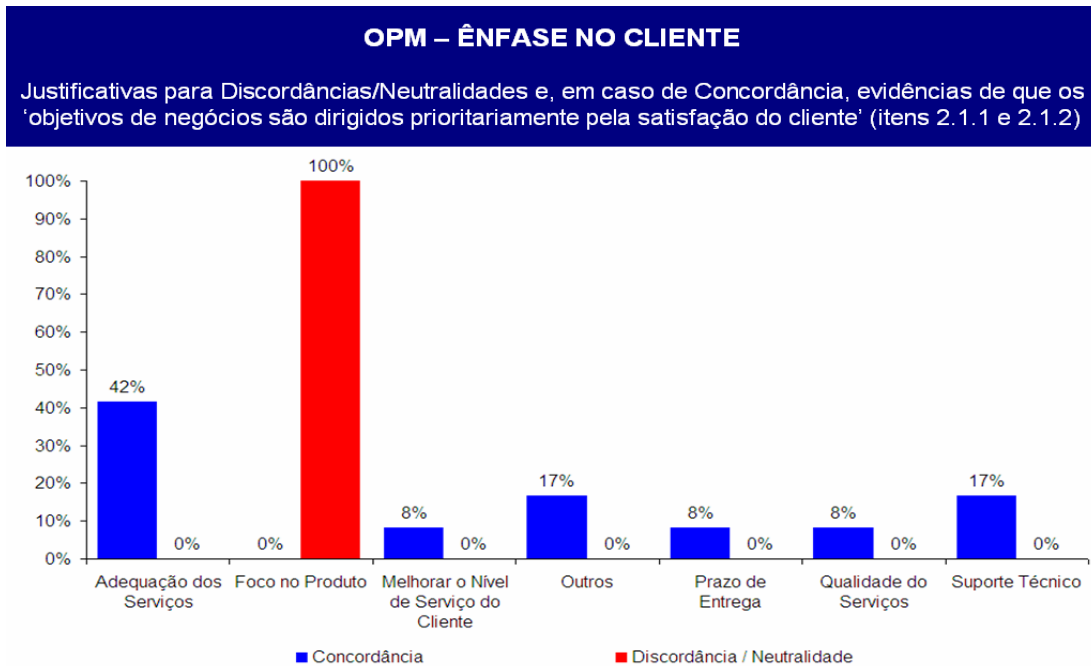
- ‘importância da informação’ e ‘coordenação interfuncional’ que apresentou um coeficiente de correlação positivo e significativo, mostrando que quanto maior a valorização da informação, maior será seu comprometimento com a coordenação dessas informações entre as funções na empresas;
- ‘coordenação interfuncional’ e ‘tomada de ação’ que apresentou um coeficiente de correlação positivo e significativo, comprovando que quanto maior for o comprometimento com a coordenação interfuncional das informações, maior será o comprometimento com as tomadas de decisão.

Objetivo específico 5: ‘Levantar as principais justificativas das concordâncias ou discordâncias/neutralidade dos entrevistados perante as afirmações sobre OPM presentes no instrumento de pesquisa’.

A seguir, serão apresentadas as respostas dos entrevistados às questões abertas do questionário utilizado na pesquisa realizada com as empresas incubadas na INETEC. Para cada afirmação, conforme se pode verificar no Anexo II, o entrevistado teve que justificar, em caso de discordância ou neutralidade (respostas de 1 a 3 na escala) ou citar evidências para respaldar suas respostas em caso de concordância (4 a 5).

Ênfase no Cliente – ‘objetivos de negócios são dirigidos prioritariamente pela satisfação do cliente’. O Gráfico 10 demonstra as justificativas ou evidências dos objetivos que os entrevistados definiram para suas empresas de acordo com a satisfação do cliente.

Gráfico 10

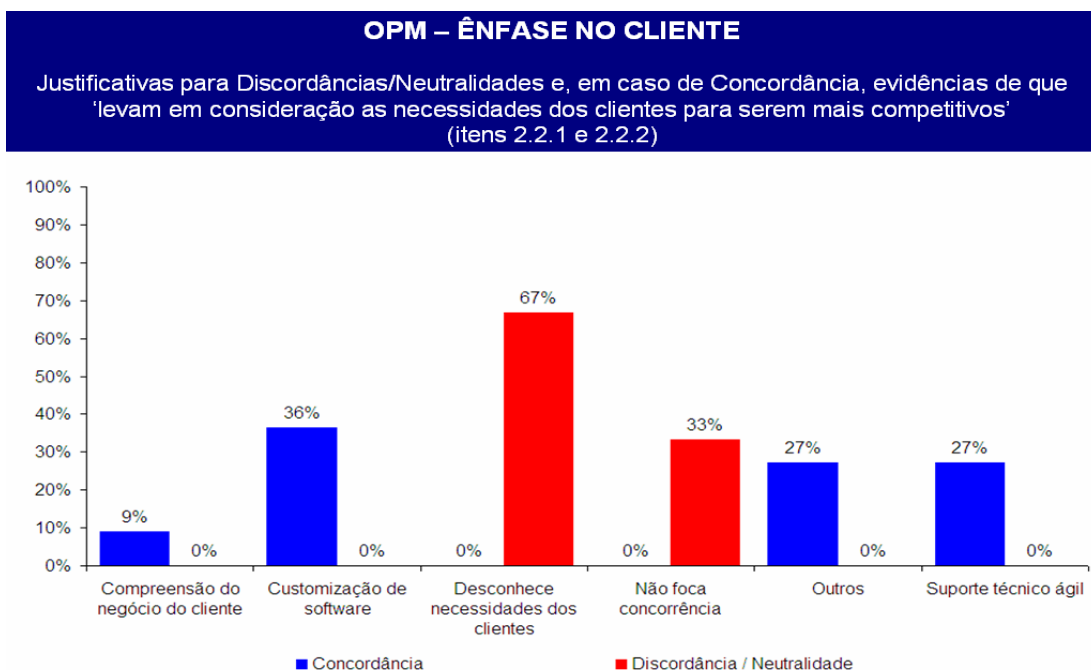


Como se pode perceber, os entrevistados que discordaram da afirmação tinham foco no produto, ou seja, os objetivos de seu negócio não são ou eram respaldados nas oportunidades de satisfação dos clientes, mas acreditavam que o produto que comercializavam atingiria seus objetivos, possivelmente por serem inovadores ou de “qualidade”.

