

Universidade FUMEC
Faculdade de Ciências Empresariais - FACE

Thiago dos Santos Oliveira

**A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E O PERFIL DO POTENCIAL
EMPREENDEDOR NAS EMPRESAS DE *SOFTWARES* E SERVIÇOS**

Belo Horizonte

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Thiago dos Santos Oliveira

**A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E O PERFIL DO POTENCIAL
EMPREENDEDOR NAS EMPRESAS DE *SOFTWARES* E SERVIÇOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração

Orientador: Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

Belo Horizonte

2007

S237 Oliveira, Thiago dos Santos
A orientação para o Mercado e o Perfil do Potencial Empreendedor nas
Empresas de Software./ Thiago dos Santos Oliveira. Belo Horizonte:
Fumec, 2008.
121f.

Orientador: Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

Dissertação (mestrado) – Universidade Fumec
Bibliografia: 108-116f.

1. Marketing. 2. Orientação para o Mercado. 3. Mercado de Software.
4. Empreendedorismo. 5. Perfil do Potencial Empreendedor e Desempenho.
I. Gonçalves filho, Cid II. Fumec. III. Título.

CDU: 92:658

Universidade FUMEC
Faculdade de Ciências Empresariais - FACE

**A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E O PERFIL DO POTENCIAL
EMPREENDEDOR NAS EMPRESAS DE *SOFTWARES* E SERVIÇOS**

Dissertação de Mestrado apresentada por Thiago dos Santos Oliveira, em 18 de dezembro de 2007, ao Mestrado da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, aprovada pela Banca Examinadora constituída pelo Professores:

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho (Orientador)
Universidade FUMEC

Prof. Dr. Rodrigo Baroni de Carvalho
Universidade FUMEC

Prof. Dr. Manoel Palhares Moreira
Universidade PUC-MG

Belo Horizonte, 18 de dezembro de 2007.

Prof. Dr. Daniel Pardini
Coordenador do Curso de Mestrado em Administração

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao meu amado Senhor e Deus, por permitir que vivenciasse mais esta experiência.

A minha amada e querida esposa Flávia, presente de Deus para mim, por sua alegria inspiradora, por seu amor incondicional e por sua serena sabedoria.

A minha mãe, pelo exemplo de fé, luta e perseverança. Ao meu irmão Arnaldo, pelo exemplo de homem. A minha irmã, Ana Carolina, pela doçura em entender a minha alma. Ao meu pai pelos bons momentos. A minha avó Mariana e avô Jesus pelos ensinamentos e amor.

Aos queridos Mércia, Antônio Jairo, Fabiano e Fernanda pela alegria, o carinho e apoio.

Ao estimado amigo, Mauricio Azevedo Dias Costa, pelo incentivo e apoio, sem os quais este projeto não seria possível.

A FUMSOFT, na pessoa do meu amigo Arnaldo Bacha, pelas orientações durante o desenvolvimento deste trabalho.

Às empresas que dispuseram de seu valioso tempo em prol da geração do conhecimento científico.

Aos amigos Antônio Lourenço, Breno Adaid, Eduardo Melo e Oscar Rennó, que tornaram esta etapa das nossas vidas mais alegre.

Ao amigo Geraldo Gabrich, pela oportunidade e confiança depositada, sem a qual esta caminhada, certamente, teria sido muito mais árdua.

Aos professores, Dr. Rodrigo Baroni e Dr. George Jamil, pelas preciosas contribuições.

Aos funcionários da Universidade FUMEC, pelo apoio e prontidão.

Por fim, mas com importância redobrada, ao meu orientador, Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho, pelos ensinamentos, pela paciência e sabedoria que me nortearam durante todo o período deste projeto, lições que carregarei por toda a vida.

*Ao único que é digno de receber
a honra, e a glória, a força e o poder,
ao **Deus** eterno e imortal, invisível mas real ...*

*Um pouco de ciência nos afasta de Deus.
Muito, nos aproxima.*

Louis Pasteur

RESUMO

O presente trabalho buscou analisar as relações entre a orientação ao mercado e o perfil do potencial empreendedor e o seu impacto sobre o desempenho, nas firmas do setor de *softwares* e serviços. Assim, inicialmente, foi elaborado um levantamento teórico sobre os principais autores da orientação para o mercado. Em seguida, relevantes conceitos foram apresentados sobre o tema empreendedorismo e o perfil do potencial empreendedor. Para a análise e coleta dos dados foi utilizada a escala MKTOR proposta por Narver e Slater (1990) para mensurar a orientação ao mercado. O perfil do potencial empreendedor foi operacionalizado por meio da escala elaborada por Veit (2006), e o desempenho foi avaliado através das variáveis que mensuram a participação de mercado, a lucratividade, o aumento da receita com vendas, o retorno sobre os ativos e a capacidade de inovação seguindo as proposições de Narver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1993) e Deshpandé *et al* (1993). Os dados coletados foram analisados por meio de técnicas quantitativas, entre elas a análise fatorial e o método de estimação dos mínimos quadrados parciais (PLS). O resultado revelou correlações positivas entre o perfil do potencial empreendedor e a orientação para o mercado, bem como o impacto positivo destes construtos sobre o desempenho das firmas do setor de *softwares* e serviços.

Palavras-chave: Marketing, Orientação para o Mercado, Mercado de Software, Empreendedorismo, Perfil do Potencial Empreendedor e Desempenho.

ABSTRACT

The present study sought to examine the relationship between market orientation and the profile of the entrepreneur potential and its impact on the performance on the firms in the industry of software and services. So, initially, a survey has been prepared on the main theoretical authors of the market orientation. Then relevant concepts were presented on the topic entrepreneurship and profile of entrepreneur potential. For the analysis and collection of data was used scale MKTOR proposed by Narver and Slater (1990) to measure the market orientation. The profile of entrepreneur potential was gauged through the scale produced by Veit (2006) and the performance was evaluated by variables that measure the market share, the profitability, increased revenue from sales, return on assets and ability to innovate following the proposals of Narver and Slater (1990), Kohli and Jaworski (1993) and Deshpandé et al (1993). The data were analyzed by means of quantitative techniques, including factorial analysis and the method of estimation of the minimum partial square (PLS). The result showed positive correlations between the profile of entrepreneur potential and market orientation as well as the positive impact of these constructs on the performance of firms in the industry of software and services.

Keywords: Marketing, Market Orientation, Software Market, Entrepreneurship, Profile of the Entrepreneur Potential, Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater.	29
Figura 2	Orientação para o Mercado segundo Jaworski e Kohli.	39
Figura 3	Orientação para Mercado segundo Day.	43
Figura 4	Modelo hipotético baseado em Narver e Slater (1990)	66
Figura 5	Modelo de pesquisa testado via PLS.	100
Figura 6	Modelo alternativo de pesquisa testado via PLS.	103

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Tamanho do mercado mundial de <i>softwares</i> e serviços.	61
Gráfico 2	Distribuição da amostra segundo o gênero	79
Gráfico 3	Distribuição da amostra segundo a faixa etária	79
Gráfico 4	Distribuição da amostra segundo os cursos de graduação.	80
Gráfico 5	Distribuição da amostra segundo o número de funcionários diretos das empresas.	81
Gráfico 6	Distribuição da amostra segundo o tipo da empresa	82
Gráfico 7	Distribuição da amostra segundo o número de sócios das empresas.	82
Gráfico 8	Distribuição da amostra segundo os motivos que levaram à abertura do negócio	83
Gráfico 9	Distribuição da amostra segundo o faturamento bruto anual da empresa (referência imposto simples)	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Síntese dos principais autores da Orientação para o Mercado.	50
Quadro 2	Características do mercado de softwares e serviços no Brasil em 2004.	62
Quadro 3	Diferenças observadas no mercado de softwares e serviços no Brasil entre 2004 e 2005	63
Quadro 4	Os fatores que compõem o PPE – Perfil do Potencial Empreendedor. ...	74
Quadro 5	Avaliação da confiabilidade dos construtos.	75
Quadro 6	Síntese das hipóteses testadas no modelo.	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Evolução do mercado de <i>softwares</i> e serviços no Brasil entre 2004/2005.	62
Tabela 2	Empregos no setor de informática em Minas Gerais, 1998-2002	64
Tabela 3	Análise descritiva dos dados.	85
Tabela 4	Distribuição de frequência dos dados ausentes na base de dados	87
Tabela 5	Análise da assimetria e curtose das variáveis.	90
Tabela 6	Coefficientes <i>Alfa de Cronbach</i> dos fatores	94
Tabela 7	Avaliação da validade convergente das medidas.	97
Tabela 8	Avaliação da validade global das medidas dos construtos.	98
Tabela 9	Avaliação da validade discriminante dos construtos	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABES	- Associação Brasileira das Empresas de <i>Software</i>
ASSESPRO	- Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, <i>Softwares e Internet</i>
BNDES	- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRIC	- Brasil, Rússia, Índia e China
COFINS	- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
C&T	- Ciência e Tecnologia
FUMSOFT	- Sociedade Mineira de <i>Software</i>
GEM	- Global Entrepreneurship Monitor
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INMETRO	- Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
MDIC	- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
<i>MSI</i>	- <i>Marketing Science Institute</i>
MKTOR	- Escala de orientação para o mercado com quinze itens, desenvolvida por Narver e Slater
PIB	- Produto Interno Bruto
PPE	- Perfil do Potencial Empreendedor
PIS	- Programa de Integração Social
PITCE	- Política Industrial Tecnológica e de Comércio Exterior
RAIS	- Relação Anual de Informações Sociais
SEBRAE	- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SOFTEX	- Associação para Promoção da Excelência do <i>Software</i> Brasileiro
SIBSS	- Sistema de Informações da Indústria Brasileira de <i>Software</i> e Serviços
SINDINFOR-MG	- Sindicato das Empresas de Tecnologia da Informação de Minas Gerais
TI	- Tecnologia da informação
UENs	- Unidades Estratégicas de Negócio

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA	20
2	OBJETIVOS	24
2.1	OBJETIVO GERAL	24
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
3	REFERENCIAL TEÓRICO	25
3.1	<i>MARKETING</i> E A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	25
3.2	A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	26
3.2.1	Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater	28
3.2.2	Orientação para o Mercado segundo Kohli e Jaworski	33
3.2.3	Orientação para o Mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster	41
3.2.4	Orientação para o Mercado segundo Day	42
3.2.5	Orientação para o Mercado segundo Hurley e Hult	44
3.2.6	Orientação para o Mercado segundo Hunt e Morgan	46
3.2.7	Orientação para o Mercado segundo Shapiro	48
3.2.8	Síntese dos Autores da Orientação para o Mercado	49
3.2.9	Relação entre Orientação para o Mercado e Desempenho	50
3.3	EMPREENDEDORISMO	51
3.3.1	Empreendedorismo na Abordagem Econômica	54
3.3.2	Empreendedorismo na Abordagem Comportamental	55
3.3.3	Perfil do Potencial Empreendedor	56
3.3.4	Relação entre “Empreendedorismo” e Desempenho	58
3.4	O SETOR DE <i>SOFTWARE</i> E SERVIÇOS	59

3.4.1	O Setor de <i>Software</i> e Serviços no Estado de Minas Gerais.....	63
4	MODELO HIPOTÉTICO DE PESQUISA	66
5	METODOLOGIA.....	68
5.1	TIPO DE PESQUISA.....	68
5.2	UNIDADE DE ANÁLISE E DE OBSERVAÇÃO	69
5.3	AMOSTRA E PERÍODO DE ESTUDO	69
5.4	OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONSTRUTOS.....	69
5.4.1	Construto Orientação para o Mercado	70
5.4.2	Construto Perfil do Potencial Empreendedor.....	70
5.4.3	Construto Desempenho	75
5.5	COLETA DOS DADOS.....	76
5.6	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	77
6	RESULTADOS.....	78
6.1	DESCRIÇÃO DA AMOSTRA	78
6.2	ANÁLISE DESCRITIVA	84
6.2.1	Dados ausentes	87
6.2.2	<i>Outliers</i>	88
6.2.3	Avaliação da Normalidade.....	89
6.2.4	Análise de Linearidade.....	91
6.3	ANÁLISE DA QUALIDADE DA MENSURAÇÃO	92
6.3.1	Análise da Dimensionalidade.....	92
6.3.2	Análise da Confiabilidade	93
6.3.3	Validade de Construto.....	94
6.3.3.1	Validade Convergente	97
6.3.3.2	Validade Discriminante	99

6.3.3.3	Validade Nomológica	100
7	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	104
	REFERÊNCIAS	108
	APÊNDICE A – Carta de Apresentação	117
	APÊNDICE B – Instrumento de Pesquisa	118

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário empresarial tem ostentado características cada vez mais marcantes, entre as quais chamam atenção a superação dos limites físicos dos mercados, através da tecnologia, a intensa produção e a troca de informações em velocidades impensáveis, as mudanças nos estilos de vida, o aumento da segmentação dos mercados e o acirramento competitivo. Este novo cenário tem motivado várias pesquisas, com o intuito de revelar uma postura estratégica que possibilite as organizações a confrontar com êxito esta nova realidade (DESHPANDÉ e FARLEY, 1998).

Temas como crescimento, lucratividade, qualidade, excelência operacional e logística têm pautado a agenda dos executivos e, no centro de qualquer estratégia, está a proposta de valor da empresa. A proposta de valor está relacionada aos benefícios que a empresa entrega aos seus clientes e como estes benefícios são percebidos e valorizados. Assim, em busca muito além do que apenas sobreviver, as organizações almejam obter resultados superiores aos de seus pares e, para tanto, devem entregar uma oferta que se traduza para o seu público-alvo num valor superior às ofertas de seus concorrentes (HUNT e MORGAN, 1995).

Projetar e entregar um produto de alto valor agregado dificilmente nascerá dentro, exclusivamente, das dependências das empresas. Conhecer profundamente os gostos e preferências dos clientes, como eles utilizam seus produtos e serviços, as suas deficiências, como eles gostariam de utilizar, por que optam pelo seu produto ou serviço e não pelo do outro fornecedor, constituem informações vitais que devem subsidiar as organizações em todos os níveis de sua operação (JAWORSKI e KOHLI, 1993).

Além de processos estruturados de obtenção, geração e disseminação de informações acerca de clientes e de seus competidores, as firmas devem criar e cultivar uma cultura organizacional que estimule comportamentos inovadores e comprometidos em responder as necessidades e anseios dos clientes. Esta influência deve iniciar-se a partir da alta administração e permear todos os escalões inferiores, alcançando toda a plenitude da organização (NARVER e SLATER, 1990). Em vista disso, é de se esperar uma atitude empreendedora por parte dos dirigentes dessas organizações, haja vista a forte necessidade de

detectarem e explorarem novas oportunidades de negócios. Dornelas (2001, p. 19) cita o indivíduo empreendedor como “[...] pessoas ou equipes de pessoas com características especiais, que são visionárias, que questionam, que arriscam, que querem algo diferente, que fazem acontecer, que empreendem.”

Webster (1988) já apontava que esta cultura orientada para o mercado origina-se a partir da alta direção e que os valores e crenças relacionadas a ela são de sua inteira responsabilidade. Em consonância com Webster, Kohli e Jaworski (1990) afirmam que o comprometimento gerencial é um pré-requisito essencial para a orientação ao mercado. Portanto, cabe à alta direção criar um ambiente favorável ao desenvolvimento de novos produtos e melhorias, inculcando nas pessoas motivação para desenvolver comportamentos inovadores, aliado a um certo grau de parcimônia por parte dos altos gestores, quando da ocorrência de falhas. Além disso, a alta gerência deve se mostrar coerente entre aquilo que prega e suas ações. Isto contribui para que toda a organização aja orientada para o mercado.

Percebe-se que o grande desafio não é conscientizar a alta administração da importância de valorizar os clientes, e sim, implementar este conceito dentro da organização. Deshpandé e Farley (1998) já apontavam que o problema não está em desenvolver programas de *marketing* para os clientes, e sim, em como adaptar o seu gerenciamento ao pessoal interno. Os pesquisadores Kohli e Jaworski (1990) denominaram de orientação para o mercado todos os esforços e ações internas das firmas que contribuem para a operacionalização das estratégias de *marketing*.

A implementação do conceito de *marketing* tem atraído a atenção de inúmeros pesquisadores desde o final de década de 80, entre os quais se pode citar: Shapiro (1988), Naver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1993), Day (1994), Hunt e Morgan (1995), Hurley e Hult (1998), entre outros.

Uma firma orientada ao mercado promoverá por todos os seus níveis uma postura de valorização dos clientes. Para tanto, a cultura corporativa deve influenciar comportamentos pró-ativos e inovadores por parte dos seus colaboradores, embora deva ser ressaltado que esses comportamentos, ainda que necessários, não são por si mesmos garantidores de que a firma alcance um desempenho superior (SLATER e NARVER, 1995; BAKER e SINKULA, 1999).

Sob a ótica destas evidências, é importante que se investigue se um maior ou menor desempenho organizacional não poderia ser explicado por algum outro fator, além da orientação para o mercado. Assim, esse trabalho buscou verificar empiricamente a influência do perfil do potencial empreendedor e da orientação para o mercado sobre o desempenho empresarial. A análise da influência do perfil empreendedor sobre o desempenho ganha destaque, pois, conforme afirma McClelland (1971), os empreendedores têm características psicológicas que os diferenciam de outras populações, como, por exemplo, os gerentes.

Em face do exposto acima, busca-se neste trabalho avaliar a orientação para o mercado e o perfil do potencial empreendedor e suas implicações no desempenho em empresas do setor de *softwares* e serviços situadas no Estado de Minas Gerais.

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos, as evoluções tecnológicas têm gerado profundos impactos nos ambientes sociais e empresariais. As pessoas passaram a contar com uma quantidade de fontes de informações, até pouco tempo atrás, inimaginável. Com uma maior capacidade cognitiva, os consumidores alteraram seus comportamentos de compra, tornando-se mais exigentes e menos tolerantes com as empresas com as quais transacionam. Somado a isso, observa-se que a maior integração dos mercados mundiais intensificou ainda mais a concorrência em vários setores da economia. Conseguir diferenciar os seus produtos ou serviços em meio a uma profusão de ofertas parecidas tornou-se um desafio para as empresas (ENGEL, BLACKWELL E MINIARD, 2000).

Em ambientes caracterizados por acirramento competitivo, as organizações buscam destacar-se dentre os seus competidores, almejando ocupar um lugar de destaque nas mentes e nas preferências de seus clientes. Para tanto, estas organizações necessitam estar atentas ao que ocorre a sua volta. Os processos de geração de informações de mercado, a sua divulgação por toda a empresa e a resposta da empresa para o mercado de maneira satisfatória (KOHLI e JAWORSKI, 1990) garantem que as empresas acompanharão as mudanças no seu ambiente de negócios. As decisões empresariais passam então a serem norteadas a partir dos

anseios dos clientes (SHAPIRO, 1988). Esta postura estratégica é denominada de orientação para o mercado.

A orientação para o mercado em sua essência refere-se à implementação do conceito de *marketing*. A busca por diferenciais competitivos sustentáveis pelas firmas tem posicionado a orientação para o mercado como tema central da administração de *marketing* e estratégia (DAY, 1994).

Como a orientação para o mercado apresenta-se capaz de desenvolver diferenciais competitivos, elevando a competitividade das empresas e afetando positivamente o seu desempenho (NARVER e SLATER, 1990), o tema tem recebido nos últimos anos prioridade de pesquisa pelo *Marketing Science Institute (MSI)*.

Entretanto, somente a orientação para o mercado não é garantidora de que a organização alcance um desempenho empresarial superior (SLATER e NARVER, 1995). Desta forma, pelo fato da orientação ao mercado ser apontada como uma forma de cultura organizacional que depende fortemente da postura da alta direção (WEBSTER, 1988), buscase no presente trabalho examinar a relação entre os construtos da orientação para o mercado e do perfil do potencial empreendedor e como eles afetam o desempenho organizacional.

A relação entre estes dois construtos evidencia-se a partir do encontro das características comportamentais apontadas por pesquisadores, como McClelland (1972), a respeito dos indivíduos empreendedores e das atitudes esperadas que uma organização orientada ao mercado apresente, como relata Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990). Vários pesquisadores associam os indivíduos empreendedores a uma alta capacidade de inovação e de realização e, como uma cultura orientada para o mercado, estimula comportamentos inovadores e pró-ativos; este trabalho pressupõe que haja uma forte relação entre o perfil empreendedor e a orientação para o mercado.

Somam-se a isso as evidências literárias que apontam que as firmas mais orientadas ao mercado apresentam desempenho superior (NARVER e SLATER, 1990) e que indivíduos com perfis mais empreendedores alcançam resultados superiores em seus empreendimentos (FARREL, 1993). Assim, esta pesquisa investigará a relação entre a

orientação para o mercado e o perfil do potencial empreendedor nas empresas de *softwares* e serviços.

O fato de se investigar o setor de *softwares* e serviços decorre de alguns fatores, entre os quais se pode destacar:

- a) Crescente competição nesse setor, com forte presença de empresas estrangeiras (ABES, 2006);
- b) Crescimento contínuo que o setor vem experimentando em nível mundial e nacional (ABES, 2006);
- c) Apoio do Governo Federal em fortalecer este setor, tanto no âmbito do mercado interno quanto do externo (MDIC, 2003);
- d) Possibilidade de empregar amostras contendo diversas organizações, como forma de avaliar a robustez do relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho, conforme sugere Narver e Slater (1990).

Dada a importância dos temas “orientação ao mercado” e “empreendedorismo” e do setor de *softwares* e serviços, aliada à escassez de estudos que busquem identificar o nível de orientação ao mercado e o perfil do potencial empreendedor dos executivos das empresas deste setor, a seguinte questão de pesquisa foi elaborada:

Qual o impacto da orientação ao mercado e do perfil do potencial empreendedor no desempenho das firmas do setor de *softwares* e serviços?