Por outro lado, os entrevistados que concordaram com a afirmação responderam que seus negócios tinham como objetivo oferecer produtos/serviços sempre adequados às necessidades dos clientes, com prazo de entrega conforme contratado, com a qualidade esperada pelo cliente, melhorando o desempenho ou nível de serviço do cliente e ser sempre resoluto às demandas de suporte técnico.

Ênfase no Cliente – ‘levam em consideração as necessidades do cliente para serem competitivos’. O Gráfico 11 apresenta as justificativas ou evidências de que as empresas levam ou levavam em consideração as necessidades do cliente para serem mais competitivos que os concorrentes.

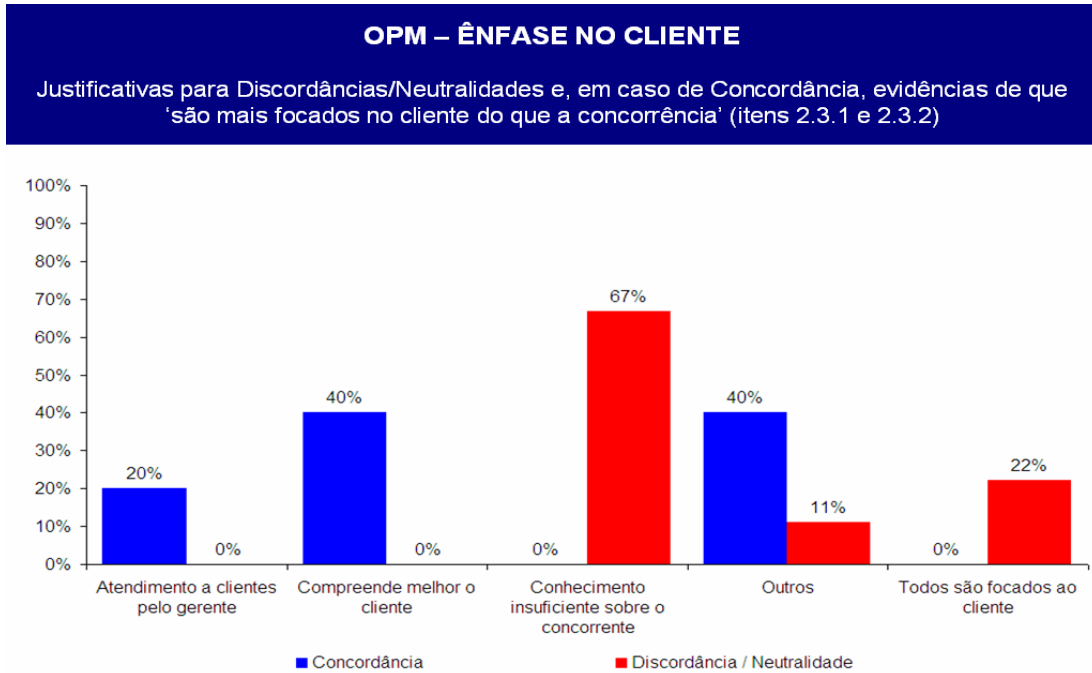
Gráfico 11



Conforme o Gráfico 10, as empresas adotavam algumas táticas para manterem-se mais competitivos, tais como: ‘customizar o software’ de acordo com o cliente, ‘compreender o negócio do cliente’ melhor do que a concorrência e fornecer ‘suporte técnico’ mais ágil do que os concorrentes. Aqueles que não levavam em consideração as necessidades dos clientes para serem competitivos, o faziam em função de conhecer superficialmente as necessidades dos clientes ou por não se preocuparem com a concorrência.

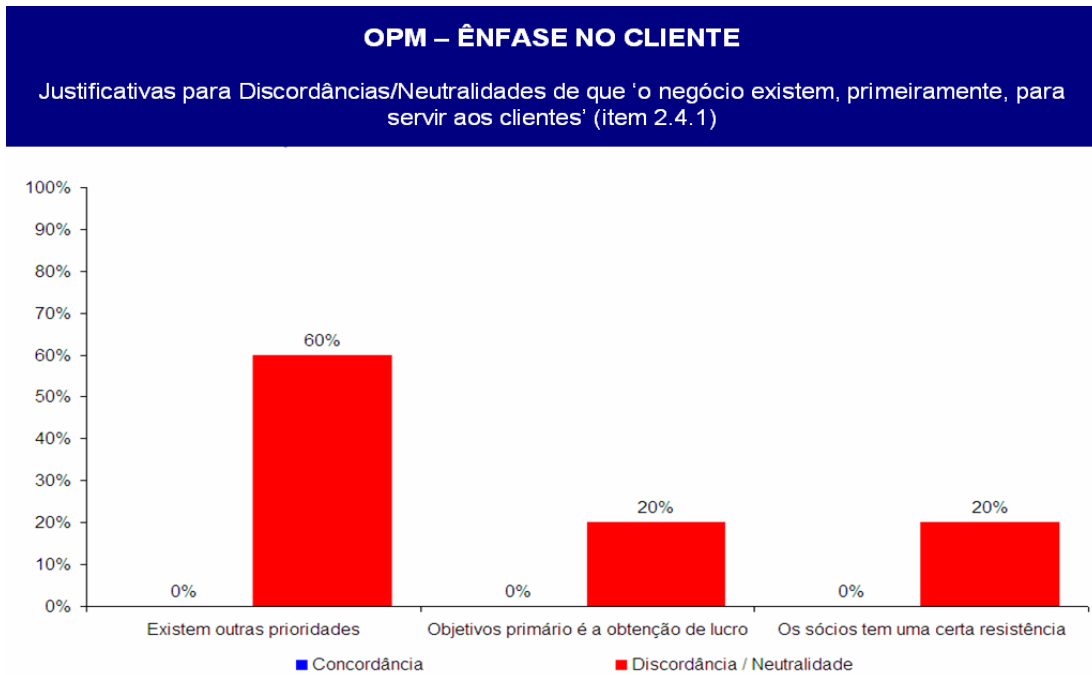
Ênfase no Cliente – ‘são mais focados no cliente do que a concorrência’. O Gráfico 12 demonstra que aqueles que concordaram com esta afirmação acreditam compreenderem melhor o cliente do que a concorrência ou julgam oferecerem mais benefícios, tal como o ‘atendimento ao cliente pelo gerente’ e não por “assistentes”. Entretanto, o que pôde-se perceber, com relação aos respondentes que discordaram da afirmação, foi que se sentiram inseguros em afirmar que ‘são mais focados no cliente do que a concorrência’. Uma das razões, como se pode perceber nas entrevistas foi que muitos, 67%, não conheciam seus concorrentes suficientemente. Isso demonstra, de certa forma, fragilidade na estratégia de marketing das empresas incubadas, visto que o estabelecimento da vantagem competitiva sobre a concorrência é indispensável, considerando o mercado atual que é altamente disputado.

Gráfico 12



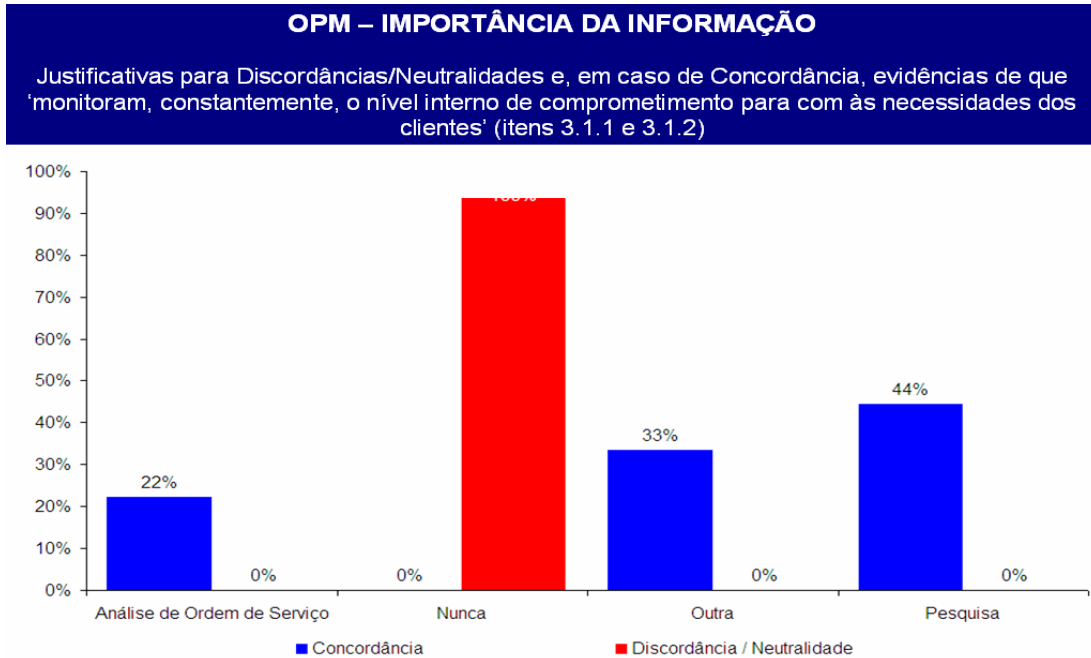
Ênfase no Cliente – ‘meu negócio existe, primeiramente, para servir aos clientes’. Para esta afirmação, foi solicitada, nas entrevistas, somente a justificativa do respondente que discordou ou se posicionou com neutralidade a esse respeito. Desta forma, aqueles que discordaram justificaram existirem outras prioridades, visarem primeiramente o lucro ou apresentaram-se resistentes à idéia de que os clientes são prioridades no negócio. O Gráfico 13 demonstra essas respostas.

Gráfico 13



Importância da Informação – ‘monitoramos, constantemente, o nível interno de comprometimento para com as necessidades dos clientes’. As formas de monitoramento utilizadas pelas empresas são basicamente a análise interna de andamento de ordem de serviços e pesquisas junto aos clientes. O Gráfico 14 apresenta as respostas a essa afirmação.

Gráfico 14



Importância da Informação – ‘medem o nível de satisfação dos clientes sistematicamente e frequentemente’. Esta afirmação foi a que recebeu menor nível médio de concordância – 2,5 – visto que pôde-se constatar que as empresas não possuem o hábito de pesquisa clientes para esta finalidade. Aqueles que pesquisam, o fazem com uma frequência anual ou trimestral. Como mencionado anteriormente, a baixa frequência na aplicação de pesquisas de satisfação foi a principal responsável pela baixa pontuação da variável ‘importância da informação’, o que demonstra uma necessidade evidente de estabelecer hábito.

Importância da Informação – ‘mensuram e acompanham, regularmente, o atendimento às solicitações dos clientes’. Para essa afirmação, constatou-se que as empresas que

possuem o hábito desse acompanhamento o fazem, basicamente, através da checagem de ordens de serviços em 67% dos casos.

Importância da Informação – ‘pesquisam usuários finais para saber da qualidade percebida dos produtos’. As empresas que concordaram com essa afirmação possuem o hábito de pesquisar consumidores finais, pelo menos, anualmente. Entretanto, pôde-se constatar que esta pesquisa se dava mais por meio de informações do que através de questionários ou outros instrumentos de coletas de dados.

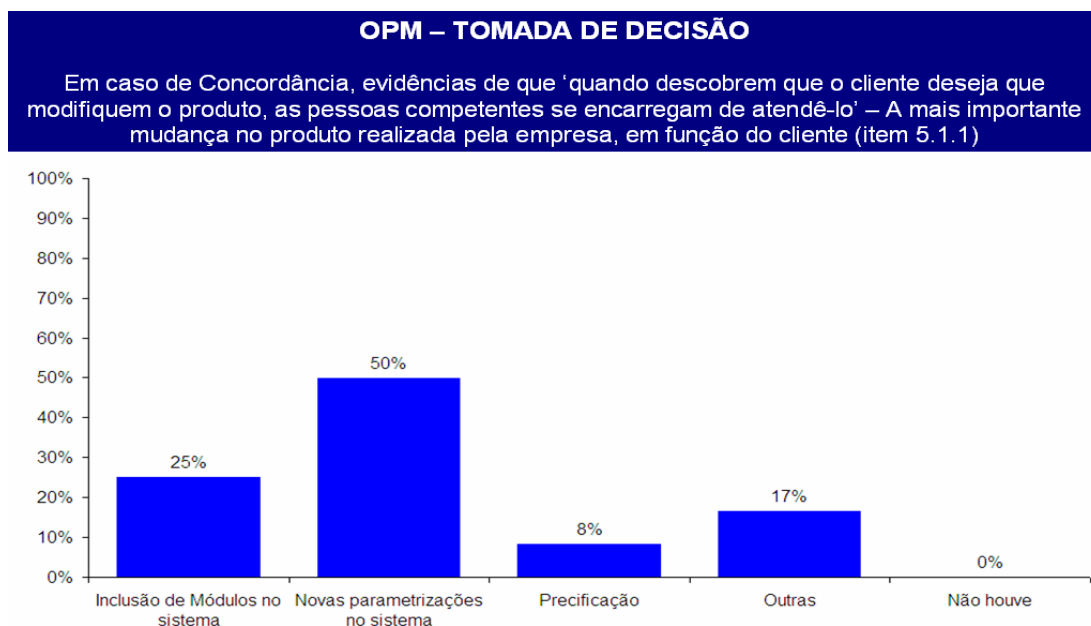
Coordenação Interfuncional – ‘os dados sobre o nível de satisfação dos clientes são disseminados por toda a empresa’. 70% das empresas respondentes confirmaram possuírem a prática de disseminar as informações por todos na empresa, mesmo porque o porte das empresas entrevistadas é pequeno e a comunicação flui, normalmente, muito melhor do que nas grandes companhias. Constatou-se, também, que os principais meios de comunicação utilizados para esse fim, foram e-mail e pessoalmente, totalizando 80% dos casos.