Com vistas a responder a questão colocada acima, este trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: nesta primeira parte, apresenta-se o contexto do trabalho, o ambiente em que se insere o problema, o problema de pesquisa e a sua justificativa.

No segundo capítulo são descritos os objetivos almejados por este trabalho.

No capítulo seguinte, consta a fundamentação teórica, que contempla uma revisão sobre a orientação para o mercado, o “empreendedorismo” e o setor de *softwares* e serviços. Para o desenvolvimento desta fundamentação, o autor utilizou-se de uma pesquisa literária sobre os temas, a fim de suportar as escolhas teórico-metodológicas realizadas neste trabalho.

No quarto capítulo são definidas as hipóteses de pesquisa.

No capítulo seguinte, são apresentadas as estratégias metodológicas, tais como: o tipo de pesquisa, a amostra em questão, a operacionalização dos construtos e o tratamento dos dados.

No sexto capítulo é descrita a análise dos resultados da pesquisa.

E por fim, no sétimo capítulo, é apresentada a conclusão do trabalho.

2 OBJETIVOS

Este tópico tem a intenção de apresentar os objetivos a serem alcançados por meio deste trabalho. A sua elucidação se faz necessária para que seja avaliada a importância e a relevância dos objetivos a serem perseguidos, bem como se o método de pesquisa escolhido é aderente aos propósitos aqui delineados.

2.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar as relações entre a orientação para o mercado, o perfil do potencial empreendedor e o desempenho nas empresas do setor de *softwares* e serviços.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos a serem alcançados compreendem:

- 1) Validar escalas de mensuração da orientação ao mercado, do perfil do potencial empreendedor e de desempenho nas empresas de *softwares* e serviços;
- 2) Avaliar o impacto da orientação para o mercado no desempenho das empresas de *softwares* e serviços;
- 3) Avaliar o impacto do perfil do potencial empreendedor na orientação para o mercado e sobre o desempenho.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, apresenta-se a fundamentação teórica que sustenta este trabalho. O tema “orientação ao mercado” é descrito com base nas teorias dos seus principais autores. Já o tema “empreendedorismo” é abordado dentro das duas principais correntes de pesquisa: a comportamental e a econômica. Por fim, um breve relato sobre a indústria de *software* e serviços, tanto sob ponto de vista nacional como regional, é apresentado.

3.1 *MARKETING* E A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Revisando brevemente a história, verifica-se que o surgimento e o desenvolvimento do conceito de *marketing* ocorreram no século XX. Embora o comércio exista já há milhares de anos, a palavra *marketing*, até 1909, era inexistente. Não por acaso, Bartels (1988) mostra que o *marketing* nem sempre esteve presente na literatura e nas atividades organizacionais.

No início do século passado, a economia era impulsionada pela produção. O gargalo se situava em como aumentar a produção e em fatores ligados à logística. Porém, após a segunda guerra mundial, a situação mudou: a capacidade de produção superava em muito a demanda, e a alternativa que se apresentava aos fabricantes era adotar o conceito de *marketing* (ENGEL, BLACKWELL E MINIARD, 2000).

No final da década de 50 e durante da década de 60, os pesquisadores voltaram seus estudos para a implementação do conceito de *marketing*, a fim de verificar a sua adoção pelas organizações americanas. Como exemplo, Felton (1959, p. 55) o descreve como “[...] uma filosofia empresarial que consiste na integração e coordenação de todas as funções de *marketing*, as quais, por sua vez, estão ligadas a outras funções da empresa, com o objetivo básico de obter o máximo lucro no longo prazo”.

Na década de 70, os trabalhos de Kotler e Zaltmann (1971) ganharam mais notoriedade, ao definir o conceito de *marketing* como uma forma de gestão que visa alcançar

os objetivos organizacionais, através da satisfação e do bem-estar do cliente no longo prazo. Nos anos 80, Webster (1988) publicou um trabalho intitulado como "O Redescobrimto do Conceito de *Marketing*", no qual aponta vários pontos no que se refere à implementação do conceito de *marketing*. Nos anos posteriores, novos estudos surgiram relacionando o conceito de *marketing* com a orientação para o mercado.

Na década de 90, as pesquisas relacionando o conceito de *marketing* e a orientação para o mercado continuaram, e os pesquisadores começaram a incluir mais elementos de mercado em suas pesquisas, demonstrando que a empresa que se diz voltada para o ambiente externo determina suas ações, fundamentando-se não apenas no comportamento do seu mercado consumidor, como também nas atitudes de seus concorrentes, intermediários, fornecedores e outros elementos que compõem o ambiente externo à organização (GONÇALVES FILHO, 2001).

Assim, nos anos 90, como será detalhado nos próximos tópicos, surgiram vários modelos teóricos para explicar a orientação das empresas para o mercado, os seus antecedentes, conseqüências e relacionamentos, com vistas ao alcance de sua implementação.

3.2 A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Ser orientado para o mercado pressupõe pensar no consumidor no início do planejamento das ações; é, em outras palavras, a implementação do conceito de *marketing*. Kohli e Jaworski (1990, p. 1) citam que “[...] uma organização orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de *marketing*”.

Essa implementação do conceito de *marketing* no interior das empresas, especialmente no tocante a sua disseminação pelos vários níveis e setores organizacionais, constitui um tema atual, que vem merecendo grande atenção de alguns teóricos de *marketing*, como já citado (KOHLI e JAWORSKI, 1990; NARVER e SLATER, 1990; DESHPANDÉ *et al.*, 1993; DAY, 1994). Soma-se a isso a preocupação freqüente, demonstrada através da

literatura, com a orientação para mercado e o seu impacto sobre o desempenho da firma (AMBLER, 2000).

Operacionalmente, isso significa, segundo Naver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990), que a empresa deve prover suas áreas de todas as informações sobre os seus consumidores, suas necessidades, desejos e preferências. Desta forma, a orientação para mercado pode ser definida como um conjunto de processos e atividades interfuncionais, direcionados a criar e satisfazer os clientes através da avaliação contínua das suas necessidades (DESHPANDÉ e FARLEY, 1998). A perspectiva cultural refere-se a aspectos fundamentais e filosóficos da organização, que funcionarão como diretrizes para o estabelecimento dos comportamentos necessários para fornecer valor superior para os clientes.

Deshpandé e Farley (1998) classificam a orientação para o mercado como um componente central da noção geral de *marketing*. Segundo os autores, orientação para o mercado é o pilar sobre o qual o moderno estudo de *marketing* está baseado. Day (1994) define orientação para o mercado como a habilidade superior em entender e satisfazer os clientes.

Com base nessas abordagens, o conceito de *marketing* pode ser entendido como uma filosofia empresarial, baseada na aceitação de toda a empresa da necessidade de ser orientada para o cliente, de ser orientada para o lucro e de reconhecer o importante papel do *marketing* em comunicar as necessidades do mercado para todos os departamentos da empresa. Day (1990, p. 388) salienta que "[...] as organizações voltadas para o mercado precisam satisfazer um padrão duplo: ficar perto do cliente e à frente da concorrência". Este conceito adiciona outros aspectos aos anteriores, quando registra a relevância de a organização se manter à frente da concorrência.

Nos próximos tópicos, desenvolve-se uma revisão sobre os trabalhos dos principais autores da orientação para o mercado.

3.2.1 Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater

Narver e Slater (1990) afirmam que, para uma organização alcançar um desempenho financeiro acima da média do mercado, ela deve desenvolver uma vantagem competitiva sustentável. Entende-se vantagem competitiva sustentável como a percepção do cliente em receber a melhor oferta pelo produto ou serviço da organização, de modo que nenhuma outra solução alternativa proporcione tais benefícios.

Estes autores argumentam que o desejo de criar um valor superior para os clientes e atingir uma vantagem competitiva sustentável leva as organizações a criarem e a manterem uma cultura empresarial que estimule determinados comportamentos. Desta forma, eles conceituam a orientação para o mercado como uma cultura organizacional que mais efetivamente e eficientemente cria os comportamentos necessários para o desenvolvimento de um valor superior para os clientes (NARVER e SLATER, 1990).

Narver e Slater (1990) defendem que a orientação ao mercado consiste de três componentes comportamentais:

- a) orientação para o cliente;
- b) orientação para os competidores e coordenação interfuncional;
- c) orientação para o mercado com base em dois critérios de decisão: foco no longo prazo e na lucratividade.

A **Figura 1** representa o modelo teórico de Narver e Slater (1990) para o construto de orientação para mercado.



Figura 1 – Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater.
Fonte - Narver e Slater (1990, p. 23).

O componente “Orientação para o Cliente” é descrito pela dupla de autores, como o entendimento suficiente de um alvo do mercado consumidor, para o qual a organização seja capaz de criar um valor superior continuamente. A “Orientação ao Cliente” requer, segundo Narver e Slater (1990), que os executivos da linha de frente das firmas entendam toda a cadeia de valor dos clientes, não somente como ela é hoje, mas também como ela poderá vir a se desenvolver ao longo dos anos. Ainda segundo os autores, estes profissionais teriam dois caminhos para criar um valor superior aos clientes: (1) aumentando os benefícios do comprador frente aos custos da compra ou (2) reduzindo os custos do comprador frente aos benefícios que ele obterá. Além disso, deve fazer parte das atribuições desses profissionais entender como as restrições políticas e econômicas afetam toda a cadeia de valor de seus clientes, já que isto os ajudará a identificar quem são os potenciais clientes agora e quais serão no futuro, além de auxiliá-los na identificação das necessidades atuais e futuras destes clientes. Note que, na abordagem proposta pelos autores, há uma distinção entre “Orientação para Mercado” e “Orientação para Cliente”, visto que a segunda é uma das dimensões da primeira.

A “Orientação para os Concorrentes” presume, conforme Narver e Slater (1990), que os executivos das empresas devam conhecer, no curto prazo, as forças e fraquezas e, no longo-prazo, as capacidades e estratégias, tanto dos competidores atuais quanto dos potenciais. Os autores chamam a atenção para o fato de que esta análise deve considerar o conjunto completo de tecnologias capazes de satisfazerem as necessidades atuais dos compradores.

A “Coordenação Interfuncional”, de acordo com os autores, corresponde à coordenação da utilização dos recursos da companhia para criar um valor superior para os seus clientes. Criar valor para os clientes não é tarefa exclusiva do departamento de *marketing*, e sim, um esforço de toda a empresa. Alcançar a “Coordenação Interfuncional”, salienta Narver e Slater (1990), requer um alinhamento funcional das áreas, que podem ser estimuladas com um sistema de recompensa que premie as áreas que contribuírem para a criação de valor para os clientes. O desenvolvimento da “Coordenação Interfuncional” pressupõe que os departamentos ficarão mais sensíveis e responderão às percepções e necessidades dos outros departamentos, de forma mais ativa.

Com relação aos “Critérios de Decisão”, Narver e Slater (1990) apontam que a orientação para o mercado tem foco no longo prazo, tanto na implementação de cada um dos seus três componentes comportamentais, como na lucratividade. Isso, porque a sobrevivência de uma empresa pressupõe uma perspectiva de longo prazo balizando suas decisões e ações.

Além disso, eles consideram a lucratividade como um objetivo da empresa, caracterizador da orientação para o mercado. Como no conceito de *marketing*, busca-se oferecer valor ao cliente como meio superior para se obter elevada lucratividade.

Apoiados nesse referencial e com o intuito de diminuir a lacuna existente entre a teoria de *marketing* e a prática das empresas, Narver e Slater (1990) desenvolveram uma escala de orientação para o mercado. Os testes realizados pelos autores indicaram bons níveis de aceitação dessa escala, no tocante aos três componentes comportamentais da orientação para o mercado.

A “Relação Fundamental” proposta por Narver e Slater (1990) é justamente que a orientação para o mercado tem uma influência direta e positiva sobre a lucratividade e no foco no longo prazo.

As escalas dos “Componentes Comportamentais” mostraram-se confiáveis. Essas escalas também foram submetidas a testes de validade discriminante, validade convergente e validade concorrente, fornecendo forte suporte à validade dos construtos dos “Componentes Comportamentais”. Diferentemente, as escalas dos critérios de decisão não alcançaram propriedade estatística significativa e foram excluídas da operacionalização do construto (NARVER e SLATER, 1990).

Narver e Slater (1990) desenvolveram então sua escala de orientação para o mercado com quinze itens, denominada MKTOR, na qual somente três componentes comportamentais mostraram-se confiáveis e, conseqüentemente, fizeram parte do construto.

Nesse estudo, os autores verificaram a relação da orientação para mercado com o desempenho empresarial, tendo encontrado um substancial efeito positivo da orientação para mercado sobre a lucratividade das unidades de negócio testadas.

Finalizando o relato de seu trabalho pioneiro, os autores destacam limitações que tornam os resultados obtidos menos generalizáveis, algo a ser reduzido em estudos futuros (NARVER e SLATER, 1990). Para tanto, eles recomendam:

- a) Empregar amostras contendo diversas organizações, como forma de avaliar a robustez do relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho financeiro;
- b) Ampliar a amostra em termos de ramos, incorporando outros como os de alta tecnologia e serviços, além de organizações atuando em âmbito internacional.

Em trabalho posterior, Slater e Narver (1994) frisam que há diferença entre ser orientado ao mercado e orientado ao *marketing*. Segundo eles, a orientação ao *marketing* enfatiza a função *marketing*, e a orientação ao mercado enfoca as capacidades organizacionais que criam valor para os clientes. Como exemplo citam que a vantagem competitiva da *Procter e Gamble* é baseada na sua capacidade de *marketing*; já a vantagem competitiva da 3M é a

inovação, e da *Canon* é a tecnologia. Isso, porém, não quer dizer que a 3M e a *Canon* são menos orientadas ao mercado do que a *Procter e Gamble*.

Para Slater e Narver (1994), quando o negócio alcança um alto nível de orientação ao mercado, a função *marketing* torna-se menos importante, pois todas as funções dentro da organização são dedicadas a criar e entregar valor para os clientes. Assim, caberá ao departamento de *marketing* desenvolver e manter uma cultura verdadeiramente orientada ao mercado.

Em artigo mais recente, Narver *et al.* (1998) propõem duas estratégias que podem ser utilizadas pelas organizações para a implementação da cultura de orientação para o mercado: a abordagem programada e a abordagem de volta para o mercado.

A mais aplicada pelas firmas, a abordagem programada, refere-se ao uso de treinamentos educacionais e de mudanças organizacionais para a implementação de normas que levem à criação contínua de valor para o cliente. O programa educacional consiste em ensinar aos indivíduos da firma a natureza e a importância da orientação para o mercado, bem como os processos e habilidades básicas necessárias para a criação de valor para os clientes. No que tange às mudanças organizacionais, estas são relativas ao aprendizado de como a empresa deve mudar sua estrutura e normas para melhor se posicionar, a fim de atrair, reter e aumentar seu mercado-alvo.

A segunda abordagem, de volta para o mercado, envolve o aprendizado experimental e contínuo da empresa, objetivando criar, de maneira eficaz e lucrativa, um valor superior para seus clientes. Segundo Narver *et al.* (1998), nesta abordagem a empresa adapta seus processos e estruturas a partir de seu desempenho atual na criação de valor para o cliente. É focando seus sucessos e fracassos anteriores, pertinentes à criação de valor para o cliente, que a empresa obtém seu aprendizado para melhor definir o que é preciso fazer no futuro, de modo a solidificar seus sucessos e evitar os fracassos. A diferença desta abordagem para a primeira é que esta consiste em programas dirigidos para o resultado, enquanto a outra envolve programas centrados em atividades.

3.2.2 Orientação para o Mercado segundo Kohli e Jaworski

Kohli e Jaworski (1990) usam a expressão “orientação para o mercado” para se referir à implementação do conceito de *marketing*. Desta forma os autores argumentam que as organizações que são orientadas ao mercado apresentam ações consistentes com o conceito de *marketing*.

A pesquisa de Kohli e Jaworski (1990) buscou investigar os comportamentos praticados por firmas orientadas para o mercado, confrontando-os com as três principais dimensões do conceito de *marketing*: (1) foco no cliente, (2) coordenação do *marketing* e (3) lucratividade. O resultado da pesquisa revelou que o foco no cliente é apontado como a pedra angular da orientação para o mercado, revelando total harmonia com a teoria existente sobre o assunto.

O resultado do trabalho dos autores revelou que o foco no cliente seria operacionalizado através de informações concretas sobre as necessidades e preferências atuais e futuras dos clientes, e também por intermédio de informações sobre o mercado. Porém, vários dos entrevistados afirmaram não utilizar nenhum tipo de pesquisa de *marketing*. Kohli e Jaworski (1990) argumentaram com base nestes achados que ser orientado ao mercado supõe ações baseadas na inteligência de mercado, e não simplesmente em opiniões verbalizadas de clientes.

A coordenação, outro pilar que fundamenta o conceito de *marketing*, compreende a ação coordenada de todos os departamentos da empresa em responder aos anseios dos clientes e do mercado a partir das informações disponíveis, não sendo esta uma função apenas do departamento de *marketing* (KOHLI e JAWORSKI, 1990).

A última dimensão, a lucratividade, não foi apontada pelos entrevistados da pesquisa dos autores como um componente da orientação ao mercado, e sim, como uma consequência da orientação ao mercado, contrapondo a visão teórica de que lucratividade seria um componente desta orientação empresarial.

Assim, com base nos resultados de seus estudos, Kohli e Jaworski (1990) definiram a orientação para o mercado como a geração e a disseminação por toda a organização de inteligência de mercado e a capacidade da organização em responder a esta inteligência.

Pode-se notar certa coerência entre a proposta de Narver e Slater (1990), fundamentada em seus componentes comportamentais, e a proposição de Kohli e Jaworski (1990). Entretanto, Kohli e Jaworski (1990) centram as suas atenções nas informações, enquanto Narver e Slater (1990) por sua vez, focalizam nas ações dos indivíduos.

Kohli e Jaworski (1990) definem inteligência de mercado como a identificação das necessidades e preferências dos clientes, bem como a análise dos fatores exógenos (tecnologia, regulamentação governamental, competidores, forças ambientais etc.) que influenciam estas necessidades e preferências. Kohli e Jaworski (1990) chamam atenção para um aspecto que não é tão simples, a definição de cliente. As indústrias possuem dois tipos de clientes: o consumidor final de seus produtos e o varejista. O último, se não satisfeito com o seu fornecedor, dificultará o acesso dos clientes aos produtos do mesmo, privilegiando marcas concorrentes. A preocupação de Jaworski e Kohli encontra consistência na afirmação de Shapiro (1988), na qual a definição dos clientes de um negócio é uma das decisões mais estratégicas que os gestores devem tomar.

A geração da inteligência de mercado pode ser obtida de fontes de dados primárias, ou seja, pesquisas com os clientes, mas também de fontes secundárias, como conversas informais com distribuidores, encontros e reuniões com os clientes, análise dos relatórios de venda, periódicos e publicações do setor, entre outros. Kohli e Jaworski (1990) salientam que a geração de inteligência de mercado não é atribuição somente da área de *marketing*. As demais áreas devem obter informações a respeito dos clientes, a fim de balizarem suas atividades para que estas atendam as necessidades dos clientes. Kohli e Jaworski (1990) relacionam a capacidade de resposta para a inteligência gerada a fatores ligados à fonte geradora desta inteligência. Zaltman e Moorman (1988, *apud* KOHLI e JAWORSKI, 1990) afirmam que, se os indivíduos geradores da informação forem reconhecidos por sua experiência e honestidade, os receptores da informação sentir-se-ão mais confortáveis a disseminá-la e responderem-na.

Em seus estudos, Kohli e Jaworski (1990) identificaram que, para as organizações responderem às necessidades dos seus clientes, a inteligência de mercado gerada deve ser comunicada e disseminada por todos os departamentos e pessoas na organização. Essa disseminação é importante, pois provê uma base compartilhada para ações acordadas entre diferentes departamentos.

O terceiro elemento da orientação ao mercado, segundo Kohli e Jaworski (1990), é a ação de responder a inteligência de mercado. Este elemento corresponde à ação tomada em resposta à inteligência que foi gerada e disseminada, objetivando alcançar o atendimento das necessidades atuais e futuras dos clientes.

Estes pesquisadores identificaram ainda fatores que podem facilitar ou dificultar a implementação da filosofia de negócio, representado pela orientação ao mercado. Três fatores foram identificados como antecedentes da orientação para o mercado: (1) fatores gerenciais, (2) dinâmica interdepartamental e (3) sistemas organizacionais.

Os fatores gerenciais estão entre um dos mais importantes com relação a favorecer a orientação ao mercado na organização. Webster (1988) corrobora com esta posição, ao afirmar que a orientação ao mercado origina-se com a alta direção e que os valores e crenças relacionados à orientação para clientes são de responsabilidade exclusiva da alta direção. Kohli e Jaworski (1990) afirmam que o comprometimento gerencial é um pré-requisito essencial para a orientação ao mercado. Portanto, cabe à alta direção criar um ambiente favorável ao desenvolvimento de novos produtos e melhorias, as pessoas devem desenvolver comportamentos inovadores e os altos gestores devem ser parcimoniosos, quando ocorrerem falhas. Além disso, a alta gerência deve se mostrar coerente entre aquilo que prega e suas ações. Isto contribui para que toda a organização implemente a orientação para o mercado.

A dinâmica interdepartamental envolve todas as interações formais ou informais entre os departamentos da organização (KOHLI e JAWORSKI, 1990). Se há conflitos interdepartamentais, estes inibirão a disseminação da inteligência de mercado pela organização. Por outro lado, a ligação entre os departamentos, isto é, o grau de contatos diretos, seja formal ou informal, entre os funcionários destes departamentos influenciam a orientação ao mercado, haja vista que ocorrerá um maior compartilhamento da inteligência de mercado. Kohli e Jaworski (1990) citam também que o interesse por idéias de

empregados de outros departamentos favorece a orientação ao mercado, já que isso contribui para que todos os departamentos busquem soluções e respostas para a inteligência de mercado que foi gerada.

Por fim, os sistemas organizacionais são definidos por Kohli e Jaworski (1990) como características da estrutura da organização, as quais podem influenciar a orientação ao mercado. Kohli e Jaworski (1990) argumentam que a orientação ao mercado envolve desenvolver algo novo ou diferente em resposta às condições de mercado, o que exige um comportamento inovador. Portanto, se as organizações apresentam um alto grau de departamentalização, formalização e centralização, a geração e a disseminação da inteligência de mercado através da organização podem ser dificultadas. Além disso, se a organização avalia e recompensa seus funcionários apenas com base em critérios de curto prazo e em resultados financeiros, outros fatores serão negligenciados, como a satisfação dos clientes, o que prejudicará o desempenho em longo prazo da companhia.

No que tange às conseqüências da orientação para o mercado, Kohli e Jaworski (1990) identificaram os seguintes elementos como relevantes: o desempenho empresarial e as mudanças de comportamento dos funcionários.

Em se tratando do desempenho empresarial, os autores apontaram que a orientação ao mercado facilita o entendimento do foco e da visão da estratégia da organização. A consistência entre os objetivos almejados pela organização e suas políticas torna-se mais evidente, o que ajuda a unificar os esforços dos vários departamentos em busca de um resultado superior. Assim, uma das principais conseqüências da orientação ao mercado é o alcance de um desempenho superior. Além disso, acredita-se que, pelo fato destas organizações acompanharem e responderem às necessidades e preferências dos clientes, podem assim obter um nível maior de satisfação, contribuindo positivamente para o desempenho da firma.

A segunda conseqüência apontada por Kohli e Jaworski (1990) relaciona-se com os efeitos da orientação ao mercado sobre os funcionários. Para a dupla de pesquisadores, os funcionários sentem-se mais comprometidos e orgulhosos de trabalharem para um objetivo comum que é satisfação dos clientes, contribuindo para a formação de um espírito de time.

Kohli e Jaworski (1990) analisaram ainda alguns moderadores ambientais que poderiam influenciar a orientação organizacional, a saber: a turbulência ambiental, a intensidade competitiva e a turbulência tecnológica.

O elemento turbulência ambiental diz respeito à velocidade com que a composição de clientes e suas preferências e necessidades mudam. Sendo as preferências e a composição dos consumidores “estáveis”, a empresa não necessitará de realizar maiores mudanças em seus produtos ou serviços. Mas caso haja mudanças, seja nas preferências dos consumidores, seja na sua composição, a empresa, para sobreviver, precisará estar orientada para o mercado. Desta forma, Kohli e Jaworski (1990) pressupõem que, quanto maior a turbulência ambiental, mais forte será a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.

O grau de competitividade indica se o mercado em que a organização atua é caracterizado por uma intensa concorrência ou é dominado por poucas empresas, em que o consumidor não tem opções de compra. Kohli e Jaworski (1990) argumentam que, quanto maior a intensidade competitiva, mais forte deve ser a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.

Por fim, o terceiro elemento é a turbulência tecnológica, que se refere às organizações que trabalham com tecnologias emergentes, em que a rápida mudança da tecnologia caracteriza a vantagem competitiva destas organizações. Assim, a turbulência tecnológica deve influenciar negativamente a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial. Maior a turbulência tecnológica, mais fraca deve ser a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial. Kohli e Jaworski (1990) entendem que a empresa, atuando em um ramo em que a tecnologia é crítica para a sobrevivência, está mais voltada para as novidades tecnológicas do que para as mudanças dos consumidores.

Tendo por base os estudos anteriores (KOHLI e JAWORSKI, 1990 e JAWORSKI e KOHLI, 1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) desenvolveram a escala MARKOR, com o intuito de servir como instrumento para medir o grau de orientação para mercado das empresas.

Dessa maneira, a escala MARKOR foi composta por vinte variáveis divididas em três grupos: seis variáveis relativas à geração de inteligência de mercado, cinco variáveis relativas à disseminação da inteligência de mercado e nove variáveis referentes à resposta à inteligência gerada.

A escala MARKOR foi constituída após três estágios. No primeiro estágio, a amostra inicial contava com 230 respondentes e foi utilizada para eliminar itens de uma escala inicial de 32 itens, que, inadequadamente, refletiam os componentes teóricos do construto de orientação para mercado. No segundo estágio, outra amostra com múltiplos respondentes (executivos de *marketing* e executivos de outras área) de 222 Unidades Estratégicas de Negócio (UENs), extraídas do corpo de 49 empresas membros do *Marketing Science Institute* e das 1.000 maiores empresas (em receita de vendas) listadas no *Million Dollar Directory*, publicado pela *Dun and Bradstreet*, foi utilizada para testar teoricamente diversas alternativas plausíveis de representação de estruturas fatoriais para aqueles itens que restaram após o primeiro estágio. Finalmente, no terceiro estágio, vários componentes do construto foram correlacionados para verificar a validade preditiva das medidas de orientação para mercado.

Nesta investigação empírica, Kohli e Jaworski (1993) objetivaram mensurar:

- a) O efeito da orientação para o mercado sobre os funcionários e o desempenho empresarial;
- b) Se a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial depende do contexto ambiental.

Estas hipóteses foram testadas por Jaworski e Kohli (1993) por meio do modelo abaixo (**Figura 2**), que buscou mensurar o grau de orientação para o mercado de uma firma, fundamentado na proposição dos antecedentes e das conseqüências da orientação para o mercado.

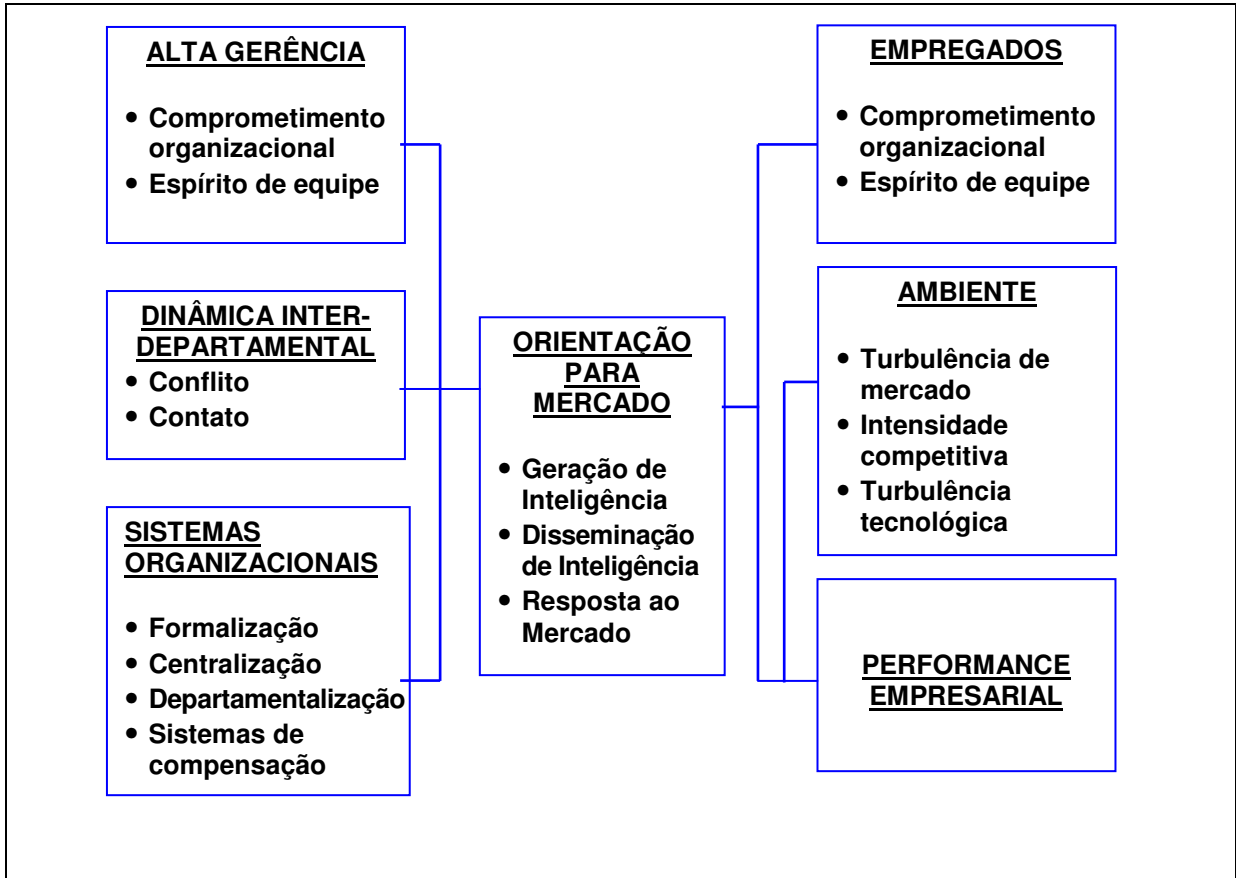


Figura 2 - Orientação para o Mercado segundo Jaworski e Kohli.

Fonte - Jaworski e Kohli (1993, p.55).

Os resultados apontaram que os antecedentes “alta gerência” e “ênfase da alta administração à orientação para o mercado” afetam positivamente a geração de informações, sua disseminação na empresa e a capacidade de resposta organizacional. Por outro lado, a aversão ao risco não afeta a geração de informações nem a disseminação, porém afeta negativamente a capacidade de resposta ao mercado.

Já o antecedente “dinâmica entre departamentos” revelou que o conflito interdepartamental atua inibindo a disseminação de informações e a capacidade de resposta ao mercado por parte da organização, mas não afetou a geração de informações.

Analisando ainda o antecedente “dinâmica interdepartamental”, a conectividade entre os departamentos revelou-se positivamente relacionada à orientação para o mercado. Porém, as duas amostras analisadas exibiram resultados distintos. A primeira amostra evidenciou que a conectividade não está relacionada com a disseminação de informações, e sim, com a orientação para o mercado. A segunda amostra, por sua vez, indicou que a

conectividade facilita a disseminação de informações dentro da organização, afetando assim, positivamente, a orientação para o mercado. A disparidade dos resultados evidenciados através das duas amostras levaram Kohli e Jaworski (1993) a proporem que novas pesquisas fossem realizadas considerando a conectividade.

No que tange ao antecedente “sistema organizacional”, os resultados revelaram que:

- a) O sistema de recompensas demonstrou forte e positiva relação com a orientação para o mercado;
- b) A centralização de decisões apresentou resultados distintos nas duas amostras estudadas. Para uma amostra, a centralização apresentou uma relação negativa com a disseminação de informações e a capacidade de resposta para o mercado, servindo como um obstáculo à orientação para o mercado. Quanto à outra amostra, não houve relação da centralização com esses dois componentes;
- c) A formalização e a departamentalização não apresentaram relação com a orientação para o mercado.

A avaliação do desempenho empresarial desenvolveu-se sob duas formas. Quando ela foi medida através do julgamento subjetivo dos executivos de cada empresa, obteve-se uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial. Porém, essa relação já não se pronunciou com o desempenho empresarial medido objetivamente como o percentual de mercado.

A partir dos resultados encontrados, Kohli e Jaworski (1993) concluíram que a orientação para o mercado é, sim, um determinante importante do desempenho empresarial; entretanto estes pesquisadores verificaram que cada um dos componentes da orientação para o mercado influencia na relação de maneira diferente.

Com relação às conseqüências que afetam os funcionários, a saber, o comprometimento e o espírito de equipe, elas se mostraram fortemente relacionadas com a orientação para o mercado, conforme proposto pela teoria.

3.2.3 Orientação para o Mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster

O ponto de partida da pesquisa de Deshpandé, Farley e Webster (1993) foi relacionar a orientação para o mercado como uma forma de cultura organizacional, e para tanto, os autores lançaram mão do conceito de cultura proposto por Deshpandé e Webster (1989), que descreve a cultura organizacional como um modelo compartilhado de valores e crenças que ajuda os indivíduos a entenderem as funções organizacionais e provê normas de comportamentos dentro da organização.

A pesquisa deste trio de pesquisadores foi realizada no ambiente empresarial japonês, no qual investigaram junto a cinquenta empresas japonesas e seus clientes, através de um questionário estruturado, a relação entre a cultura organizacional, a orientação para o mercado e a inovação com o desempenho da empresa. As entrevistas foram realizadas com conjuntos denominados de *quadrads*, envolvendo duas duplas de executivos - dois da área de *Marketing* de empresas fornecedoras e dois do setor de compras de empresas clientes. Este levantamento considerou a opinião de 138 executivos japoneses e permitiu aos autores o desenvolvimento de uma escala de nove itens para a mensuração da orientação para o cliente.

Deshpandé, Farley e Webster (1993) desenvolveram uma escala orientada ao cliente como um elemento de um estudo internacional, o qual incluiu o impacto da cultura corporativa e da inovação organizacional no desempenho da firma.

A partir desta pesquisa, Deshpandé, Farley e Webster (1993) elaboraram a seguinte definição para orientação para o mercado: um conjunto de crenças que coloca os interesses dos clientes em primeiro lugar, não excluindo os interesses dos demais interessados na organização, como os proprietários, acionistas, funcionários, com o objetivo de alcançar a lucratividade no longo prazo.

Deshpandé, Farley e Webster (1993) concordaram em parte com a definição de Narver e Slater (1990), que aponta a orientação ao mercado como um aspecto cultural da organização. Contudo divergem quando estes autores apontam a orientação aos competidores como um dos componentes da orientação ao mercado. Apesar de Deshpandé, Farley e Webster (1993) concordarem com Day e Wensley (1988) que uma estratégia de *marketing*

requer uma análise balanceada, tanto dos clientes quanto dos competidores, eles salientam que a orientação ao competidor é o oposto da orientação ao cliente, quando o foco é exclusivamente a força dos competidores, ao invés das necessidades dos clientes.

Os resultados obtidos pelo trio de pesquisadores apontaram para uma influência positiva entre o desempenho empresarial, mensurado em termos de lucro, tamanho, participação de mercado e crescimento em relação ao maior competidor, e a orientação para clientes. Os resultados evidenciaram também uma relação da cultura e da inovação com o desempenho da organização. As firmas japonesas que apresentavam uma cultura empresarial mais orientada para o mercado e para o “empreendedorismo” desfrutavam de um desempenho superior ao de seus pares que possuíam culturas empresariais baseadas em clãs ou dominadas por regras.

Em estudo posterior, Deshpandé e Farley (1998) desenvolveram uma escala de dez itens para medir a orientação para o mercado das empresas, chamada de MORTN e descrita como um refinamento das três escalas anteriores.

Assim, Deshpandé e Farley (1998) revisaram a sua posição e redefiniram a orientação para mercado como sendo o “conjunto de processos e atividades interfuncionais direcionadas à criação e satisfação de clientes pelo acesso contínuo das necessidades”, excluindo da definição anterior os aspectos relativos à cultura.

3.2.4 Orientação para o Mercado segundo Day

Day (1994) define a orientação para o mercado como um conjunto de habilidades superiores para atender e satisfazer os clientes. Propõe que as suas principais características são:

- a) Um conjunto de crenças e valores que colocam os interesses dos clientes em primeiro lugar (DESPHANDE, FARLEY e WEBSTER, 1993);
- b) A habilidade da organização em gerar, disseminar e usar melhor a informação sobre clientes e concorrentes (KOHLI e JAWORSKI, 1990);
- c) Desenvolver uma coordenação interfuncional dos recursos da organização com vistas à criação de um valor superior aos clientes.

Day (1994) sugere que as organizações podem se tornar mais orientadas ao mercado através da identificação e do desenvolvimento de habilidades especiais, que são as que adicionam mais valor ao produto ou serviço sob a perspectiva do cliente. Ou ainda, que permitem à organização entregar um valor superior aos clientes dentro de uma estrutura de custos mais eficiente. No final das contas, segundo o autor, estas habilidades acabam se tornando fatores críticos de sucesso para o negócio, pois acabam diferenciando as empresas no mercado em que atuam.

Segundo Day (1994), estas habilidades podem ser divididas em três categorias, dependendo da orientação ou foco do processo a que se referem, conforme ilustrado na **Figura 3**. As capacidades internas relacionam-se ao ambiente organizacional, como produção, logística, finanças, custos e recursos humanos. As capacidades externas dizem respeito ao mercado consumidor, competidores, canais de distribuição e tecnologia. Os processos de ligação objetivam a integração das capacidades internas e externas, envolvendo “[...] atividades que compreendem o processo utilizado para satisfazer as necessidades antecipadas dos consumidores, identificadas pelas capacidades externas [...]” (DAY, 1994, p. 42).

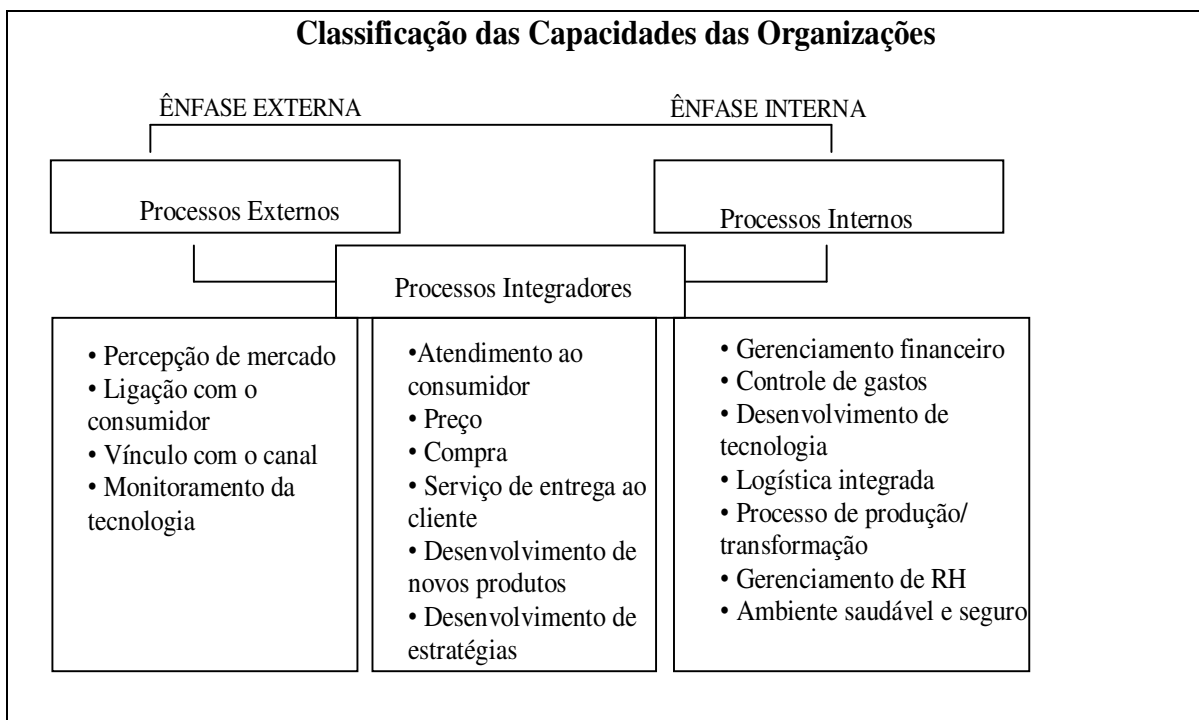


Figura 3 – Orientação para o Mercado segundo Day.

Fonte - Day (1994, p. 41).

Day (1994) apresenta, a partir de seus estudos, algumas características das organizações orientadas ao mercado, a saber:

- a) Possuem os seus processos-chave bem definidos e efetivamente gerenciados. São conhecedoras das habilidades necessárias para que estes processos fluam bem;
- b) Possuem um senso de mercado mais apurado do que o de seus concorrentes. Firms orientadas ao mercado possuem processos para obter, interpretar e utilizar informações do mercado mais sistematizados e estruturados que seus pares.

Para Day (1994), as firmas orientadas para o mercado têm como objetivo principal demonstrar um forte comprometimento com um conjunto de processos, crenças e valores, refletindo uma filosofia em que todas as decisões iniciam-se com os clientes e são guiadas por um profundo e compartilhado entendimento das necessidades e comportamentos desses clientes e das habilidades e intenções de seus concorrentes, com o objetivo de obter um desempenho superior ao de seus concorrentes através da satisfação de seus clientes.

3.2.5 Orientação para o Mercado segundo Hurley e Hult

Hurley e Hult (1998) trataram a orientação para o mercado como um aspecto da cultura organizacional que explica como as firmas desenvolvem novos comportamentos, bem como vantagens competitivas.

Estes pesquisadores inovaram na elaboração de seu modelo teórico ao acrescentar dois construtos: a orientação ao aprendizado e a inovação. Para tal, Hurley e Hult (1998) buscaram suporte teórico em trabalhos de Slater e Narver (1995) e de Jaworski e Kohli (1993).

O construto da orientação para o aprendizado foi incluído a partir dos estudos de Slater e Narver (1995), os quais apontaram que, se a organização não possui habilidade para usar e agir sobre as informações do mercado, a orientação para o mercado não exercerá nenhuma influência positiva sobre o desempenho da organização. Esta indicação motivou

Hurley e Hult (1998) a incluírem em seu modelo o construto do aprendizado organizacional, argumentando que a orientação para o mercado promove o aprendizado organizacional, influenciando, desta forma, no desempenho empresarial.

Já a inserção do construto da inovação no modelo de Hurley e Hult (1998) foi motivada em decorrência dos trabalhos de Jaworski e Kohli (1993), que demonstraram que orientação para o mercado envolve fazer algo novo e diferente para o cliente, ou seja, espera-se que a organização tenha uma postura, um comportamento inovador. Em trabalhos posteriores, Jaworski e Kohli (1996) sugeriram que a orientação para o mercado é um antecedente da inovação, não reconhecendo que a inovação pudesse ser um aspecto da cultura da organização.