Coordenação Interfuncional – ‘comunicamos internamente nossas experiências com clientes para toda a empresa, sejam bem ou mal sucedidas’. Para essa afirmação, 92% das empresas demonstraram concordância e os meios utilizados são as reuniões e e-mails.

Tomada de Decisão – ‘quando descobrimos que o cliente deseja que modifiquemos nosso produto ou serviço, as pessoas competentes se empenham para atendê-lo’. Para essa afirmação, 86% dos entrevistados demonstraram concordância, sendo que as principais

mudanças realizadas foram a inclusão de ‘novas parametrizações nos sistemas’, com 50%, e ‘inclusão de módulos no sistema’, com 25%, conforme apresentado no Gráfico 15, a seguir.

Gráfico 15



4.3 Resultados por Hipótese de Pesquisa

Com o intuito de verificar se as hipóteses definidas nesse trabalho podem ser aceitas como verdadeiras, a seguir serão apresentados os resultados da pesquisa que respondem a essa questão.

Hipótese 1: ‘As empresas incubadas, não sobreviventes, não possuem o hábito de pesquisar os usuários finais para conhecer a percepção da qualidade de seus produtos e serviços’.

Analisando o resultado do nível de concordância dos entrevistados das empresas não sobreviventes, com relação à afirmação do item 3.4 do instrumento de pesquisa, pertinente à hipótese 1, pode-se concluir que:

- A resposta mais freqüente, com moda igual a 1, discorda fortemente, e mediana, como elemento central, igual a 2, discorda, revelam que as empresas não sobreviventes negaram a afirmação que ‘pesquisam usuários finais ao menos uma vez ao ano para saber da qualidade dos produtos e serviços’. Desta forma, pode-se concluir que a hipótese 1 é verdadeira.

Hipótese 2: ‘As empresas incubadas, sobreviventes, possuem maior hábito de pesquisar os usuários finais para conhecer a percepção da qualidade de seus produtos e serviços’.

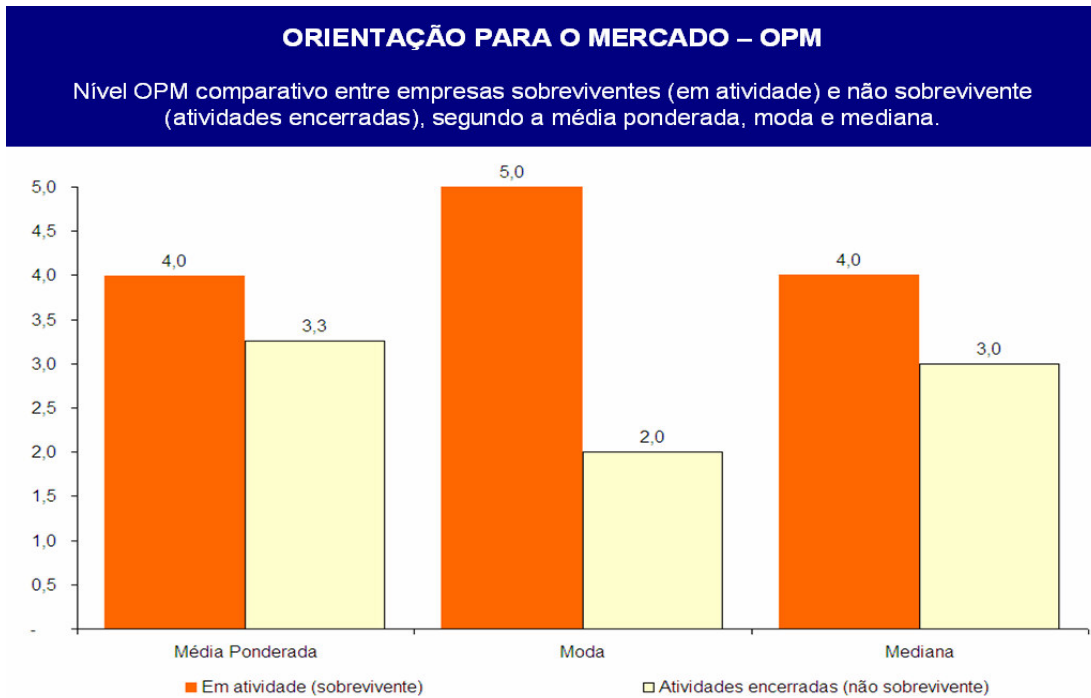
Analisando o resultado do nível de concordância dos entrevistados, das empresas sobreviventes, com relação à afirmação, do item 3.4 do instrumento de pesquisa, pertinente à hipótese 2, pode-se concluir que:

- A resposta mais freqüente, ‘concorda fortemente, moda igual a 5, e a resposta ‘concorda’, mediana igual a 4, revelam que as empresas sobreviventes aceitaram a afirmação de que ‘pesquisam usuários finais ao menos uma vez ao ano para saber da qualidade dos produtos e serviços’. Desta forma, pode-se concluir que a hipótese 2 também é verdadeira.

Hipótese 3: ‘As empresas com maior orientação para o mercado foram as sobreviventes’.

Analisando o nível de orientação para o mercado através da média ponderada, moda e mediana, pode-se concluir que a hipótese 3 é verdadeira. O Gráfico 16 apresenta esses resultados comparativos entre as empresas sobreviventes e não sobreviventes.

Gráfico 16



Conforme se pôde observar no Gráfico 15, as empresas sobreviventes apresentaram maior concordância com as afirmações que descrevem práticas de orientação para o mercado, como sendo as regras ou normas de negócios adotadas em suas empresas. Essa concordância é respaldada nos resultados da média ponderada (4,0), moda (5,0) e mediana (4,0).

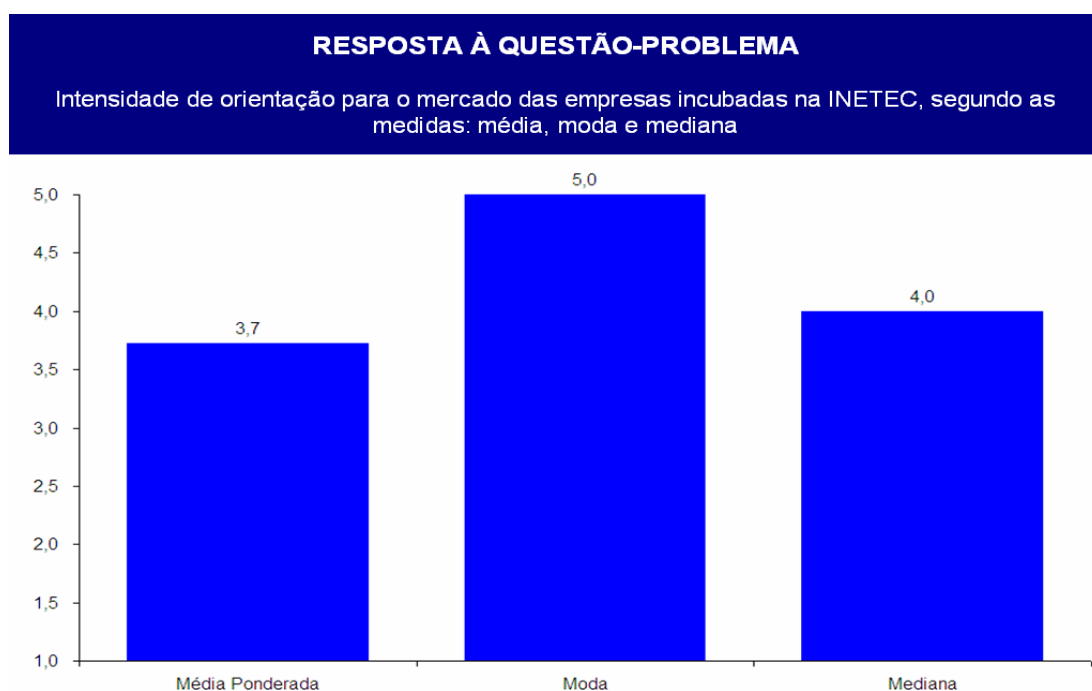
4.4 Resolução do Problema de Pesquisa

Mesmo o problema de pesquisa tendo sido resolvido, em parte, pelas demonstrações dos resultados anteriores, a seguir será dada uma atenção especial ao assunto, através da demonstração das respostas pertinentes à resolução da questão-problema.

Questão-problema: ‘qual a intensidade da orientação para o mercado das empresas incubadas na Incubadora de Empresas de Tecnologia de Software de Uberlândia? Como a orientação para o mercado tem contribuído para a sobrevivência dessas empresas?’

A intensidade de orientação para o mercado das empresas pesquisadas é apresentada através da média ponderada, moda e mediana calculadas para todas as empresas incubadas, conforme Gráfico 17 a seguir.

Gráfico 17



A intensidade média de orientação para o mercado das empresas incubadas na INETEC, adotando a média ponderada com a principal medida de tendência central

utilizada nesse trabalho, é de 3,7 em uma escala de até 5 pontos. Algumas considerações podem ser feitas a esse respeito:

- média ponderada de 3,7, em um conjunto de dados que apresenta a moda com pontuação máxima (5,0), indica que existe uma sensível orientação para o mercado nas empresas que foram incubadas;
- O resultado médio de intensidade de OPM de 3,7, com moda de 5,0 para todas as empresas, foi alcançado, principalmente, em função do nível de OPM das empresas sobreviventes;

Com relação às contribuições da orientação para o mercado para a sobrevivência das empresas incubadas, pode-se afirmar que a OPM:

- gera maior consciência sobre a importância de se considerar as necessidades dos clientes na definição dos objetivos e estratégias do negócio, visto que foi observado esse aspecto nas empresas que sobreviveram na INETEC;
- cria hábito de valorizar a informação sobre o mercado, o que torna as empresas mais aptas a competir;
- incentiva a prática de compartilhamento de informações dentro da empresa – coordenação interfuncional – à medida que as informações sobre o mercado passa a ser de interesse de todos;
- proporciona maiores condições para tomadas de ação em função das necessidades e desejos dos clientes, fazendo com que, inclusive, seja uma organização mais responsiva às exigências do mercado, vide maioria das empresas pesquisadas que apresentaram evidências de adaptação de seus produtos ou serviços em função do cliente.

Desta forma, tendo sido respondidas todas as questões propostas por essa pesquisa, a seguir serão apresentadas as considerações finais desse trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora não seja objetivo deste trabalho analisar a incubadora INETEC, mas as empresas nela incubadas, deve-se notar que o apoio recebido por essas empresas para o desenvolvimento de seus negócios, qual seja a própria assessoria na elaboração de planos de negócio, contribuiu para que a taxa de sobrevivência das empresas incubadas fosse acima da média do mercado brasileiro, confirmando os dados apresentados pelo levantamento realizado pela ANPROTEC que demonstram que empresas que passaram por incubadoras têm maiores chances de sobrevivência.

Como se pôde constatar nos resultados deste estudo, a orientação para o mercado - OPM - ocasionou um impacto positivo nas empresas incubadas na INETEC, seja pela taxa de sobrevivência geral ou pela constatação de que há uma correlação real e positiva de que quanto maior o nível de OPM maior deverá ser o resultado em termos de conquista de clientes e faturamento.