Assim, o modelo de Hurley e Hult (1998) passou a contar com novos construtos. O modelo teórico descreve uma relação entre a orientação para o aprendizado e a orientação para o mercado e, estes, como antecedentes para a inovação. Desta forma, o desempenho organizacional seria uma consequência do grau de inovação das firmas.

Deste modo, Hurley e Hult (1998) buscaram mensurar a inovação por dois caminhos: o primeiro consistia em avaliar o grau em que as empresas encontram-se abertas a novas idéias como um aspecto cultural, que pode ser entendido como a medida da orientação da firma à inovação. Segundo estes autores, várias características da cultura organizacional atuam como antecedentes desta orientação, entre as quais podemos citar: ênfase no aprendizado, tomada de decisão participativa e delegação de poder.

O segundo caminho é a capacidade para inovar, que se refere, segundo Hurley e Hult (1998), à habilidade da organização em implementar novas idéias, processos ou produtos, com sucesso. Para esses autores, a criatividade da cultura organizacional combinada com recursos e outras características organizacionais cria condições para uma excelente capacidade inovadora. As firmas que possuem uma forte capacidade para inovar estão habilitadas a desenvolver uma vantagem competitiva e alcançar altos níveis de desempenho.

Assim, Hurley e Hult (1998) consideraram a orientação ao mercado, a orientação ao aprendizado e outras características como pertencentes ao construto denominado de

características culturais. Em outro construto chamado de “características de processos e estrutura” agruparam atributos, tais como uso de inteligência de mercado, grau de formalização, burocracia, grau de autonomia e hierarquia, relativos à estrutura e ao funcionamento da organização. Segundo eles, as características culturais e as características dos processos afetam a inovação, que, por sua vez, influencia a capacidade de inovação da organização. Essa capacidade traria como conseqüências o desenvolvimento de vantagens competitivas e um incremento no desempenho das organizações.

Entre os resultados obtidos pelos pesquisadores, um deles revelou que, quando a cultura da firma é caracterizada por receptividade a novas idéias, a firma apresenta altos níveis de inovação. Outro resultado obtido demonstrou que a forte influência da inovação sobre a capacidade de inovar mostra a importância da cultura organizacional. Segundo Hurley e Hult (1998), a pesquisa confirmou um forte suporte teórico de que a inovação é um mecanismo através do qual as organizações se adaptam aos ambientes dinâmicos, sugerindo assim a sua inclusão nos modelos de orientação para o mercado. Isto, porque não adianta uma firma querer inovar se suas normas e valores reforçam o status atual.

3.2.6 Orientação para o Mercado segundo Hunt e Morgan

Hunt e Morgan (1995) empreenderam um trabalho a fim de demonstrar que a criação total de riquezas, a inovação e a qualidade dos produtos e serviços são superiores em firmas baseadas em economias de competição em relação às firmas baseadas em economias de cooperação. Para explicar esta superioridade, eles criaram uma teoria chamada de “Teoria Comparativa da Vantagem da Competição”.

Um dos aspectos da teoria de Hunt e Morgan (1995) diz respeito aos recursos. Os autores conceituam recursos como entidades tangíveis e intangíveis disponíveis para a firma, que, por sua vez, habilitam-nas a produzir eficientemente e efetivamente uma oferta que tenha valor para um ou mais segmentos do mercado. Essa afirmação encontra respaldo na argumentação de Prahalad e Hamel (1990) de que as competências essenciais das firmas são intangíveis, e são elas que permitem às firmas executarem melhor que os seus concorrentes as atividades na sua cadeia de valor.

Os recursos, segundo Hunt e Morgan (1995), podem ser caracterizados, em maior ou em menor grau, por duas qualidades: heterogeneidade e imobilidade. Com relação à primeira qualidade, os autores pretendem expressar que este tipo de recurso é único, encontrado somente naquela firma. No que concerne à imobilidade, os autores argumentam que esses recursos não estão prontos a ponto de serem adquiridos no mercado ou em qualquer outro lugar. Os recursos são desenvolvidos internamente, customizados para cada negócio. Assim, quanto maiores os graus de heterogeneidade e de imobilidade dos recursos, mais difíceis são de serem imitados pelos concorrentes.

Dentro desta visão, estes autores consideram a orientação para o mercado como um recurso, como uma entidade intangível que fornece informações que, por sua vez, habilitam as firmas a produzirem ofertas mais customizadas para as preferências de um ou mais segmentos do mercado.

De acordo com prepostos de Hunt e Morgan (1995), a orientação para o mercado enfatiza a importância da utilização de informações, tanto sobre clientes como de competidores, dentro da formulação estratégica. Todo o conhecimento gerado sobre os competidores, seus produtos, preços e estratégias, a partir da implementação da orientação para o mercado, capacita a firma a produzir uma oferta mais vantajosa do que a de seus competidores para uma dada fatia do mercado.

Assim, para Hunt e Morgan (1995), quando a firma tem um recurso que é raro entre os seus concorrentes, ela então passa a ter potencial para produzir uma vantagem comparativa. A vantagem comparativa em recursos passará a existir quando a variedade de recursos da organização permite que ela produza uma oferta, em comparação aos seus concorrentes, com um valor superior percebido por um ou mais segmentos do mercado e/ou que ela produza a sua oferta com custos mais baixos.

Desta forma, segundo estes autores, a vantagem comparativa de recursos pode ser entendida como o alcance de uma posição de vantagem competitiva e assim, mas não necessariamente, de um desempenho financeiro superior.

3.2.7 Orientação para o Mercado segundo Shapiro

Shapiro (1988) conceitua a orientação para o mercado como um conjunto de processos relativo aos aspectos da companhia. Segundo o autor, as firmas orientadas para o mercado são reconhecidas por três características:

- a) Profundo conhecimento do mercado em que atua e de seus compradores;
- b) Processo de tomada de decisão estratégica e tática compartilhado pelos vários departamentos;
- c) Elevado comprometimento dos colaboradores na execução das atividades.

Com relação ao primeiro aspecto, Shapiro (1988) explica que entender o mercado em que a firma atua envolve também entender o papel do comprador. Há mercados nos quais os distribuidores e os varejistas exercem forte influência nas escolhas dos compradores; em outros, a influência é exercida por profissionais que não compram ou usam o produto ou o serviço; e, por fim, há casos em que a pessoa compra para outros utilizarem. Entender a cadeia de valor é essencial.

Para o autor, as firmas devem potencializar o uso da informação, que deve ser compartilhada por toda a organização e não ficar restrita somente a alguns departamentos. Shapiro (1988) sugere que a alta direção distribua relatórios com informações sobre o mercado, investimentos das empresas, notícias sobre os clientes, como forma de disseminar as informações. Ele sugere que os engenheiros dos produtos conheçam como o cliente usa o produto a fim de aprimorá-lo, além de incentivar que as empresas participem de eventos e feiras, já que estas se constituem em ótimas oportunidades, tanto para o pessoal técnico interagir com os usuários de seus produtos e serviços, quanto para conhecer mais sobre os seus concorrentes.

De acordo com Shapiro (1988), cada cliente tem necessidades específicas, o que torna extremamente complicado atender satisfatoriamente um grande número de clientes. Assim, segundo o autor, esta é a decisão mais estratégica de um negócio: definir quem são os clientes importantes. A escolha destes clientes serve para nortear todas as áreas da empresa com relação ao tratamento a ser dispensado aos mesmos e na escolha das prioridades. A seleção dos clientes preferenciais deve ser realizada em conjunto com todas as áreas.

No que tange ao segundo aspecto, o processo de tomada de decisão, Shapiro (1988) argumenta que os vários departamentos e funções dentro da organização apresentam objetivos conflitantes que espelham aspectos culturais e modos de operações distintos. Empresas orientadas ao mercado possuem mecanismos capazes de expor estas diferenças e promover uma tomada de decisão que concilie os vários pontos de vista. Para a tomada de grandes decisões, as várias áreas têm que reconhecer as suas diferenças e caminhar para uma solução de consenso que atenda aos objetivos da organização.

O terceiro aspecto envolve a coordenação e o comprometimento dos membros da organização em executar as ações. Segundo Shapiro (1988), uma comunicação clara e direta para a escolha de decisões táticas e estratégicas é o melhor caminho para se alcançar o comprometimento dos envolvidos na busca dos resultados almejados. Se os funcionários têm a chance de participarem do planejamento, este envolvimento será ainda mais forte. Para Shapiro (1988), os responsáveis pelas muitas funções da firma devem mesmo ter inclinações diferentes para vários assuntos, o que, segundo ele, é normal. Entretanto, se cada função caminha dentro de um ritmo próprio, a implementação será fraca.

Shapiro (1988) afirma que a forma como o processo de comunicação é executado afeta o comprometimento do grupo. O pesquisador adverte que a comunicação rotineira, sem interação, é semelhante ao arremesso de um tijolo com uma mensagem atada ao mesmo, o que não contribui em nada para o desenvolvimento do comprometimento necessário para uma empresa que deseja ser orientada para o mercado. O autor afirma que o sucesso no lançamento de novos produtos não advém de minuciosas especificações de produtos saídas do *marketing* para a área de pesquisa e desenvolvimento, e, sim, da análise conjunta das oportunidades de negócio nas quais as pessoas compartilham idéias e discutem soluções alternativas, promovendo as principais forças de cada envolvido.

3.2.8 Síntese dos Autores da Orientação para o Mercado

Com o intuito de condensar principais as idéias dos autores pesquisados concernentes ao tema orientação para o mercado, elaborou-se o **Quadro 1**.

Autores	Ano	Idéia Central
Shapiro	1988	A orientação para o mercado é vista como base para a tomada de decisão.
Narver e Slater	1990	A orientação para o mercado é tratada como um aspecto da cultura organizacional
Johli e Jaworski	1990	A orientação ao mercado é abordada sob a perspectiva de um conjunto de processos: geração de informações, disseminação das informações e resposta a informações.
Deshpandé, Farley e Webster	1993/1998	Em um primeiro momento (1993) relacionaram a orientação para o mercado como uma forma de cultura organizacional, posteriormente (1998) redefiniram-na como um conjunto de processos voltados a criação e satisfação dos clientes.
Day	1994	Abordou a orientação para o mercado como um conjunto de processos especiais que se bem desenvolvidos determinam o grau de orientação de mercado de uma firma. Agrupou estes processos em três grupos: os internos, os externos e os integradores.
Hunt e Morgan	1995	Defendem que as competências essenciais de uma firma são as que criam valor para os clientes, assim argumentam que a orientação para o mercado é uma competência essencial da organização, um recurso intangível.
Hurley e Hult	1998	Trataram a orientação para o mercado como um aspecto da cultura organizacional que explica como as firmas desenvolvem novos comportamentos, bem como vantagens competitivas.

Quadro 1 – Síntese dos principais autores da Orientação para o Mercado.

Fonte – A Pesquisa.

3.2.9 Relação entre Orientação para o Mercado e Desempenho

Vários estudos constataram a evidência empírica de uma relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho. Os primeiros estudos foram realizados na América do Norte, porém a motivação de validar essa relação em ambientes diferentes serviu como um propulsor para várias outras pesquisas em diferentes regiões do mundo.

As seguintes pesquisas revelaram uma relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho:

- a) Estados Unidos - (NARVER e SLATER, 1990; JAWORSKI e KOHLI, 1993; SLATER e NARVER, 1994; RAJU, LONIAL e GUPTA, 1995; PELHAM e WILSON, 1996; KUMAR, SUBRAMANIAN e YAUGER; 1997; PELHAM; 1997; EGEREN e O'CONNOR, 1998; BAKER e SINKULA, 1999);
- b) Brasil - (SAMPAIO, 2000);

- c) Reino Unido (APPIAH-ADU, 1997; APPIAH-ADU e RANCHHOD, 1998; PITT, CARUANA e BERTHON, 1996);
- d) Alemanha - (BECKER e HOMBURG, 1999);
- e) Arábia Saudita - (BHUIAN, 1998);
- f) Austrália e Nova Zelândia - (CARUANA, RAMASESHAN e EWING, 1996);
- g) Grécia (AVLONITIS e GOUNARIS, 1997);
- h) *Taiwan* - (HORNG e CHEN, 1998);
- i) *Hong Kong* - (NGAI e ELLIS, 1998);
- j) Japão - (DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993).

Raras exceções demonstraram uma relação fraca ou inexistente entre orientação para o mercado e desempenho: Austrália (ATUAHENE-GIMA, 1996), Gana (APPIAH-ADU, 1998), Reino Unido (GREENLEY, 1995b; SARGEANT e MOHAMAD, 1999) e Brasil (MANDELLI, 1999).

3.3 EMPREENDEDORISMO

A origem da expressão “empreendedorismo” não é consenso entre os pesquisadores sobre o assunto. Oliveira (1995) atribui ao escritor e economista Richard Cantillon (1697-1734) a autoria da expressão. Cantillon a utilizou para descrever um indivíduo que adquiria mercadorias com o intuito de comercializá-las no tempo futuro sem a certeza de êxito. Percebe-se com clarividência a propensão ao risco que a expressão denota ao indivíduo.

Em 1803, Jean Batista Say definiu o empreendedor como um indivíduo capaz de identificar todos os fatores de produção, agrupá-los, a fim de produzir o bem, e precificá-lo, de forma a cobrir todos os custos incorridos para a sua produção e ainda remunerá-lo pelo esforço empregado (LONGEN, 1997). Fillion (1998) considera Jean Batista Say o pai do “empreendedorismo”, haja vista que a primeira fundação voltada para pesquisa sobre este assunto foi criada por ele.

No processo da Revolução Industrial no século XVIII, evidenciou-se de forma mais contundente o papel do capitalista e do empreendedor. No início do século XX, os gestores ainda eram freqüentemente confundidos com os empreendedores. A análise baseava-se sob o enfoque econômico, em que o gestor era quem planejava, organizava, dirigia e controlava os recursos empresariais sob as rédeas do capitalista (SCHLINDWEIN, 2004).

Em 1920, os ingleses perceberam que os pequenos empreendimentos geravam mais empregos que as grandes empresas e, assim, o assunto entrou na pauta de várias instituições e pesquisadores, ganhando relevância (DOLABELA, 2002).

Brazeal e Herbert (2000) argumentam que a disciplina “empreendedorismo” recebeu importantes impulsos no que se refere ao seu desenvolvimento, incorporando outras visões conceituais, como o “empreendedorismo corporativo”, “empreendedorismo internacional” e alternativa de carreira. Porém, a dupla de pesquisadores aponta que, junto com esse crescimento teórico, notou-se também uma característica descontínua dos trabalhos sobre “empreendedorismo”, bem como uma ausência de unidade com pesquisas anteriores. Brazeal e Herbet (2000) apontam que a falta de uma definição operacional acerca do fenômeno do “empreendedorismo” contribui para esta fragmentação.

Um dos argumentos que explica essa confusão sobre o conceito de “empreendedorismo” diz respeito ao fato de que o tema é de natureza multidisciplinar e, assim, os pesquisadores buscam explorar as variáveis das diferentes disciplinas que interagem com esse fenômeno do “empreendedorismo” (WEST, 2003). Fillion (1999) já advertia para isso quando disse que os empreendedores são entendidos e conceituados pelos pesquisadores, a partir dos pressupostos de suas próprias disciplinas.

Apesar das divergências entre os estudiosos, muitas das definições são bastante parecidas. Há autores que creditam aos empreendedores uma capacidade visionária de projetar o futuro e construir meios para alcançá-lo. Para Fillion (1999, p. 19), o empreendedor é “[...] a pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.” Drucker (2000) defende que a função do empreendedor na empresa é garantir que a empresa de hoje opere no futuro de forma inovadora.

Outros autores acreditam que o empreendedor é fruto do meio em que vive e que sua principal característica é saber aprender. Assim, se o empreendedor carrega uma denotação positiva, isto estimulará o indivíduo a ser empreendedor (DOLABELA, 2002).

Há pesquisadores que atribuem aos empreendedores determinadas características e comportamentos que justifiquem a sua predisposição para empreender. Degen (1989) descreve o empreendedor como um indivíduo com uma necessidade de realizar coisas novas, criativo, com disposição para assumir riscos e identificar oportunidades. Birley e Muzyka (2001) definem os empreendedores como indivíduos inclinados para realizações, responsáveis por suas ações e que desaprovam atividades rotineiras.

Farrel (1993), por sua vez, relaciona o “empreendedorismo” ao crescimento econômico, argumentando que o espírito empreendedor é o motor que faz a empresa crescer. O autor defende que o empreendedor deve conhecer profundamente o produto e o mercado em que opera, como forma de se diferenciar da concorrência. Além disso, o autor defende que o empreendedor deve ser capaz de liderar e motivar as pessoas, estabelecendo os seus valores por toda a empresa.

Virtanen (1997, p. 12), semelhante a Farrel (1993), compartilha da mesma abordagem econômica para definir o “empreendedorismo”:

O Empreendedorismo é o processo dinâmico de criação incremental de riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os maiores riscos em termos de resultados, tempo e carreira, para criar valor em algum produto ou serviço.

Barreto (1998, p. 75) atribui ao empreendedor a capacidade de agir, de transformar e de identificar oportunidades onde outras pessoas enxergam problemas. O autor define o “empreendedorismo” da seguinte forma:

Empreendedorismo, habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou do quase nada. Fundamentalmente, o empreender é um ato criativo. É a concentração de energia no iniciar e continuar um empreendimento. É o desenvolver de uma organização em oposição a observá-la, analisá-la ou descrevê-la. Mas é também a sensibilidade individual para perceber uma oportunidade quando outros enxergam caos, contradição e confusão. É o possuir de competências para descobrir e controlar recursos aplicando-os da forma produtiva.

Já Carland *et al.* (1984) buscam distinguir o empresário do empreendedor. Para ele, o empresário é um indivíduo que estabelece e gerencia um negócio com o propósito principal de atingir objetivos pessoais. O empreendedor, por sua vez, está mais preocupado em inovar.

O estudo do “empreendedorismo” dividiu-se em duas linhas mestras de pesquisa. Uma delas é a corrente baseada na economia, que tem em Schumpeter (1982) o seu ícone principal. Os pesquisadores desta corrente vinculam os empreendedores à inovação. A outra corrente tem em McClelland (1972) a sua principal figura e representa a corrente comportamental ou sócio-psicológica. Já nesse caso, os estudiosos relacionam os empreendedores a um conjunto de características criativas e intuitivas (FILION, 1998).

3.3.1 Empreendedorismo na Abordagem Econômica

O economista Joseph Schumpeter, no início do século XX, foi um dos primeiros estudiosos a promover um novo significado ao termo empreendedor. Schumpeter atribuiu ao empreendedor a autoria do processo que denominou de destruição criativa. Para ele, o empreendedor é um indivíduo inquieto que questiona a ordem vigente, atuando como um agente de transformação, proporcionando o emprego de novos elementos, técnicas e processos de forma inovadora (LONGEN, 1997).

O “empreendedorismo”, sob o ponto de vista econômico, está associado com a percepção, a identificação e o desenvolvimento de oportunidades, fazendo uso, de modo inovador, dos fatores produtivos disponíveis. Para Schumpeter (1949, *apud* DORNELAS, 2001, p. 37):

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.

Oliveira (1995), por sua vez, já relaciona o empreendedor como o responsável direto pelo desempenho do negócio. Ele salienta que o empreendedor é aquele que, imbuído da função de principal agente de decisão dentro da organização, obtém êxito em desenvolver

novos negócios ou os existentes, de forma que o valor patrimonial destes sejam superiores aos de seus concorrentes.

3.3.2 Empreendedorismo na Abordagem Comportamental

As atitudes e as características de comportamento de indivíduos empreendedores tiveram como um de seus primeiros estudiosos Max Weber. Contudo, este tema ganhou maior notoriedade sob a tutela de McClelland (1972), que o abordou dentro do campo comportamental. Após a contribuição de McClelland, vários pesquisadores desenvolveram trabalhos com vistas a conceituar e compreender o empreendedor e sua postura (FILION, 1999).

O trabalho de McClelland (1972) segue uma linha psicológica que contempla fatores como características pessoais, motivações e estímulos individuais. Para McClelland (1972), os empreendedores possuem certo nível de ousadia em sua postura que os impulsiona a transformarem a realidade. Esses indivíduos, segundo McClelland (1972), são caracterizados por possuírem uma forte necessidade de realização, além de deterem determinadas características que os diferenciam de outros indivíduos.

O trabalho de McClelland iniciou-se em 1961, e, em 1982, a sua pesquisa foi ampliada, contemplando uma *survey* em trinta e dois países com vários empreendedores. Utilizando-se de um teste de avaliação motivacional e de testes de resolução de problemas, o pesquisador descobriu que o empreendedor possui uma forte necessidade de realização que, relacionada com as dez características do comportamento empreendedor (CCE), favorece positivamente o desempenho do indivíduo em suas funções empresariais e explica as diferenças entre indivíduos quanto à percepção de oportunidades no ambiente.

Assim, McClelland (1972) associa o empreendedor à necessidade de sucesso, ao reconhecimento, ao desejo de poder e controle. Com relação ao poder, estas pessoas revelam preocupação em exercer domínio sobre as demais, sendo altamente capazes de estimulá-las. Além disso, preocupam-se com a sua reputação e posição social. Já a necessidade de realização refere-se ao desejo do indivíduo de ir além, de se superar e, por conseguinte, de se

destacar. Indivíduos com necessidade de realização almejam mudanças em prol de seus interesses pessoais. Para McClelland (1972), o empreendedor é possuidor de certas características comportamentais que o distingue, entre elas, a tolerância ao risco, a iniciativa e o reconhecimento.

Carland *et al.* (1992), revisando a literatura existente sobre o assunto, concluíram que a estrutura comportamental do empreendedor é constituída de quatro elementos: (1) cognição, (2) preferência por inovação, (3) propensão ao risco e (4) postura estratégica, sendo que a sua personalidade destaca-se pela busca de novas oportunidades e pela criatividade.