A principal contribuição deste trabalho foi a própria comprovação de que há uma relação do nível de OPM com o desempenho das empresas, o que significa que o instrumento deste estudo pode ser utilizado para monitorar o nível de OPM das empresas a serem incubadas, como forma de contribuir para o aumento da taxa de sobrevivência das empresas durante o processo de incubação. Assim, acredita-se que seja possível realizar os ajustes nas práticas de inovação empreendedora dessas empresas antes mesmo de sua graduação, momento a partir do qual elas deixam de ter o apoio da incubadora e conduzem seus negócios por si só. Assim acredita-se que, com a orientação para o mercado, as inovações empreendedoras possam se respaldar nas necessidades do mercado, aumentando suas chances de sobrevivência.

Como indicação para futuras investigações, sugere-se que este estudo seja ampliado para empresas de outros setores, pertencentes ou não à incubadoras de empresas, para que se possa verificar o impacto da OPM, tanto quanto a forma como ela poderá contribuir para a sobrevivência dessas empresas que ainda apresentam taxas de mortalidade elevadas. A escala deverá contribuir também para a obtenção de um diagnóstico, bem como para indicar um caminho para melhoria e alcance de maiores chances de sobrevivência no mercado atual altamente competitivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, M.D.G.; MELO, M.A.C. de. Processos e planejamento em incubadoras e parques tecnológicos. In: XIX SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, v.1, 1996, São Paulo. Anais... São Paulo: 1996. p. 558-582.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas. 2005. Contém informações sobre incubadoras de empresas. Disponível em: <www.anprotec.org.br/anprotec.htm#5> Acesso em: 29 de out. 2005.

ARMARIO, E.M.; SILVA, F.J.C. La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española. **Cuadernos de Gestión**, v.1, n°1, 2001.

BAÊTA, A.M.C. **O desafio da criação: uma análise das incubadoras de empresas de base tecnológica.** Petrópolis: Vozes, 1999, 132p.

BARQUETTE, S.M.V. **Localização de empresas de base tecnológica e surto de criação de incubadoras: condicionantes do salto paradigmático.** 2000. Programa de Doutorado, EAESP/FGV. São Paulo. 2000.

BEARSE, P. **The evaluation of business incubation projects.** Ohio (US), Athens: The National Business Incubation Association, 1993.

BERMÚDEZ, L.A. Incubadoras de empresas e Inovação Tecnológica: o Caso de Brasília. **Parcerias Estratégicas**, n°8, maio. Brasília: MCT, 2000.

BERMÚDES, L.A.; GUEDES, M. **Parques tecnológicos e incubadoras de empresas em Países em Desenvolvimento: lições do Brasil.** In: FORMICA, P., GUEDES, M. (org). **A Economia dos Parques Tecnológicos.** Rio de Janeiro: ANPROTEC, 1997.

BEUREN, M.I.; RAUPP, M.F. Compartilhamento do Conhecimento em Incubadoras de Empresas: um Estudo Multicasos das Incubadoras de Santa Catarina Associadas à Anprotec. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2003, Curitiba, Anais... Curitiba, 2003.

BIGNETTI, L.P.; WOLFFENBÜTTEL, A.P. Avaliação do Potencial de Ingresso no Mercado de Empresas Residentes em uma Incubadora de Base Tecnológica. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2003, Curitiba, Anais... Curitiba, 2003.

BOXER, P. ; WENSLEY, R. The need for middle-out development of marketing strategy. **Journal of Management Studies**, v. 23, n. 2, 1986, p. 189-204.

CARRILLO, G.M.M.; TAULET, A.C. Orientación al mercado y performance em las organizaciones públicas. Aplicación a los gobiernos locales. In: XIV CONGRESSO DE CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD, 2004, Murcia... Murcia, 2004.

CZELLAR, S.; DENIS, J.; GRABER, S. Orientation, marche et performance: integration des evidences empiriques. In: XVIIÈ CONGRÈS DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE DU MARKETING, 2000, Montréal.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U.; WEBSTER, Frederick. Corporate culture, customer orientation, and inovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, Jan. 1993, p. 23-27.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. **Journal of Market-Focused Management**, Springer, sep. 1998, v.2, p. 213-232.

DIAMANTOPOULOS, A.; HART, S. Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework. **Journal of Strategic Marketing**, v.1 n°.2, 1993.

DORNELAS, J.C.A. **Planejando incubadoras de empresas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

DRIVER, J.; FOXALL, G. Marketing strategy in corporate context. **Journal of General Management**, v. 11, n. 3, 1986, p. 5-14.

ENNEW, C.; QU, R. An examination of the consequences of market orientation in China. **Journal of Strategic Marketing**, v.11, 2003, p. 201-214.

FARIA, A. Em Busca de Relevância no Âmbito de Estratégia de Marketing. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2004, Curitiba, Anais... Curitiba, 2004.

FARLEY, J. U.; LEHMANN, D. R. **Generalizing about market response models: meta-analysis in marketing**. Lexington Books, 1986.

FILÁRTIGA, G.; GUEDES, M.; MEDEIROS, L.A. **As incubadoras de empresas no Brasil - panorama 99**. ANPROTEC, 1999, p. 9.

FONSECA, S.A.; KRUGLIANSKAS, I. Avaliação do desempenho de incubadoras empresariais mistas: um estudo de caso no Estado de São Paulo, Brasil. In: IASP – CONFERÊNCIA LATINOAMERICANA DE PARQUES TECNOLÓGICOS E

INCUBADORAS DE EMPRESAS, 2000, Panamá. Anais... Panamá: IASP, 2000. CD-ROM.

FORMICA, P. **Inovação e empreendedorismo**: um ponto de vista do contexto italiano das PME. CNI/IEL Nacional, 2000. p. 59-82.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV. v.35, n.2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

GUEDES, M.; FORMICA, P. **A economia dos parques tecnológicos**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas - ANPROTEC, 1997.

HULT, G. T.M.; LAFFERTY, B.A. A synthesis of contemporary market orientation perspectives. **European Journal of Marketing**. V. 35, sep. 1999, p. 1-18.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A. Market orientation: antecedents and consequences, **European Journal of Marketing**, Chicago, v. 57, 1993, p. 53-70.

JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K.; KUMAR, A. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, nov. 1993, p. 467-477.

KOHLI, A.; JAWORSKI, B. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, apr. 1990, p. 1-18.

KROPP, F.; ROSE, G.M.; SHOHAM, A. Market orientation and performance: a meta-analysis. **Marketing Intelligence & Planning**. V. 23, n°5, 2005.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2002.

LEE, Y. The effects of market orientation on business performance and customer loyalty in the hotel industry: mediating roles of employee satisfaction, service quality, and customer satisfaction. **Marketing in Northeast Asia**. Korea, 2004.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.

NARVER, J.; SLATER, S. The effects of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, oct. 1990, p. 20-35.

NARVER, J.C. The effect of market orientation on performance. **Forest Products Marketing**, Seattle, jun. 2000.

NASCIMENTO JÚNIOR, A.; SOUZA, E. C. L. Análise da relação universidade-empresa. O caso da incubadora de empresa de base tecnológica da Universidade de Brasília. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2003, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005.

OCANI, M.F. Incubadora de empresas de base tecnológica: a difícil tarefa de gerenciar. In: J. R. Salomão (org.) **Uma coletânea de artigos**. Brasília. ANPROTEC. 1998.

ODEBRECHT, E. A era do empreendedorismo. **Correio**, Uberlândia, 10 ago. 2005. Suplemento Espaço Econômico, p. a5.

OLIVEIRA FILHO, J. B; PAULA, G.M. Obstáculos à criação de incubadoras de empresas: a experiência de Uberlândia (MG). In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2004, Curitiba, Anais... Curitiba, 2004.

PRATES, M. Conceituação de sistemas de informação (SI) do ponto de vista do gerenciamento. **Revista do Instituto de Informática**, Campinas: PUCCAMP, v.2,n.1, mar./set. 1994, p. 7-12.

RUEKERT, R. W. Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. **International Journal of Research in Marketing**. V. 9, 1992, p. 225-245.

SALOMÃO, J.R. **A Incubação de empresa e projetos cooperativos como mecanismo de interação com a universidade**. Interação Universidade Empresa II - Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, 1999.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas. 2004. Contém informações sobre relatório de pesquisa dos Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas brasileiras. Disponível em [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf) acesso em 21 de fev. 2006.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, Edusp, 1965.

SHAPIRO, B. What the hell is 'market-oriented'?. **Harvard Business Review**. Dec., 1988, p. 119-125.

STEVENSON, W.J. **Estatística aplicada à administração**. Tradução Alfredo Alves de Farias, São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

TRISOFT. Núcleo Softex do Triângulo. 2005. Contém informações sobre Softex. Disponível em: www.trisoft.org.br Acesso em 20 de nov. 2005.

WALKER JR., O.C.; RUEKERT, R.W. Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 51, july 1987, p. 15-33.

WEBSTER, F. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 56, jun. 1992, p. 1-17.

ANEXO I

Escala de Deshpandé e Farley: Mensuração de Orientação para o Mercado

3. Escala para medição de orientação para mercado:					
Instruções: as afirmações que vou lhe dizer descrevem normas aplicadas em negócios. Por favor, indique seu grau de concordância sobre quão bem estas afirmações descrevem as normas atuais em sua empresa.					
	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo e nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
1. Nossos objetivos de negócios são dirigidos prioritariamente pela satisfação do cliente.	1	2	3	4	5
2. Nós monitoramos constantemente nosso nível de compromisso e orientação para servir as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
3. Nós comunicamos informação livremente sobre nossas experiências com clientes tanto bem como mal sucedidas, através de todas as funções do negócio.	1	2	3	4	5
4. Nossa estratégia para vantagem competitiva é baseada em nosso entendimento das necessidades do cliente.	1	2	3	4	5
5. Nós medimos satisfação do cliente sistematicamente e frequentemente.	1	2	3	4	5
6. Nós temos rotinas ou medidas regulares de serviço ao cliente.	1	2	3	4	5
7. Nós somos mais focados ao cliente do que nossos competidores.	1	2	3	4	5
8. Eu acredito que este negócio existe primariamente para servir aos clientes.	1	2	3	4	5
9. Nós pesquisamos usuários finais ao menos uma vez ao ano para saber da qualidade de nossos produtos e serviços.	1	2	3	4	5
10. Dados sobre satisfação do cliente são disseminados, regularmente, em todos os níveis da empresa.	1	2	3	4	5

ANEXO II

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIO

Introdução: Sr(a) bom dia/tarde. Quem está falando é Carlos Henrique Viola, aluno de mestrado em administração da UFU. Conforme o comunicado da diretoria da SOFTEX às empresas incubadas na INETEC, no período de 2001 a 2004, estou entrando em contato com o Sr.(a) para realizar a pesquisa que servirá de subsídio para a minha dissertação de mestrado.

1. Características da Empresa Entrevistada			
1.1 Nome fantasia: Resp. : _____			
1.2 Produtos/Serviços: Resp. : _____			
1.3 Período de incubação: a) Até 12 meses () c) De 25 a 36 meses () b) De 13 a 24 meses () d) Acima de 36 meses ()			
1.4 Status da empresa: a) Em funcionamento () b) Atividades Encerradas ()			
1.5 Unidade(s) Federativas / Estados onde atua: a) MG () h) MS () o) RR () v) BA () b) SP () i) MT () p) SE () x) PB () c) RJ () j) GO () q) AL () d) ES () k) TO () r) PE () e) PR () l) AM () s) PA () f) SC () m) AC () t) RN () g) RS () n) RO () u) PI ()			
1.6 Número de clientes: Resp. : _____			
1.7 Número de funcionários: Resp. : _____			
1.8 Faixa de faturamento: a) até R\$ 200.000,00 () b) de R\$ 201.000,00 a R\$ 350.000,00 () c) de R\$ 351.000,00 a R\$ 500.000,00 () d) de R\$ 501.000,00 a R\$1.000.000,00 () e) de R\$1.001.000,00 a R\$2.000.000,00 ... () f) Acima de R\$2.000.000,00 ()			

INSTRUÇÕES: as afirmações que vou lhe dizer descrevem normas aplicadas em negócios. Por favor, indique seu grau de concordância sobre quão bem estas afirmações descrevem as normas em sua empresa desde o período de incubação até os dias de hoje.