Posteriormente, Carland, Carland e Stewart (1996) defenderam que o “empreendedorismo” pode ser visto por uma perspectiva individual, enfocando o comportamento empreendedor. À medida que os traços de personalidade, a saber, a necessidade de realização, a propensão ao risco, a preferência por inovação e a cognição variam em grau de força, o comportamento do indivíduo é afetado.

Para McClelland (1971), os empreendedores apresentam certas características psicológicas que os destacam de outros grupos. Assim, o estudo e a identificação do perfil e das características dos empreendedores podem nos ajudar a entender um pouco mais o fenômeno do “empreendedorismo”.

3.3.3 Perfil do Potencial Empreendedor

McClelland (1972), através de seus estudos, buscou identificar e caracterizar o perfil empreendedor. McClelland (1972) mapeou dez características comportamentais que formam o perfil do empreendedor. As características comportamentais identificadas pelo pesquisador são: (1) busca de oportunidades e iniciativa; (2) persistência; (3) comprometimento; (4) exigência de qualidade e eficiência; (5) correr riscos calculados; (6) estabelecimento de metas; (7) busca de informações; (8) planejamento e monitoramento sistemático; (9) persuasão e rede de contatos e (10) independência e autoconfiança.

Uma das pesquisas que também objetivou descrever as características do comportamento empreendedor foi a do *Management Systems International* (1990), que, lançando mão de uma extensa revisão bibliográfica, agrupou treze características do comportamento empreendedor em três grupos. O primeiro grupo, intitulado de realização, engloba as seguintes características: (1) busca por oportunidades, (2) persistência, (3) aceitação de risco e (4) comprometimento. O segundo grupo, chamado de planejamento, envolve (5) estabelecimento de metas, (6) busca de informações, (7) planejamento e (8) monitoramento sistemático. Por fim, o último grupo, titulado de poder, contém (9) persuasão, (10) redes de contato, (11) liderança, (12) independência e (13) autoconfiança.

Em uma pesquisa encomendada pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2002), foram identificadas as seguintes características comportamentais em indivíduos envolvidos com atividades empresariais que obtiveram êxito em suas atividades:

- a) Propensão ao risco – saber conviver com o risco e administrá-lo é pré-requisito para superar os desafios e ousar;
- b) Aproveitar oportunidades – diz respeito à capacidade de identificar as oportunidades e saber o que fazer quando estas são identificadas;
- c) Conhecer o ramo – quanto maior o conhecimento sobre o setor em que se vai atuar, menores são os riscos e maior a chance de sucesso;
- d) Organização – esta capacidade torna o trabalho mais fácil e permite ao empreendedor gastar energia no que realmente importa;
- e) Tomar decisões – envolve características do empreendedor quanto a sua capacidade de tomar decisões corretas no momento exato, estar bem informado, analisar friamente a situação e avaliar as alternativas para poder escolher a solução mais adequada. Essa qualidade requer vontade de vencer obstáculos, iniciativa para agir objetivamente, e confiança em si mesmo;
- f) Liderança – relaciona-se com as metas, objetivos e ciência de onde se quer chegar, motivação e capacidade de criar uma cultura agradável para todos os envolvidos no empreendimento;
- g) Talento – certas doses de ousadia e inquietação para questionar o modelo atual e transformá-lo em negócios;

- h) Independência – envolve seguir o próprio caminho, o desejo pelo novo e pela capacidade de decidir;
- i) Otimismo – acredita que sua visão se concretizará, principalmente, porque confia em si mesmo;
- j) Tino empresarial – astúcia para negócios.

Posteriormente em outra pesquisa, o SEBRAE (2004) divulgou que a propensão ao sucesso está vinculada a três conjuntos de características:

- a) Realização, composto das seguintes características: busca de oportunidades, iniciativa, pró-atividade, propensão ao risco moderado, qualidade, persistência e comprometimento;
- b) Planejamento: busca de informações, metas, planejamento e monitoramento;
- c) Poder: rede de contatos, persuasão, independência e autoconfiança.

Apesar das várias evidências a respeito das características comportamentais que formam o perfil do empreendedor, alguns pesquisadores seguem outras linhas de pesquisa. Young (1971, *apud* OLIVEIRA, 2003), por exemplo, acredita que o perfil empreendedor é fruto do ambiente em que o indivíduo vive, como o familiar, os grupos com que convive e suas experiências. Já Byers (1997) apresenta um ponto de vista diferente, tanto de Young, como de McClelland. Byers (1997) acredita que o ponto fundamental do empreendedor não está relacionado com o seu perfil, e sim com a sua rede de contato social.

3.3.4 Relação entre “Empreendedorismo” e Desempenho

Schumpeter (1982) foi o primeiro a apontar o papel do empreendedor na geração de riqueza, através do processo o qual denominou de destruição criativa. Este processo pode ser entendido pela eliminação total ou parcial do mercado existente, através da criação de novos mercados, advindos de processos inovadores que criam e desenvolvem novos produtos, proporcionando um aumento da oferta para o mercado consumidor. O processo de destruição criativa é o que propulsiona e coloca em movimento o capitalismo e o progresso econômico.

Desta forma, Schumpeter (1982) estabelece a diferença entre o capitalista, que é quem investe, e o empreendedor, que é quem empreende, quem inova.

Outros autores corroboram com o posicionamento de Schumpeter (1982) ao afirmarem que os indivíduos empreendedores promovem desenvolvimento econômico, mudando a ordem do setor em que atuam, gerando, assim, crescimento e desempenho superiores. Degen (1989, p. 9) os define da seguinte maneira:

O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa que, de acordo com J. A. Schumpeter, é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.

Miller e Friesen (1982) concluíram em seus trabalhos que as estratégias empreendedoras estão relacionadas a firmas que apresentam altos níveis de crescimento. Mais tarde, Sandberg (1986) destacou que obteve indícios de que as características do empreendedor estavam relacionadas ao desempenho, mas ele não conseguiu estabelecer uma relação entre os dois contratos. Posteriormente, Covin e Miles (1999) identificaram em seus estudos uma relação positiva entre “empreendedorismo” e desempenho.

3.4 O SETOR DE SOFTWARE E SERVIÇOS

Nos últimos anos, vários setores da economia brasileira paulatinamente começaram a se integrar com a economia global. Dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2007) testificam a respeito deste fato ao exibir um aumento progressivo das exportações nacionais, ano após ano, principalmente a partir da década de 90.

O Governo Federal, com intuito de promover o desenvolvimento da indústria de *software* nacional e diversificar a sua pauta de exportações, implementou políticas que contribuem para o crescimento deste setor, entre elas a Política Industrial Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE). No documento elaborado pelo MDIC (2003) que instituiu estas políticas, são descritas metas delineadoras para a política de *software*:

- a) Transformar o Brasil em referência na exportação de *software* e serviços correlatos;
- b) Promover uma “ampliação significativa” da presença das empresas nacionais no mercado interno;
- c) Alcançar o patamar de US\$ 2 bilhões de exportações em *software* até o ano de 2007.

O objetivo de tornar esta indústria exportadora é bem ilustrado no programa do Governo Federal, como podemos ver abaixo:

Com uma meta de elevar as exportações de *software* dos atuais US\$100 milhões para US\$ 2 bilhões num horizonte de 4 anos, o programa começou a articular um vasto conjunto de ações, entre as quais cumpre destacar: mudança do regime do PIS/Confins para o setor, reformulação do programa de apoio à indústria de *software* – Prosoft do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, equacionamento de um programa de qualidade de *software*, incluindo normalização e certificação (com o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO funcionando como organismo credenciador de certificadoras), e investimentos públicos em projetos de C&T, adotando-se o *software* como área prioritária nos Fundos Setoriais. (MDIC, 2005, p. 13).

Um dos sérios problemas de que o Governo Federal e as entidades de classe do setor de *software* padecem é a ausência de dados confiáveis sobre esse mercado. Para suprir essa

carência de informações, a SOFTEX - Associação para Promoção da Excelência do *Software* Brasileiro, com o apoio do IBGE, irá desenvolver um trabalho com vistas a mapear a indústria de *software* nacional. O resultado deste trabalho deve gerar o Sistema de Informações da Indústria Brasileira de *Software* e Serviços - SIBSS (COMPUTERWORLD, 2007).

Em uma das poucas pesquisas sobre o setor, destaca-se a elaborada pela Associação Brasileira das Empresas de *Software* (ABES). A pesquisa da ABES mostra que o mercado mundial de *softwares* e serviços, no ano de 2004, foi avaliado em torno de US\$ 617 bilhões de dólares, sendo que o Brasil apresentava o décimo quinto maior mercado no *ranking* mundial com um valor de 5,98 bilhões de dólares (ABES, 2005).

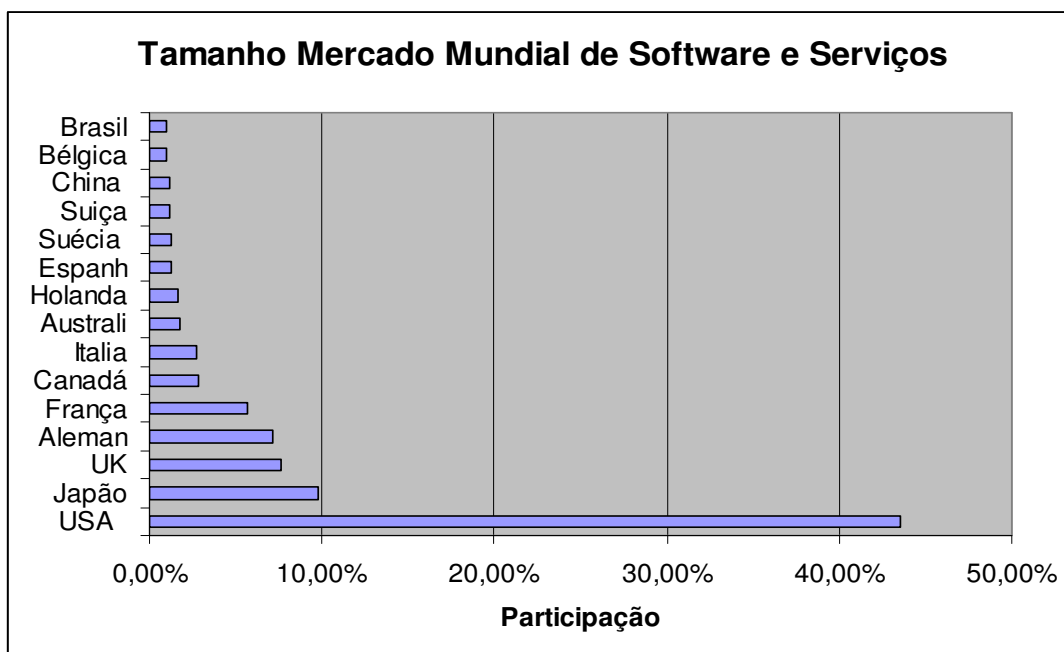


Gráfico 1 – Tamanho do mercado mundial de *softwares* e serviços.

Fonte - ABES (2005).

Esta mesma pesquisa caracterizou o mercado nacional de *softwares* e serviços. No

Quadro 2 pode-se constatar as diferenças entre os dois mercados (ABES, 2005):

Mercado de <i>Software</i>	Mercado de Serviços
Mercado Total de US\$ 2,36 bilhões	Mercado Total de US\$ 3,62 bilhões
Representa 1,1% do mercado mundial e 41,9% do mercado da América Latina	Representa 0,9% do mercado mundial e 35,2% do mercado da América Latina
Atendido em 27% por programas desenvolvidos no país	-
Exportação de US\$ 25 milhões em licenças	Exportação de US\$ 101 milhões
Conta com 6.000 empresas dedicadas à exploração econômica	Conta com 1.700 empresas dedicadas à exploração econômica

Quadro 2 – Características do mercado de *softwares* e serviços no Brasil em 2004.

Fonte - ABES (2005).

Considerando a capacidade instalada, o mercado brasileiro possuía em 2004, de acordo com os levantamentos da ABES (2005):

- a) 1.800 empresas dedicadas ao desenvolvimento e produção de *software*;
- b) 4.200 empresas dedicadas à distribuição e revenda de *software*;
- c) 1.700 empresas dedicadas à prestação de serviços.

Já no ano de 2005, nosso mercado pulou do décimo quinto para o décimo segundo lugar no *ranking* mundial, o que representou que passamos a movimentar aproximadamente 7,41 bilhões de dólares, que equivale a 0,95% do PIB do nosso país nesse ano. Este salto representou um crescimento de 24% (**Tabela 1**). Neste mesmo ano, o mercado mundial alcançou a cifra de 662 bilhões de dólares, que representou um crescimento de 7,3% (ABES, 2006).

Do valor total de 7,41 bilhões, coube ao setor de *softwares* o valor de 2,72 bilhões, sendo que este número representa 1,2% do mercado mundial e 41% do mercado latino de *softwares*. O restante de 4,69 bilhões foi oriundo do setor de serviços (ABES, 2006).

Tabela 1 - Evolução do mercado de *softwares* e serviços no Brasil entre 2004/2005

Evolução do Mercado de <i>Softwares</i> e Serviços (em bilhões de US\$)			
	2004	2005	Incremento
Serviços	3,62	4,69	29,5%
<i>Software</i>	2,36	2,72	15%
Total	5,98	7,41	24%

Fonte - ABES (2006).

As seguintes mudanças no mercado foram registradas na pesquisa da ABES (2006) no intervalo de um ano (**Quadro 3**):

Mercado	2004	2005
Mercado de Software	Mercado Total de US\$ 2,36 bilhões	Mercado Total de US\$ 2,72 bilhões
	Representa 1,1% do mercado mundial	Representa 1,2% do mercado mundial
	Atendido em 27% por programas desenvolvidos no País	Atendido em 29% por programas desenvolvidos no País
	Exportação de US\$ 25 milhões em licenças	Exportação de US\$ 35 milhões em licenças
Mercado de Serviços	Conta com 6.000 empresas dedicadas à exploração econômica	Conta com 6.040 empresas dedicadas à exploração econômica
	Mercado Total de US\$ 3,62 bilhões	Mercado Total de US\$ 4,69 bilhões
	Representa 0,9% do mercado mundial	Representa 0,9% do mercado mundial
	Exportação de US\$ 101 milhões	Exportação de US\$ 142 milhões
	Conta com 1.700 empresas dedicadas à exploração econômica	Conta com 1.720 empresas dedicadas à exploração econômica

Quadro 3 – Diferenças observadas no mercado de *softwares* e serviços no Brasil entre 2004/2005.

Fonte - ABES (2006).

Como se pode notar, o setor de *softwares* e serviços ganha relevância, principalmente, pela importância estratégica concedida pelo Governo Federal ao desenvolvimento do setor e pelas altas taxas de crescimento que continuamente vem demonstrando.

3.4.1 O Setor de *Software* e Serviços no Estado de Minas Gerais

O Ministério do Trabalho e Emprego utiliza um instrumento de coleta de dados, denominado de Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), com o propósito de suprir as necessidades de controle trabalhista no Brasil, elaborar estatísticas sobre o mercado de trabalho e prover as diferentes esferas de governos com informações sobre o mercado de trabalho.

Segundo levantamento elaborado por Vieira, Santos e Pereira (2006), no período entre 1998 e 2002, a RAIS registrou um crescimento médio anual do número de empregos

formais do setor de informática em Minas Gerais, como se pode ver na **Tabela 2**, da ordem de 2,1%, passando de um total absoluto de 13.525 para 16.698 empregos.

Tabela 2 - Empregos no setor de informática em Minas Gerais, 1998-2002

Subsegmentos do setor	1998	1999	2000	2001	2002
Consultoria em hardware	862	752	1.325	1.989	1.881
Consultoria em <i>software</i>	3.118	2.729	3.204	4.045	2.379
Processamento de dados	4.405	3.691	3.331	3.683	5.080
Atividades relacionadas com banco de dados e distribuição on-line de conteúdo eletrônico	198	193	136	201	348
Manutenção e reparação de máquinas de escritório, de contabilidade	917	1.075	1.662	1.991	2.398
Outras atividades de informática, não especificadas anteriormente	4.025	3.923	5.020	2.727	4.612
Total	13.525	12.363	14.678	14.636	16.698

Fonte - Vieira, Santos e Pereira (2006).

Segundo projeções, com base nos dados da RAIS de 2002, Vieira, Santos e Pereira (2006) sugerem a presença de aproximadamente 2.264 estabelecimentos de informática em Minas Gerais, em 2002. Dados do Sindicato das Empresas de Tecnologia da Informação de Minas Gerais (SINDINFOR-MG) revelam que, em 2005, esse número já estava em torno de 5.000 empresas no estado de Minas Gerais.

No que tange ao volume financeiro movimentado, Vieira, Santos e Pereira (2006) apontam que, entre 2004 e 2005, de acordo com dados levantados pela Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, *Software e Internet* de Minas Gerais (ASSESPRO-MG) junto às 68 maiores empresas do setor de informática mineiro, apurou-se um faturamento total de R\$850 milhões, o que representa 7% do PIB do estado de Minas Gerais. Ainda segundo informações levantadas pela ASSESPRO-MG, a taxa média de crescimento do faturamento destas empresas foi igual a 35%.

Vieira, Santos e Pereira (2006) ao considerar o tamanho dessas 68 empresas, em vista do seu faturamento, constataram que apenas 4 delas concentram 30% do faturamento total da amostra pesquisada. Ressalta-se que das 68 empresas pesquisadas, 2 responderam que têm como negócio principal o desenvolvimento de “*hardware*” (3,3% do faturamento

total); por sua vez, 8 responderam que o seu negócio principal é “*software*” (11,6% do faturamento total); e as demais apontaram a sua atividade principal como “serviços” (85,2% do faturamento total).

As empresas mineiras do segmento de serviços, do setor de *softwares*, apresentaram entre 2004 e 2005 um faturamento da ordem de R\$724 milhões (85,2% do faturamento total). Os dados revelaram que, no ano de 2004, apenas 8,9% destas empresas faturaram mais que R\$50 milhões, 20% tiveram um faturamento entre R\$10 e R\$50 milhões, e mais de 40% das empresas tiveram faturamento de até R\$1 milhão (VIEIRA, SANTOS e PEREIRA, 2006).

4 MODELO HIPOTÉTICO DE PESQUISA

Conforme detalhado na revisão da literatura, este trabalho pesquisará o modelo da orientação para o mercado proposto por Narver e Slater (1990). Será acrescido ao modelo o construto do perfil do potencial empreendedor (VEIT, 2006), a fim de se verificar sua influência sobre a orientação para o mercado e sobre o desempenho organizacional, conforme ilustrado na **Figura 4**.

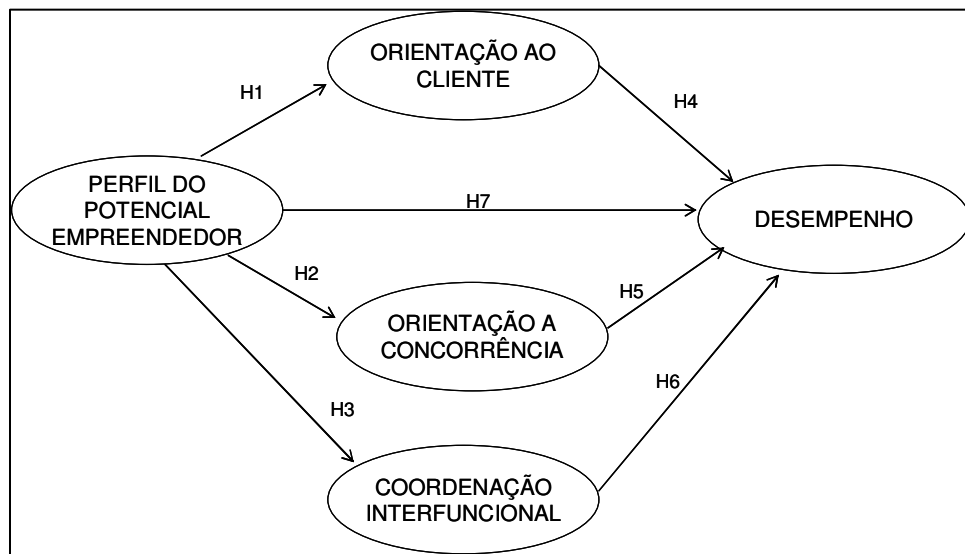


Figura 4 – Modelo hipotético baseado em Narver e Slater, (1990).

Fonte – Dados da pesquisa.

A decisão pela utilização do modelo elaborado por Narver e Slater (1990) deve-se ao fato desta pesquisa empregar uma amostra que contém diversas organizações, o que permite, por sua vez, avaliar a robustez do relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho. Além disso, o presente estudo incorpora o ramo de serviços. Estas duas particularidades da amostra fazem parte das sugestões de Narver e Slater (1990) para que fossem consideradas em futuras pesquisas, com o intuito de avaliar a robustez do modelo proposto.

Já a escolha do modelo do PPE desenvolvido por Veit (2006) deu-se pelo caráter de continuidade da pesquisa, ou seja, de validá-lo em um setor diferente do que a pesquisadora desenvolveu o seu trabalho, contribuindo desta forma com o aprimoramento do modelo. Ademais, buscou-se superar a descontinuidade que os trabalhos sobre

empreendedorismo vêm apresentando, o que dificulta a consolidação teórica sobre o assunto (BRAZEAL e HERBERT, 2000).

Assim com base no modelo da **Figura 4**, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses:

- H1: Há um impacto positivo do perfil do potencial empreendedor sobre a orientação ao cliente;**
- H2: Há um impacto positivo do perfil do potencial empreendedor sobre a orientação à concorrência;**
- H3: Há um impacto positivo do perfil do potencial empreendedor sobre a coordenação interfuncional;**
- H4: Há um impacto positivo da orientação ao cliente sobre o desempenho da empresa;**
- H5: Há um impacto positivo da orientação à concorrência sobre o desempenho da empresa;**
- H6: Há um impacto positivo da coordenação interfuncional sobre o desempenho da empresa;**
- H7: Há um impacto positivo do perfil do potencial empreendedor sobre o desempenho da empresa.**

5 METODOLOGIA

Este capítulo aborda a questão da metodologia aplicada a esta pesquisa. A metodologia refere-se aos procedimentos e técnicas que compõem determinado método. O método, então, pode ser entendido como um caminho para se alcançar determinado objetivo (RICHARDSON, 1999).

5.1 TIPO DE PESQUISA

No que se refere a sua classificação, esta pesquisa é de natureza aplicada, já que, como argumenta Silva e Menezes (2000), visa gerar conhecimentos para aplicação prática voltada à solução de problemas específicos.

No que tange aos seus objetivos, a pesquisa é descritiva, pois, segundo Gil (1989), ela visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aprofundando o conhecimento da realidade. Desta forma, espera-se que o pesquisador observe, registre, interprete e relacione os fatos, sem manipulá-los. Assim, pretende-se descrever as características de determinada população, ou estabelecer relação entre as variáveis. Richardson (1999, p. 32) sugere que a pesquisa descritiva tem o objetivo de “[...] descrever aspectos de uma população ou analisar a distribuição de determinadas características ou atributos”.

Quanto à natureza das variáveis, a pesquisa é quantitativa, por ser esta a mais adequada para o tratamento do problema em questão, que, segundo Silva e Menezes (2000, p. 20), “[...] significa traduzir dados em números, opiniões e informações, para classificá-los e analisá-los”. Para Gil (1989), os dados coletados por meio de levantamento possibilitam o agrupamento em tabelas, permitindo uma análise estatística, sendo as variáveis codificadas e correlacionadas.

Com vistas aos procedimentos técnicos, aplicou-se um levantamento tipo *survey*, envolvendo: (1) coleta de dados através de questionários aplicados a uma amostra selecionada

representativa da população em estudo; (2) questionários elaborados com conhecimento e rigor metodológicos; (3) um desenho amostral representativo do universo pesquisado e (4) rígidos procedimentos internos de controle do levantamento do campo. Assim, com tais procedimentos, obteve-se resultados confiáveis dentro da margem de erro definida no plano amostral.

5.2 UNIDADE DE ANÁLISE E DE OBSERVAÇÃO

A unidade de análise, abordando a indústria do setor de *softwares* e serviços, compreendeu a população de empresas localizadas no Estado de Minas Gerais.

Já a unidade de observação contemplou os diretores das empresas pesquisadas.

5.3 AMOSTRA E PERÍODO DE ESTUDO

O universo da pesquisa englobou as empresas filiadas à Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, *Software* e *Internet* (ASSESPRO) do Estado de Minas Gerais. A coleta dos dados ocorreu no período entre julho e agosto de 2007.

5.4 OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONSTRUTOS

Neste tópico são descritas, com base na teoria apresentada, as variáveis que compõem as escalas de mensuração dos construtos pesquisados. Assim, é possível identificar no instrumento de pesquisa utilizado (**APÊNDICE B**) as variáveis de medição pertinentes a cada construto.

5.4.1 Construto Orientação Para o Mercado

O construto da orientação ao mercado foi operacionalizado através da escala MKTOR, proposta por Narver e Slater (1990). Despande e Farley (1998) demonstraram em seus estudos que a escala proposta pela dupla de pesquisadores era confiável. Isto significa que os elementos da escala apresentaram padrões de altas inter-correlações, denotando que eles representam de forma lógica um conceito de medida como um todo.

Despande e Farley (1998) também testaram, entre outras coisas, a generalização internacional do conceito da orientação para o mercado. Isto é, se as escalas que foram desenvolvidas e testadas no âmbito da cultura nacional podem ser transferidas utilmente para outras culturas. O resultado apontou que a escala exibiu forte confiabilidade em ambas as subamostras da Europa e EUA. No Brasil, Urdan (2004) também já a utilizou em sua pesquisa que comparou a orientação para o mercado em empresas nacionais frente às estrangeiras.

Assim, a orientação para mercado foi mensurada através das três dimensões da escala MKTOR – orientação ao cliente, orientação ao competidor e coordenação interfuncional, dimensões essas compostas por um conjunto de quinze indicadores. Estes indicadores estão presentes no **APÊNDICE B**, sendo que as variáveis de número v41 a v46 representam a dimensão orientação ao cliente, as variáveis de número de v47 a v50 a orientação ao competidor e as variáveis de v51 a v55 caracterizam a coordenação interfuncional.

5.4.2 Construto Perfil do Potencial Empreendedor

O *Carland Entrepreneurship Index (CEI)* é um instrumento que tem como finalidade apurar o potencial empreendedor de um indivíduo. Ele foi desenvolvido por Carland, Carland e Hoy (1992) e continua sendo aprimorado em outras pesquisas. Estes pesquisadores defendem que a combinação destas cinco características, a saber, necessidade de realização, criatividade, propensão à inovação, ao risco e postura estratégica, conceitua o “empreendedorismo”. Para Filion (1999) e Carland *et al.* (1998), a questão do indivíduo ser

ou não empreendedor não tem relação com uma postura dicotômica, e sim, dele se situar dentro de um *continuum* de pessoas mais ou menos empreendedoras.

O *CEI* é um questionário de auto-resposta com trinta e três frases combinadas e afirmativas em pares, no formato de escolha forçada, e seu objetivo principal é identificar o potencial empreendedor dos respondentes. Quanto mais forte o grau das características acima citadas no perfil do indivíduo, maior o seu potencial empreendedor na escala *CEI*. A escala pontua os respondentes em uma escala de 0 a 33 pontos. Dependendo do valor que o indivíduo alcançar, ele se posicionará em uma das três faixas: micro-empreendedor (0-15 pontos), empreendedor (16-25 pontos) e macro-empreendedor (26-33 pontos). O macro-empreendedor enxerga o seu negócio como o centro de sua vida, um empreendimento capaz de mudar o setor em que atua e de dominá-lo. Já o micro-empreendedor tem no seu negócio a sua principal fonte de renda e não possui aspiração para torná-lo um grande empreendimento.

O instrumento de pesquisa a ser utilizado por esta pesquisa será o elaborado por Veit (2006). Para obtê-lo, a pesquisadora realizou uma revisão bibliográfica dos principais autores sobre o tema, alguns já citados neste trabalho, como McClelland (1972), Schumpeter (1982), Timmons (1989), Carland (1996), Fillion (1999), Mintzberg (2001), Dornelas (2001), Drucker (2003), e utilizou-se de pesquisas realizadas pelo Sebrae e GEM com empresários e empreendedores (VEIT, 2006). Posteriormente, a pesquisadora submeteu o questionário à análise de especialistas em “empreendedorismo”, para verificar a validade e construção lógica do mesmo. Em seguida, Veit (2006) realizou um pré-teste com 35 respondentes, empresários de pequenas empresas. Essa etapa teve como objetivos a avaliação da facilidade e da rapidez com que os questionários eram respondidos, bem como a realização de melhorias necessárias para a aplicação final. As escalas que a pesquisadora utilizou no questionário são de 11 pontos, por serem contínuas. Dessa forma, Veit (2006) operacionalizou o perfil do potencial empreendedor, a partir das escalas de Carland *et al.* (1988), McClelland (1972), SEBRAE (2004) e da contribuição do painel de especialistas sobre “empreendedorismo”.

Veit (2006), após analisar os dados obtidos por meio do seu instrumento, através da análise fatorial exploratória, conseguiu eliminar itens menos relevantes e itens que não revelaram cargas significativas (maior que 0,25) e, assim, obteve uma solução fatorial de oito dimensões, conforme demonstrado na **Tabela 2**.

Tabela 2 – Análise fatorial exploratória: Perfil do Potencial Empreendedor
(Continua)

INDICADORES	FATOR							
	1	2	3	4	5	6	7	8
v77) Confio na minha capacidade de enfrentar e superar os desafios e os obstáculos.	0,71							
v72) Tenho capacidade para lidar com as incertezas e riscos.	0,7							
v71) Confio na minha competência para empreender como fonte do sucesso deste negócio.	0,64							
v80) Trabalho incansavelmente na busca de realização do meu sonho de empreender minhas idéias.	0,53							
v75) Busco novas soluções e inovações para atender as necessidades de clientes.	0,52							
v79) Mantenho meus objetivos com foco mesmo diante de resultados inicialmente não são satisfatórios.	0,49							
v69) Utilizo a rede de contatos pessoais para atingir meus objetivos.	0,48							
v70) Tenho responsabilidade na conclusão dos trabalhos dentro das metas e prazos estipulados.	0,46							
v68) Ajo de forma pró-ativa antes de ser pressionado pelas circunstâncias ou ameaças.	0,43							
v74) Assumo a responsabilidade pela resolução de problemas que possam prejudicar o desempenho.	0,42							
v76) Atuo em equipe com meus funcionários nas tarefas para cumprir os prazos.	0,42					-0,33		
v37) Eu penso que procedimentos operacionais padrões são cruciais.	0,73							
v1) Ter os objetivos deste negócio por escrito é crucial	-0,47							
v67) Ser sistemático nas definição de procedimentos é crucial para aprimorar os negócios.	-0,44							
v15) Um plano deve ser escrito para ser efetivo.	-0,28							
v30) Eu penso que sou uma pessoa imaginativa.			0,79					
v44) Eu prefiro pessoas que são imaginativas.			0,49					
v4) Eu gosto de pensar que sou uma pessoa criativa.			0,41					

Tabela 2 – Análise fatorial exploratória: Perfil do Potencial Empreendedor
(Concluído)

INDICADORES	FATOR							
	1	2	3	4	5	6	7	8
v38) Eu aprecio o desafio de inventar mais do que qualquer coisa.			0,29					0,26
v48) Minha vida real é fora deste negócio, com minha família e amigos.				0,53				
v21) Minhas prioridades incluem muitas coisas fora este negócio				0,45				
v47) Meus objetivos pessoais giram em torno deste negócio.				0,41				
v22) Uma das coisas mais importantes na minha vida é este negócio.				0,40				
v52) Se você quer exceder a concorrência, você tem que assumir alguns riscos.					0,81			
v60) Se eu quero que este negócio cresça preciso assumir alguns riscos.					0,68			
v26) As pessoas que trabalham para mim gostam de mim.						0,71		
v58) As pessoas pensam em mim como alguém fácil de se relacionar.						0,53		
v64) Eu me preocupo com os sentimentos das pessoas que trabalham para mim.						0,44		
v23) Eu sou uma pessoa que gosta de pensar e planejar.							0,59	
v12) Eu gosto de abordar as situações de uma perspectiva analítica.							0,54	
v9) A coisa mais importante que eu faço para este negócio é planejar.							0,43	
v34) Eu procuro estabelecer procedimentos padrões para que as coisas sejam feitas certas.			0,29					-0,38
v36) Eu penso que é importante ser lógico.								0,35
v14) Eu não descansarei até que sejamos os melhores.								0,42
v49) Eu adoro a idéia de tentar ser mais esperto que os concorrentes.								0,39
v31) O desafio de ter sucesso é tão importante quanto ganhar dinheiro.								0,25

Fonte - Veit (2006).

Os oito fatores obtidos por Veit (2006) opõem aos resultados alcançados por Carland e Carland (1996). Embora alguns deles reflitam os originais, como o fator risco e a

inovação, outros, como a personalidade e a postura estratégica, apresentaram fortes diferenças com relação às variáveis que compõem tais construtos, conforme se pode perceber no **Quadro 4**, abaixo.

ORDEM	FATORES DO PPE
1	Competência Estratégica
2	Planejamento Formal
3	Inovação
4	Dedicação
5	Risco
6	Relacionamento
7	Pensamento Analítico
8	Desafio

Quadro 4 – Fatores que compõem o PPE – Perfil do Potencial Empreendedor.
Fonte - Veit (2006).

Os fatores do quadro acima diferem dos obtidos na pesquisa original do *CEI* e corroboram com a afirmação de Carland e Carland (1996), de que a estrutura original, constituída dos quatro fatores para as variáveis que formam o *CEI*, é carente de mais estudos e pesquisas. Com os resultados atingidos, Veit (2006) acredita que a estrutura fatorial resultante apresenta uma “dimensionalidade mais robusta do ponto de vista estatístico e conceitual das escalas propostas.”

Por fim, considera-se a análise de confiabilidade dos construtos. O **Quadro 5** apresenta as variáveis que compõem cada construto e o seu índice de confiabilidade, neste caso, representado pelo *Alfa de Cronbach*.

Construtos	Variáveis	Confiabilidade
Competência Estratégica	v77, v72, v71, v75, v80, v74, v79, v70, v76, v69, v68	0,8617
Risco	v52, v60	0,7244
Inovação	v30, v44, v4, v38	0,6313
Planejamento Formal	v37, v1, v67, v15	0,5974
Dedicação	v48, v47, v22, v21	0,4905
Relacionamento	v26, v58, v64	0,6013
Pensamento Analítico	v23, v12, v34, v36, v9	0,6827
Desafio	v14, v49, v31	0,4775

Quadro 5 - Avaliação da confiabilidade dos construtos.

Fonte - Veit (2006).

Com o intuito de refinar o instrumento e aperfeiçoar o índice de confiabilidade, haja vista que Veit (2006) assumiu como limite de confiabilidade o valor de 0,6, foram adicionadas, após uma revisão literária sobre o assunto para os construtos dedicação e desafio, mais duas variáveis, a fim de aumentar o seu índice de confiabilidade. Assim, além das variáveis já citadas acima, o construto desafio incorporou as variáveis v37 e v40 (**APÊNDICE B**), e o construto dedicação as variáveis v38 e v39 (**APÊNDICE B**). Desta forma, a operacionalização do perfil do potencial empreendedor fica representada pelo instrumento constante no **APÊNDICE B**, em que as quarenta primeiras variáveis deste instrumento dizem respeito ao PPE.

5.4.3 Construto Desempenho

Os pesquisadores têm operacionalizado o construto “desempenho” de maneiras diferentes, isso porque eles levam em conta as questões de pesquisa, o foco disciplinar e a disponibilidade de dados (PERIN e SAMPAIO, 1999). Slater e Narver (1994) citam que, mesmo que o construto “desempenho” contemple apenas indicadores financeiros, há grande dificuldade de mensurá-los, em decorrência da ausência e do caráter confidencial destas informações.

Perin e Sampaio (1999) verificaram não haver diferenças significativas entre a utilização de medidas objetivas ou subjetivas de desempenho. As medidas subjetivas de

desempenho, segundo Slater e Narver (1994), são também indicadas quando se deseja comparar informações entre diferentes indústrias e segmentos. Por sua vez, Deshpandé, Farley e Webster (1993) sugeriram a utilização de medidas subjetivas de desempenho, confrontando-as com as do principal concorrente da empresa. Além disso, Perin (2001) afirma que a utilização de medidas subjetivas de desempenho facilita a obtenção de respostas por parte dos entrevistados.

Desta forma, esta pesquisa utilizou variáveis que medem a participação de mercado, a lucratividade, o aumento da receita com vendas, o retorno sobre os ativos, o desempenho de uma forma geral e a capacidade de inovação, conforme consta nos trabalhos de Slater e Narver (1990, 1994), Kohli e Jaworski (1990, 1993), Deshpandé *et al.* (1993) e Baker e Sinkula (1999). Estas variáveis estão contempladas no **APÊNDICE B**, sendo representadas pelas variáveis v56 a v64.

5.5 COLETA DOS DADOS

Os questionários foram enviados, por *e-mail*, para as empresas afiliadas a ASSESPRO-MG, juntamente com uma carta da Universidade FUMEC (**APÊNDICE A**), manifestando apoio à pesquisa e solicitando a participação dos executivos das empresas pesquisadas.

Em um primeiro momento, foram enviados os *e-mails* para o *mailing* da ASSESPRO-MG. Após duas semanas da primeira solicitação, foi enviado, para as empresas que ainda não tinham respondido, um novo *e-mail* reiterando a importância da pesquisa e da participação da empresa. Decorridos quinze dias desta segunda solicitação, foi enviado o último apelo para que as empresas que ainda não tinham manifestado respondessem a pesquisa.

Por fim, as empresas que devolveram o questionário respondido por *e-mail* resultaram em uma amostra de 46 executivos de um total de 200 empresas selecionadas.

5.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

As relações entre os construtos foram mensuradas por meio de suas correlações, da análise de regressão linear (HAIR *et al.*, 1998) e pelo método de estimação dos mínimos quadrados parciais (PLS).

A coleta dos dados primou por dados quantitativos, isto é, informações numéricas que possibilitam, ainda que de maneira provisória, averiguar a ocorrência ou não das hipóteses. Posteriormente, os dados foram analisados por meio de ferramentas estatísticas e técnicas matemáticas e, para tanto, utilizou-se *softwares* estatísticos como o *SPSS*, *SMARTPLS* e *AMOS 4.0*.

Desta forma, a análise e o tratamento dos dados passaram pelas seguintes etapas:

- a) Fase exploratória dos dados: Análise de dados ausentes, análise de valores externos (*outliers*) univariados e multivariados, análise de viés de não resposta, estatística descritiva – *software: SPSS 10.0*;
- b) Fase de validação e construção de fatores: Análise fatorial exploratória e confirmatória (validade convergente e discriminante), *Alpha de Cronbach*, confiabilidade composta variância extraída, *SPSS 10.0* e *Lisrel 5.0* e *SMARTPLS*;
- c) Fase de Validação através de diagramas de caminhos ou regressões – *AMOS 4.0* e *SMARTPLS*.

6 RESULTADOS

Neste capítulo encontram-se os procedimentos de análise do estudo, das condições e pressupostos exigidos dos dados para resultados fidedignos. Deste ponto em diante são discutidas as limitações do teste do modelo de pesquisa, dado o tamanho da amostra válida e as definições operacionais requeridas para estimação simultânea de caminhos e pesos estruturais. Com este intuito, aplicou-se o padrão usual para avaliação dos dados, conforme sugerem Hair *et al.* (1998), Tabachnick e Fidel (2001) e Kline (1998), fazendo uso dos aplicativos, tais como *AMOS 5.0*, *LISREL 8.3*, *SPSS 13* e *SMARTPLS*.

Antes de iniciar um procedimento analítico, cabe ao pesquisador aprofundar nas características dos dados, buscando avaliar se existem problemas inerentes em suas propriedades ou se estes atendem aos requisitos conceituais das técnicas que fundamentam a análise subsequente (TABACHNICK e FIDEL, 2001). Assim, neste ponto, verifica-se a existência de fatores que podem distorcer as análises, com vistas a contribuir para uma análise relativamente livre de erros.

6.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Com o intuito de descrever o perfil sobre o qual este estudo pode ser “generalizado”, apresenta-se neste tópico uma descrição geral dos participantes do estudo. O debate inicia ao se apresentar o perfil geral dos responsáveis das empresas participantes do estudo, conforme o gênero (**Gráfico 2**).

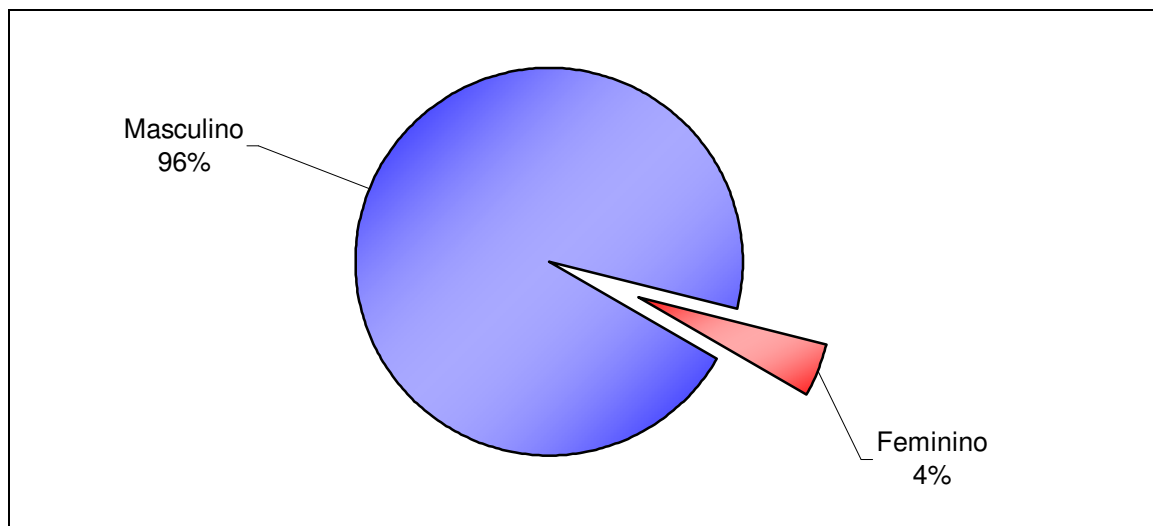


Gráfico 2 - Distribuição da amostra segundo o gênero.
Fonte - Dados da pesquisa.

Observa-se, através do gráfico acima, uma predominância de homens dentre os participantes, o que revela um baixo percentual de empreendedoras no setor em estudo. Outro dado relevante sobre a amostra é revelado pela idade dos respondentes, conforme expresso no **Gráfico 3**.