	Discordo fortemente	Discordo	Não discordo e nem concordo	Concordo	Concordo fortemente
2 - Itens de Mensuração da Ênfase no Cliente					
2.1. Nossos objetivos de negócios são dirigidos prioritariamente pela satisfação do cliente.	1	2	3	4	5
2.1.1 (Para respostas de 1 a 3) Justifique:					
2.1.2 (Para respostas de 4 a 5) Quais são esses objetivos?					
2.2 Nossa estratégia para obter vantagem competitiva é baseada em nosso entendimento das necessidades do cliente.	1	2	3	4	5
2.2.1 (Para respostas de 1 a 3) Justifique:					
2.2.2 (Para respostas de 4 a 5) O que é feito para que se entenda as necessidades do cliente?					
2.2.3 (Para respostas de 4 a 5) O que contém em suas estratégias que está atendendo às necessidades dos clientes?					
2.3 Nós somos mais focados ao cliente do que nossos concorrentes.	1	2	3	4	5
2.3.1 (Para respostas de 1 a 3) Justifique:					
2.3.2 (Para respostas de 4 a 5) O que sua empresa faz a mais do que os concorrentes?					
2.4 Eu acredito que este negócio existe primeiramente para servir aos clientes.	1	2	3	4	5
2.4.1 (Para respostas de 1 a 3) Justifique:					
3 - Itens de Mensuração da Importância da Informação					
3.1 Nós monitoramos constantemente nosso nível de compromisso e orientação para servir as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
3.1.1 (Para respostas de 1 a 3) Justifique:					
3.1.2 (Para respostas de 4 a 5) Quais são os tipos de monitoramento utilizados e qual sua frequência?					
3.2 Nós medimos satisfação do cliente sistematicamente e frequentemente.	1	2	3	4	5
3.2.1 (Para respostas de 1 a 3) Justifique:					
3.2.2 (Para respostas de 4 a 5) Com qual frequência a satisfação do cliente é medida? a) Semanal () b) Quinzenal () c) Mensal () d) Bimestral () e) Trimestral () f) Semestral () g) Anual () h) Bianual ()					
3.3 Nós temos rotinas ou medidas regulares de serviço ao cliente.	1	2	3	4	5
3.3.1 (Para respostas de 1 a 3) Justifique:					
3.3.2 (Para respostas de 4 a 5) Quais são as rotinas ou medidas utilizadas pela empresa?					
3.4 Nós pesquisamos usuários finais ao menos uma vez ao ano para saber da qualidade de nossos produtos e serviços.	1	2	3	4	5
3.4.1 (Para respostas de 1 a 3) Justifique:					
3.4.2 (Para respostas de 4 a 5) Com qual frequência a qualidade percebida dos produtos e serviços, perante os usuários finais, é a) Semanal () b) Quinzenal () c) Mensal () d) Bimestral () e) Trimestral () f) Semestral () g) Anual () h) Bianual ()					
4 - Itens de Mensuração da Coordenação Interfuncional					
4.1. Dados sobre satisfação do cliente são disseminados, regularmente, em todos os níveis da empresa.	1	2	3	4	5
4.1.1 (Para respostas de 1 a 3) Justifique:					
4.1.2 (Para respostas de 4 a 5) Quais canais de comunicação interna são utilizados pela empresa? Como é feita esta					
4.2 Nós comunicamos as informações livremente sobre nossas experiências, bem e mal sucedidas, com clientes através de todas as funções da empresa.	1	2	3	4	5
4.2.1 (Para respostas de 1 a 3) Justifique:					
4.2.2 (Para respostas de 4 a 5) Quais canais de comunicação externa são utilizados pela empresa? Como é feita esta comunicação?					
5 - Itens de Mensuração da Tomada de Ação					
5.1 Quando descobrimos que clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos / funções competentes fazem os esforços corretivos para atendê-los.	1	2	3	4	5
5.1.1 (Para respostas de 4 a 5) Dê exemplo em que as pesquisas ou outras fontes de informação resultaram em tomadas de ação para atender às necessidades dos clientes.					

5 - Itens de Mensuração da Tomada de Ação					
5.1 Quando descobrimos que clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos / funções competentes fazem os esforços corretivos para atendê-los.	1	2	3	4	5
5.1.1 (Para respostas de 4 a 5) Dê exemplo em que as pesquisas ou outras fontes de informação resultaram em tomadas de ação para atender às necessidades dos clientes.					

Senhor(a), terminamos. Obrigado por disponibilizar seu tempo para participar desta pesquisa!

ANEXO III

ESCALA DE CHECAGEM DE VALIDADE UTILIZADA NO ESTUDO DE DESHPANDÉ E FARLEY (1998)

Validity Check (Kohli, Jaworski and Kumar, 1993) Please indicate the degree to which your business unit resembles the two companies described below by distributing 100 points between them. Thus, if your strategic business unit was primarily like Company A and only remotely like Company B, you might allocate 90 points to Company A and 10 points to Company B.

Company A relies heavily on its sales people to use a variety of selling techniques for getting customers to say "yes." The primary emphasis in this company is on selling. Customer satisfaction is considered important but the emphasis is on going out and pushing the company's products.

Company B does a lot of research to learn the concerns of its customers, and responds by developing new products and marketing programs. The emphasis is on understanding why customers act and feel the way they do, and exploiting this knowledge. Selling is considered important, but the emphasis is on making products that will almost "sell themselves."

Company A _____ points; Company B _____ points. (Total = 100 points)

ANEXO IV

ESCALAS DE MENSURAÇÃO DA VALIDADE PREDITIVA DA CORRELAÇÃO ENTRE OPM E PERFORMANCE

Measures of Performance

A. (N-S SCALE) This section includes several measures of business unit Performance. Please give your own best estimate rather than attempting to ascertain an exact value from other sources. Rate how well your business unit has performed relative to all other competitors in your principal served market segment (PSMS) over the past year.

1	2	3	4	5	6	7
<10%	11–25%	26–40%	41–55%	56–70%	71–85%	86–100%

Example: If you believe that your sales growth is greater than that of approximately 60% of all competitors in your PSMS, rate yourself a 5 for Sales Growth.

Customer Retention	_____
Sales Growth	_____
Return on investment	_____
Return on Sales	_____

*For this study, we consider CROI, ROI, ROA, and RONA to be equivalent.

B. (D-F-W SCALE) Please circle the appropriate answer. Relative to our business unit's largest competitor, we

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(a)	Are much less profitable	Are less profitable	Are about equally profitable	Are more profitable	Are significantly more profitable
(b) (R)	Are much larger	Are larger	Are about the same size	Are smaller	Are much smaller
(c) (R)	Have a much larger market share	Have a larger market share	About the same market share	Have a smaller market share	Have a much smaller market share
(d)	Are growing much more slowly	Are growing more slowly	Are growing at about the same rate	Are growing faster	Are growing much faster

(R) = Reverse-scored