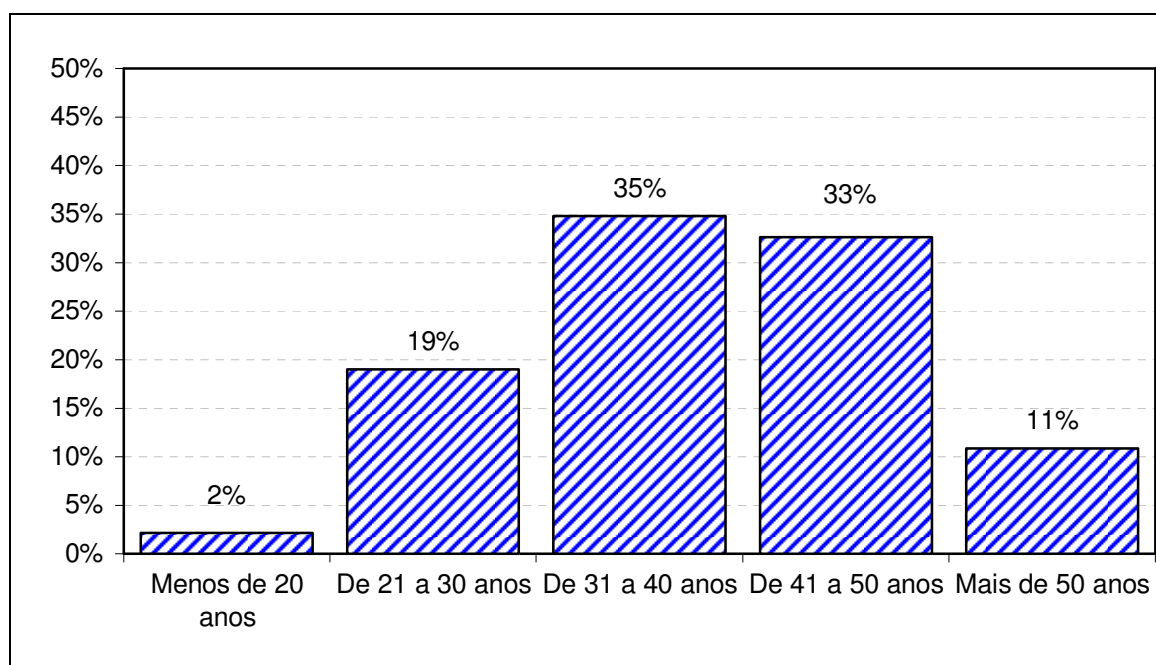


Gráfico 3 - Distribuição da amostra segundo a faixa etária.
Fonte - Dados da pesquisa.

Observa-se que o perfil dos empreendedores da amostra é bastante jovem, onde grande parte se encontra na faixa de 21 a 30 anos e outra parcela considerável na faixa de 31 a 40 anos. A média de idade foi de 34,45 anos ($s=9,63$), demonstrando uma idade jovem do empreendedor do setor. Ademais, todos têm ao menos o curso superior e as áreas de graduação destes podem ser vistas no **Gráfico 4**.

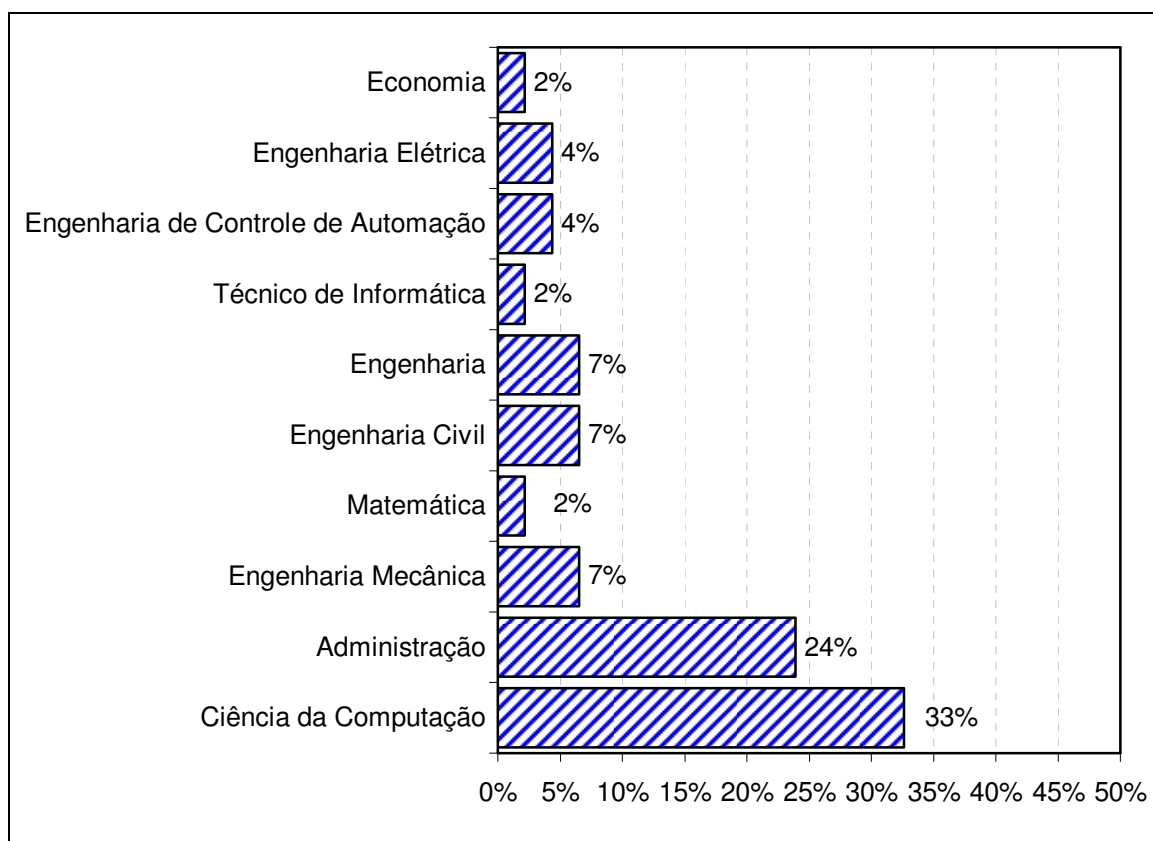


Gráfico 4 – Distribuição da amostra segundo os cursos de graduação.

Fonte - Dados da pesquisa.

O gráfico acima revela as graduações mais representativas da amostra. Nota-se a prevalência de indivíduos formados em cursos de computação, seguidos pelos de administração e engenharia. Ainda quanto aos negócios, observa-se o número de funcionários diretos (**Gráfico 5**).

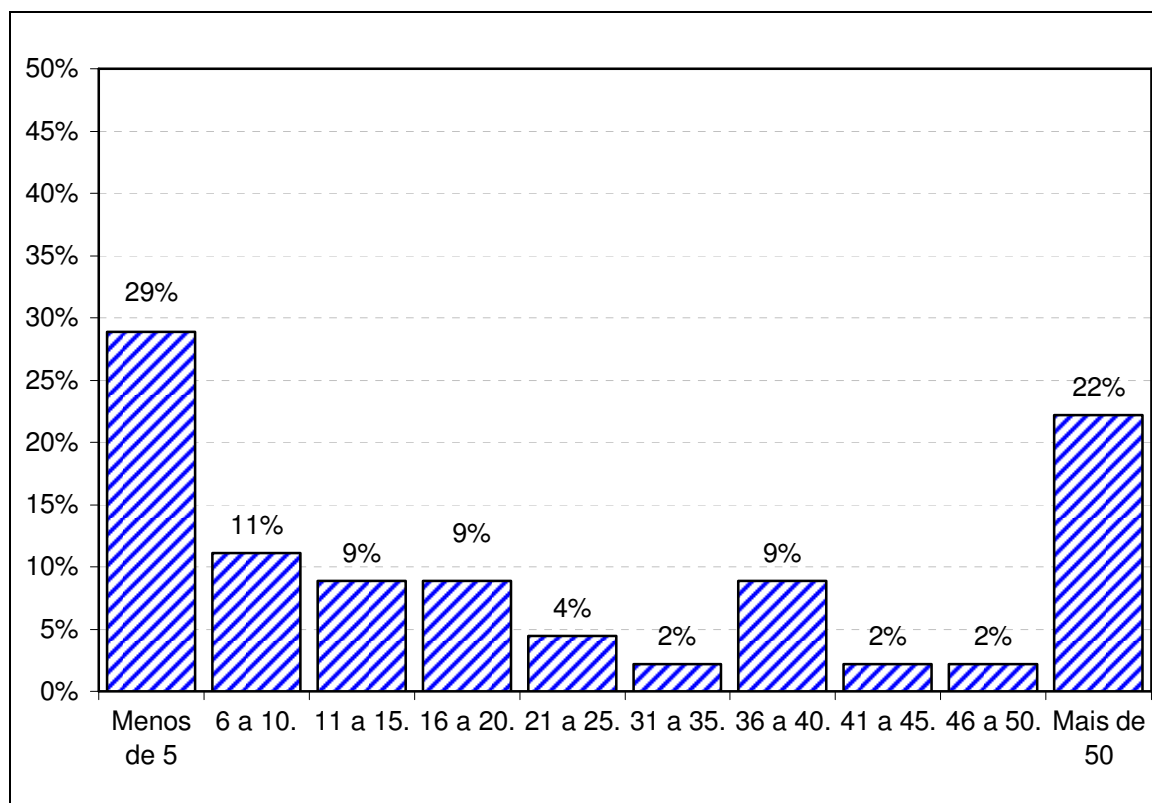


Gráfico 5 - Distribuição da amostra segundo o número de funcionários diretos das empresas.

Fonte - Dados da pesquisa.

Denota-se um grupo bem disperso dentre o número de funcionários das empresas; observa-se que 49% das empresas pesquisadas têm até 15 funcionários e outro grupo formado por 22% da amostra possui mais de 50 funcionários. Além dos empregados, é possível caracterizar o setor de atuação das empresas, cuja descrição se encontra em seqüência (**Gráfico 6**).

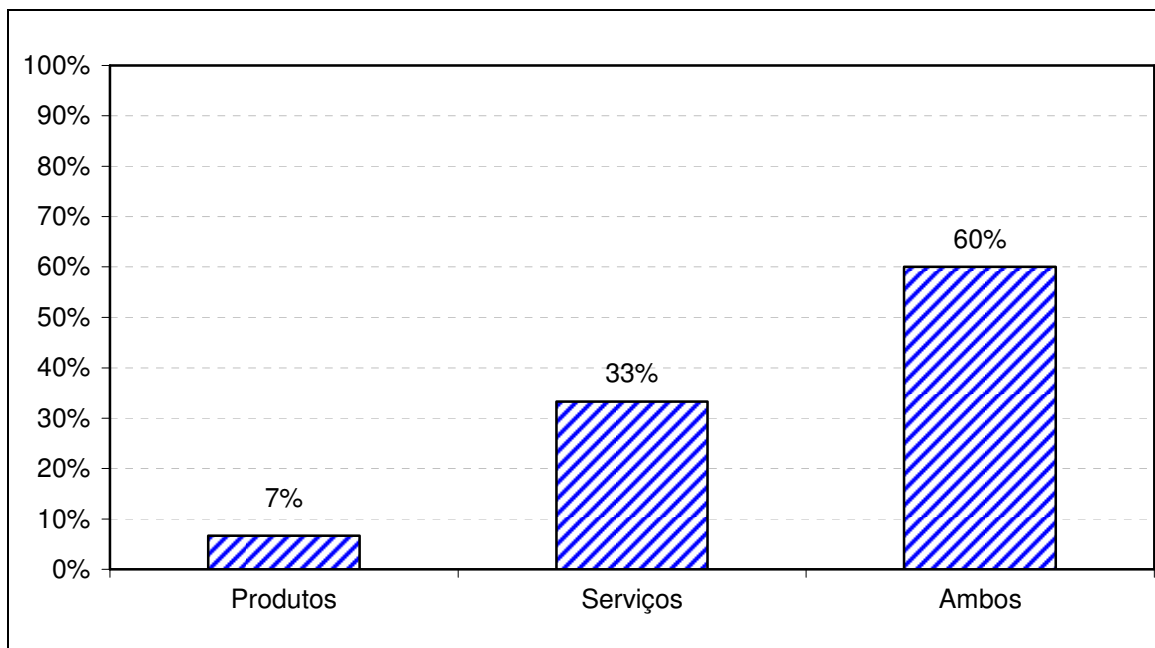


Gráfico 6 - Distribuição da amostra segundo o tipo da empresa.

Fonte - Dados da pesquisa.

Verifica-se que a maioria das empresas pode ser caracterizada como serviços e produtos, sendo que as empresas que ofertam unicamente serviços também são relativamente comuns. Uma questão relevante de se observar é a presença de sócios dentre estas empresas, conforme expressa o **Gráfico 7**.

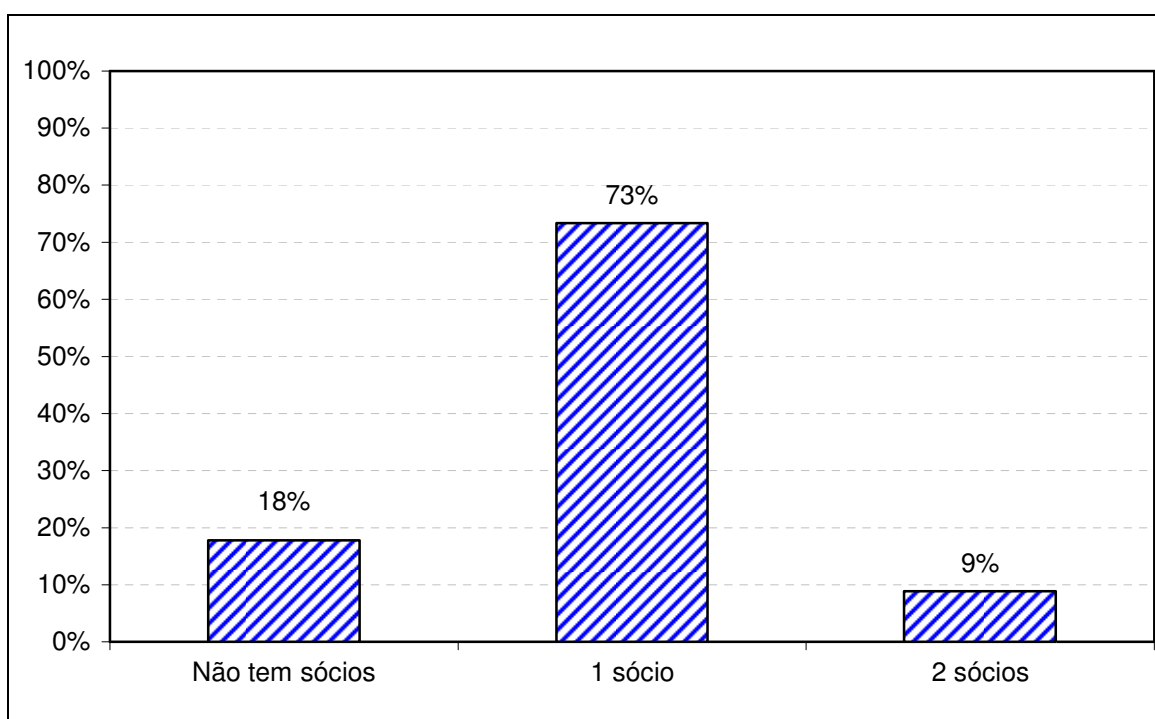


Gráfico 7 - Distribuição da amostra segundo o número de sócios das empresas.

Fonte - Dados da pesquisa.

Considerando que 18% da amostra não têm sócios, há de se supor que o processo de empreender, no setor de *softwares* e serviços, não é uma tarefa solitária. Quanto aos motivos que levaram a abertura dos negócios observa-se o perfil descrito no **Gráfico 8**.

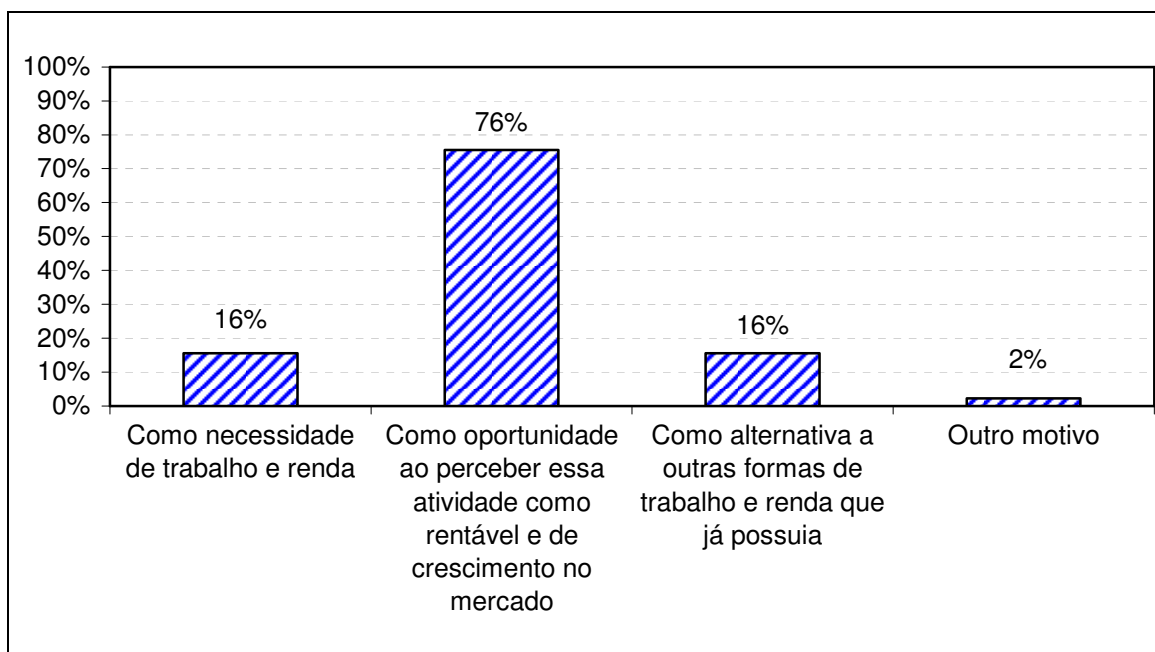


Gráfico 8 - Distribuição da amostra segundo os motivos que levaram à abertura do negócio.

Fonte - Dados da pesquisa.

Para a maioria dos participantes do estudo, pode-se dizer que a oportunidade de mercado é o principal motivo para abertura do negócio, demonstrando que tais empresários são pessoas que realmente estão conscientes das oportunidades existentes em seu contexto. Somente uma parcela de 16% da amostra considera que a abertura do negócio ocorreu em decorrência da necessidade de trabalho e renda. Cabe ressaltar, que o entrevistado teve a opção de marcar mais de uma alternativa que o levou a abertura do negócio.

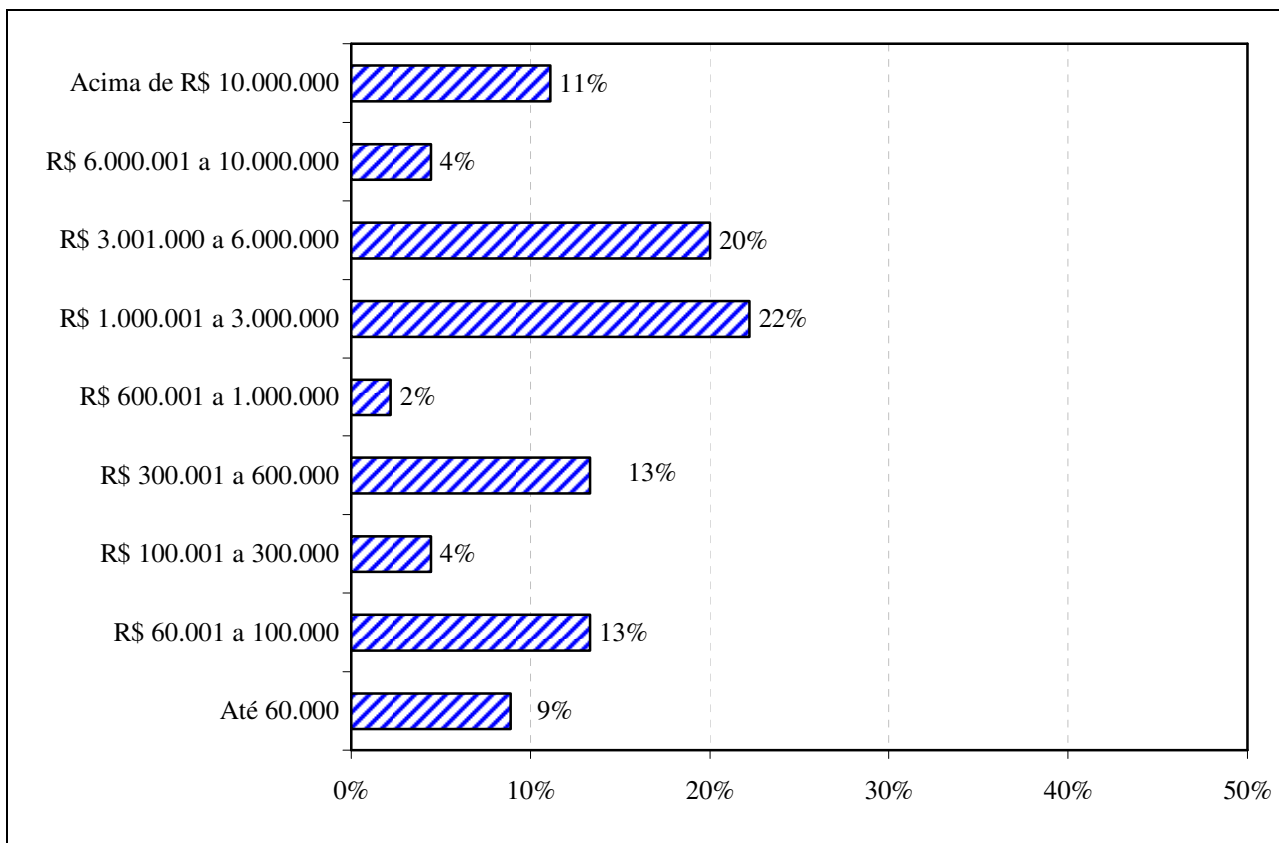


Gráfico 9 - Distribuição da amostra segundo o faturamento bruto anual da empresa (referência imposto simples).

Fonte - Dados da pesquisa.

Somando as categorias até R\$ 600.000,00, é possível dizer que quase 40% das empresas estudadas são compostas de micro e pequenas empresas, e que outros 42% faturam entre R\$ 1.000.000 a R\$ 6.000.000, demonstrando o perfil de tais empreendimentos. Salienta-se que uma parcela de 2% dos entrevistados optou por não responder a esta questão.

6.2 ANÁLISE DESCRITIVA

Tal qual sugere Malhotra (2001, p. 402), “[...] descrever a amostra permite ao pesquisador conhecer a natureza dos dados da pesquisa, antecipando problemas e soluções para fatos que possam transcorrer”. Nesta dissertação, aplicou-se a média e desvio padrão das variáveis analisadas como forma de prover ciência inicial dos dados. Adicionalmente, os histogramas e caixas de bigodes foram avaliados. A **Tabela 3** descreve tais resultados em função das estatísticas básicas das escalas.

Tabela 3 - Análise descritiva dos dados

(Continua)

INDICADORES	N	MIN	MAX	MED	S
Ter os objetivos deste negócio por escrito é crucial.	46	1	10	8,17	2,24
Eu gosto de pensar que sou uma pessoa criativa.	46	0	10	8,09	2,18
A coisa mais importante que eu faço para este negócio é planejar.	46	5	10	7,59	1,50
Eu gosto de abordar as situações de uma perspectiva analítica.	46	2	10	7,41	2,02
Eu não descansarei até que sejamos os melhores.	46	0	10	7,80	2,57
Um plano deve ser escrito para ser efetivo.	46	3	10	8,33	2,02
Minhas prioridades incluem muitas coisas fora este negócio.	46	0	10	5,30	3,34
Uma das coisas mais importantes na minha vida é este negócio.	46	0	10	7,59	2,34
Eu sou uma pessoa que gosta de pensar e planejar.	46	5	10	8,48	1,49
As pessoas que trabalham para mim gostam de mim.	46	4	10	7,67	1,46
Eu penso que sou uma pessoa imaginativa.	46	0	10	7,13	2,08
O desafio de ser bem sucedido (ter sucesso) é tão importante quanto ganhar dinheiro.	45	1	10	7,78	2,45
Eu procuro estabelecer procedimentos padrões para que as coisas sejam feitas certas.	46	3	10	8,11	1,58
Eu penso que é importante ser lógico.	46	2	10	8,20	1,80
Eu penso que procedimentos operacionais padrões são cruciais.	46	2	10	8,07	1,79
Eu aprecio o desafio de inventar mais do que qualquer coisa.	46	0	10	6,63	2,06
Eu prefiro pessoas que são imaginativas.	46	0	10	6,63	2,24
Meus objetivos pessoais giram em torno deste negócio.	46	0	10	7,26	1,93
Minha vida real é fora deste negócio, com minha família e amigos.	46	0	9	3,65	2,56
Eu adoro a idéia de tentar ser mais esperto que os concorrentes.	46	0	10	5,54	3,00
Se você quer exceder a concorrência, você tem que assumir alguns riscos.	46	5	10	8,67	1,27
As pessoas pensam em mim como alguém fácil de se relacionar.	46	2	10	7,78	1,58
Se eu quero que este negócio cresça preciso assumir alguns riscos.	46	5	10	8,93	1,34
Eu me preocupo com os sentimentos das pessoas que trabalham para mim.	46	5	10	8,57	1,46
Ser sistemático na definição de procedimentos é crucial para aprimorar o negócio.	46	4	10	7,43	1,88
Ajo de forma pró-ativa antes de ser pressionado pelas circunstâncias ou ameaças.	46	4	10	8,02	1,53
Utilizo a rede de contatos pessoais para atingir meus objetivos.	46	2	10	7,98	2,02
Tenho responsabilidade na conclusão dos trabalhos dentro das metas e prazos estipulados.	46	3	10	8,72	1,66
Confio na minha competência para empreender como fonte do sucesso deste negócio.	46	2	10	8,61	1,72
Tenho capacidade para lidar com as incertezas e riscos.	46	4	10	8,07	1,63
Assumo a responsabilidade pela resolução de problemas que possam prejudicar o desempenho deste negócio.	46	5	10	8,98	1,26
Busco novas soluções e inovações para atender as necessidades de clientes.	46	7	10	9,17	0,97
Atuo em equipe com meus funcionários nas tarefas para cumprir os prazos.	46	5	10	8,67	1,51
Confio na minha capacidade de enfrentar e superar os desafios e os obstáculos.	46	6	10	9,09	1,17
Mantenho meus objetivos com foco mesmo diante de resultados inicialmente não são satisfatórios.	46	3	10	8,17	1,58
Trabalho incansavelmente na busca de realização do meu sonho de empreender minhas idéias.	46	5	10	8,52	1,43
Confio na minha capacidade de superar desafios.	46	7	10	9,15	1,01

Tabela 3 - Análise descritiva dos dados

(Concluído)

INDICADORES	N	MIN	MAX	MED	S
Faço sacrifícios pessoais para concluir as tarefas.	46	3	10	8,54	1,67
Sou responsável direto pelas minhas realizações e devo trabalhar muito para realizar os meus sonhos.	45	5	10	8,93	1,25
Não temo nada, nem ninguém, acredito que devo quebrar paradigmas, pecando pela tentativa e não pela omissão.	46	0	10	7,41	2,17
Nós constantemente monitoramos nosso grau de comprometimento e orientação em satisfazer as necessidades dos clientes.	46	1	10	7,20	1,72
Nossas estratégias de negócios são direcionadas por nossas crenças sobre como podemos criar maior valor para os clientes.	45	6	10	8,38	1,32
Nossa estratégia para vantagem competitiva é baseada na compreensão que temos sobre as necessidades dos clientes.	46	5	10	8,20	1,56
Os objetivos da nossa empresa direcionam-se primeiramente para a satisfação dos clientes.	46	5	10	8,39	1,41
Nós medimos a satisfação dos clientes sistemática e freqüentemente.	46	0	10	6,67	2,20
Nós damos muita atenção ao serviço de pós-venda.	46	4	10	7,48	1,60
O nosso pessoal de vendas compartilha informações com as demais áreas dentro da empresa sobre as estratégias de nossos concorrentes.	46	0	10	7,02	2,11
Nós rapidamente respondemos as ações da concorrência que nos ameaçam.	45	0	10	7,20	1,85
A alta administração discute regularmente os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes.	46	0	10	7,04	2,24
Nós buscamos oportunidades onde podemos ter uma vantagem competitiva.	46	4	10	8,67	1,43
A alta gerência de todas as áreas funcionais da nossa empresa visita regularmente nossos clientes atuais e os clientes potenciais.	46	4	10	7,72	1,62
Nós trocamos livremente entre os departamentos informações sobre as experiências de sucesso e as de insucesso ocorridas com os clientes.	46	0	10	7,50	2,21
Todas as nossas áreas funcionais são integradas para o atendimento das necessidades de nossos clientes alvos.	46	5	10	7,83	1,51
Todos os nossos gerentes compreendem como todas as pessoas em nossa empresa podem contribuir na criação de valor para os clientes.	46	4	10	7,57	1,86
As diversas áreas da nossa empresa compartilham recursos entre si.	46	2	10	7,63	1,88
A empresa tem tido a capacidade de manter os clientes leais e fiéis.	43	3	10	7,47	1,79
A empresa tem capacidade para atrair novos clientes no mercado.	43	2	10	7,26	2,14
A empresa tem tido retorno sobre o capital ou recursos investidos no negócio.	42	2	10	6,55	2,36
A empresa alcançou crescimento nos lucros.	42	3	10	6,45	2,00
A empresa tem apresentado crescimento na participação de mercado.	42	2	10	7,12	2,14
A empresa tem alcançado uma posição competitiva frente à concorrência.	46	3	10	7,65	1,86
A empresa tem investido em inovação e tecnologia no desenvolvimento de produtos e serviços.	46	5	10	8,28	1,63
A empresa possui informações/pesquisas sobre produtos e serviços similares no mercado.	46	3	10	7,43	1,81
O desempenho do negócio de forma geral.	46	3	10	6,93	1,69
N VÁLIDO	39				

Fonte - Dados da pesquisa.

Obs.: N é o tamanho da amostra válida; MIN é a menor resposta obtida para a variável; MAX é a resposta mais alta da variável; MED é a média aritmética da variável; s é o desvio padrão da variável.

6.2.1 Dados ausentes

Se ocorrer a recusa por parte de um respondente em fornecer uma resposta, isto pode indicar o não entendimento do enunciado ou negativa em responder a questão efetuada. De fato, nota-se que esta é uma realidade nas pesquisas de administração e *marketing* e sua ocorrência pode deteriorar a qualidade dos dados a ponto de distorcer ou mesmo impossibilitar uma análise coerente (HAIR *et al.*, 1998). Portanto, se faz imprescindível tratar e identificar casos e variáveis com valores omissos, tentar conceber o motivo de seu surgimento e ser perspicaz no tratamento destes fatos (TABACHNICK e FIDEL, 2001).

Inicialmente fez-se a contagem simples dos dados ausentes, que representa 0,75% da base total de 64 variáveis e 46 questionários (2944 células válidas). Nota-se uma baixa ocorrência de dados ausentes dispersa entre questionários e variáveis de modo que nenhum padrão aparente é saliente (**Tabela 4**).

Tabela 4 - Distribuição de freqüência dos dados ausentes na base de dados

DADOS AUSENTES	ESTATÍSTICAS			
	FREQ.	PROD.	%	ACUM
0	39	0	0%	0%
1	3	3	14%	14%
3	1	3	14%	27%
5	2	10	45%	73%
6	1	6	27%	100%
TOTAL	46	22	100%	

Fonte - Dados da pesquisa.

Obs: FREQ. é a freqüência de questionários com determinada quantidade de dados ausentes. PROD. é o produto do número de vezes que os casos têm dados ausentes pela sua freqüência na base. % é a proporção de dados ausentes. ACUM é o percentual acumulado de dados ausentes.

Considerando que os dados não escondem causas determinísticas para estas omissões e a concentração de dados em poucos casos (HAIR *et al.*, 1998), preferiu-se repor os dados remanescentes pela média, evitando tornar uma reposição por métodos preditivos que possam exacerbar as características da amostra (TABACHNICK e FIDEL, 2001). De tal modo o problema de dados ausente fora sanado na base.

6.2.2 Outliers

Avaliações fora dos padrões que usualmente pecam pela falta de coerência ou apresentam valores extremos podem originar casos denominados de *outliers* (HAIR *et al.*, 1998). Quando tais respostas ocorrem sérias distorções podem emergir na análise, sendo, portanto, requerido avaliar e tratar tais casos antes de proceder à análise (KLINE, 1998). Neste caso, objetivou-se verificar o grau em que estas respostas são oriundas da população de interesse a fim de decidir se estes devem ou não ser considerados nas estimativas efetuadas (TABACHNICK e FIDEL, 2001).

Quando se considera cada variável de maneira separada tem-se o possível aparecimento de *outliers* univariados (KLINE, 1998). Para identificar tais ocorrências usou-se um limite moderado segundo o intervalo Z que, considerando um valor α de 1% tem valor de $|Z| > 2,58$ (TABACHNICK e FIDEL, 2001). Foram detectados 18 *outliers* univariados distribuídos em diversos respondentes. Assumindo tratar-se de casos válidos da população de interesse, foi feita a reposição das observações extremas por valores menos ofensivos, conforme sugerem Tabachnick e Fidel (2001) e Kline (1998). Aplicando o procedimento, os dados extremos são trocados por valores menos ofensivos (por ex.: se a nota 1 corresponde a $Z = -3,26$, então a nota 1 é trocada pela nota 2), respeitando o intervalo e número de pontos da escala. Segundo o procedimento, todos os *outliers* foram substituídos por valores menos ofensivos dentro dos limites aceitáveis da escala, o que eliminou sua ocorrência.

No entanto, ainda poderiam ocorrer casos com uma combinação muito peculiar de respostas, popularmente conhecidos como *outliers* multivariados. Para identificá-los, empregou-se a distância de Mahalanobis (D2) como forma de avaliar se os casos estão de fato díspares em relação às normas do banco de dados (KLINE, 1998). Supondo a normalidade multivariada, o valor D2 se distribui como uma qui-quadrado com k (número de variáveis) graus de liberdade, de modo que se pode classificar os *outliers* multivariados por meio dos casos com probabilidade inferior a 1% (TABACHNICK e FIDEL, 2001). Calculando a medida por cada grupo de variáveis do instrumento (PPE, OM e desempenho) encontraram-se 3 casos que ficaram fora dos limites de confiança, sendo, portanto, possíveis casos extremos. Considerando o objetivo de manter um número adequado de observações na amostra,

preferiu-se reter tais casos e fazer um teste posterior para averiguar se tais casos extremos ocasionam distorções nos resultados posteriores do modelo.

6.2.3 Avaliação da Normalidade

Os procedimentos de inferência usualmente empregados em *marketing* fazem, em primeira instância, a suposição de que os dados seguem uma distribuição normal. Nesta distribuição supõe-se que os dados se concentram em torno da média, moda e mediana, e valores distantes da tendência central, para mais ou para menos, são menos prováveis de ocorrer. Salienta-se que neste estudo vários testes partem da premissa de que os dados seguem uma distribuição normal uni (Z) e multivariada. Assim, se faz necessário averiguar se os dados empíricos parecem se comportar tal qual proposto no modelo de distribuição teórica (TABACHNICK e FIDEL, 2001).

Pela análise dos histogramas e diagramas Q-Q de normalidade, nota-se uma aproximação da normalidade que, no entanto, não fora confirmada pela a significância das medidas de assimetria e curtose, que foram, em grande parte, significativas a 0,1%. Para sanar o problema, buscou-se transformar os dados pelas seguintes fórmulas; (1) X^2 ; (2) X^3 ; (3) $\ln X$; (4) $\text{LOG}_{10} X$; (5) XY ; (6) $1/X$. Conforme sugerem HAIR *et al.* (1998), as transformações foram efetuadas em todas as variáveis e aquela modificação capaz de reduzir ao máximo o desvio da normalidade fora selecionada para cada variável. Este procedimento significou uma redução drástica dos desvios de assimetria e curtose, de modo que nenhuma variável violou o problema da normalidade com 1% de significância (**Tabela 5**).

Tabela 5 - Análise da assimetria e curtose das variáveis

(Continua)

INDICADORES	ASSIMETRIA				CURTOSE			
	EST	ERRO	Z	SIG	EST	ERRO	Z	SIG
V001	-0,40	0,35	-1,14	0,25	-1,22	0,69	-1,78	0,08
V002	-0,22	0,35	-0,63	0,53	-1,00	0,69	-1,45	0,15
V003	0,38	0,35	1,09	0,28	-0,64	0,69	-0,92	0,36
V004	-0,11	0,35	-0,32	0,75	-0,72	0,69	-1,05	0,29
V005	-0,26	0,35	-0,76	0,45	-0,97	0,69	-1,41	0,16
V006	-0,68	0,35	-1,95	0,05	-0,98	0,69	-1,42	0,16
V007	0,39	0,35	1,12	0,26	-1,09	0,69	-1,59	0,11
V008	-0,19	0,35	-0,55	0,58	-0,73	0,69	-1,06	0,29
V009	-0,40	0,35	-1,16	0,25	-1,03	0,69	-1,49	0,14
V010	0,16	0,35	0,46	0,65	-0,39	0,69	-0,57	0,57
V011	-0,02	0,35	-0,06	0,95	-0,77	0,69	-1,13	0,26
V012	-0,59	0,35	-1,69	0,09	-0,98	0,69	-1,42	0,15
V013	-0,18	0,35	-0,51	0,61	-0,79	0,69	-1,15	0,25
V014	-0,18	0,35	-0,52	0,60	-0,99	0,69	-1,45	0,15
V015	-0,09	0,35	-0,26	0,79	-0,83	0,69	-1,20	0,23
V016	0,36	0,35	1,02	0,31	-0,70	0,69	-1,02	0,31
V017	-0,12	0,35	-0,34	0,73	-0,42	0,69	-0,61	0,54
V018	0,09	0,35	0,25	0,80	-0,37	0,69	-0,53	0,59
V019	-0,13	0,35	-0,36	0,72	-0,94	0,69	-1,37	0,17
V020	-0,47	0,35	-1,33	0,18	-0,78	0,69	-1,13	0,26
V021	-0,25	0,35	-0,73	0,47	-0,99	0,69	-1,44	0,15
V022	-0,23	0,35	-0,66	0,51	0,04	0,69	0,06	0,95
V023	-0,75	0,35	-2,15	0,03	-0,73	0,69	-1,06	0,29
V024	-0,48	0,35	-1,38	0,17	-0,91	0,69	-1,32	0,19
V025	-0,40	0,35	-1,13	0,26	-0,97	0,69	-1,41	0,16
V026	-0,20	0,35	-0,56	0,57	-0,86	0,69	-1,25	0,21
V027	-0,26	0,35	-0,74	0,46	-0,99	0,69	-1,43	0,15
V028	-0,71	0,35	-2,02	0,04	-0,82	0,69	-1,20	0,23
V029	-0,54	0,35	-1,53	0,13	-0,80	0,69	-1,16	0,25
V030	-0,36	0,35	-1,03	0,30	-0,56	0,69	-0,82	0,41
V031	-0,62	0,35	-1,78	0,08	-0,92	0,69	-1,33	0,18
V032	-0,58	0,35	-1,67	0,10	-1,10	0,69	-1,60	0,11
V033	-0,59	0,35	-1,69	0,09	-0,97	0,69	-1,41	0,16
V034	-0,69	0,35	-1,97	0,05	-0,97	0,69	-1,41	0,16
V035	-0,41	0,35	-1,17	0,24	-0,56	0,69	-0,81	0,42
V036	-0,57	0,35	-1,64	0,10	-0,75	0,69	-1,09	0,28
V037	-0,62	0,35	-1,78	0,08	-1,13	0,69	-1,64	0,10
V038	-0,48	0,35	-1,38	0,17	-0,89	0,69	-1,29	0,20
V039	-0,70	0,35	-2,00	0,05	-0,40	0,69	-0,58	0,56
V040	-0,16	0,35	-0,45	0,65	-0,97	0,69	-1,40	0,16
V041	0,26	0,35	0,75	0,45	-0,25	0,69	-0,36	0,72
V042	0,53	0,35	1,50	0,13	-0,77	0,69	-1,12	0,26
V043	-0,41	0,35	-1,18	0,24	-0,88	0,69	-1,27	0,20
V044	-0,27	0,35	-0,78	0,44	-0,90	0,69	-1,31	0,19
V045	-0,44	0,35	-1,26	0,21	0,37	0,69	0,54	0,59
V046	-0,23	0,35	-0,66	0,51	-0,73	0,69	-1,06	0,29
V047	0,10	0,35	0,28	0,78	-0,52	0,69	-0,76	0,45
V048	-0,07	0,35	-0,21	0,83	-0,41	0,69	-0,60	0,55

Tabela 5 - Análise da assimetria e curtose das variáveis

(Concluído)

INDICADORES	ASSIMETRIA				CURTOSE			
	EST	ERRO	Z	SIG	EST	ERRO	Z	SIG
V049	-0,03	0,35	-0,09	0,93	-0,79	0,69	-1,16	0,25
V050	-0,51	0,35	-1,46	0,14	-0,64	0,69	-0,93	0,35
V051	-0,38	0,35	-1,08	0,28	-0,66	0,69	-0,96	0,34
V052	-0,34	0,35	-0,98	0,33	-0,55	0,69	-0,79	0,43
V053	-0,34	0,35	-0,97	0,33	-0,77	0,69	-1,12	0,26
V054	-0,30	0,35	-0,87	0,39	-0,76	0,69	-1,11	0,27
V055	0,06	0,35	0,18	0,86	-0,63	0,69	-0,92	0,36
V056	-0,29	0,35	-0,82	0,41	-0,50	0,69	-0,73	0,47
V057	0,34	0,35	0,96	0,34	-0,88	0,69	-1,28	0,20
V058	-0,40	0,35	-1,15	0,25	-0,54	0,69	-0,79	0,43
V059	0,05	0,35	0,14	0,89	-0,76	0,69	-1,11	0,27
V060	-0,25	0,35	-0,72	0,47	-0,57	0,69	-0,83	0,41
V061	-0,23	0,35	-0,67	0,50	-0,86	0,69	-1,25	0,21
V062	-0,51	0,35	-1,46	0,14	-0,98	0,69	-1,43	0,15
V063	-0,24	0,35	-0,67	0,50	-0,41	0,69	-0,60	0,55
V064	-0,02	0,35	-0,07	0,94	-0,32	0,69	-0,46	0,64

Fonte - Dados da pesquisa.**Obs.:** O valor EST. é a estimativa do parâmetro de curtose ou assimetria; ERRO é o erro padrão da estimativa. Valor Z é o teste Z da estimativa contra 0 (razão EST/ERRO) e SIG é a significância deste teste.

A fim de manter uma ligação entre a escala de medida inicial e os dados transformados, aplicou-se uma transformação linear dos escores, de modo que todas as respostas continuassem entre o intervalo de 0 a 10. Como são transformações que mudam a magnitude, mas não o sentido dos valores (valores maiores sempre serão maiores na escala transformada), tem-se mudanças triviais nos valores iniciais e reescalados para normalidade. A título de ilustração, para a variável V001 os valores iguais a 8 passaram para 7,78 na nova escala, e os valores 0 e 10, obviamente, permanecem iguais para todas as variáveis. Para verificar a normalidade multivariada, aplicou-se o coeficiente de curtose multivariada que apontou um valor igual a 2,43, demonstrando um bom atendimento da normalidade multivariada.

6.2.4 Análise de Linearidade

Técnicas baseadas em análise fatorial e regressão se fundamentam na análise de relações lineares entre as variáveis (Hair *et al*, 1998). Considerando que o coeficiente de

pearson é um índice do ajuste linear entre as variáveis, testou-se a linearidade dos relacionamentos dos indicadores por meio do coeficiente desta estimativa. A fim de verificar se houve uma violação desta condição, compararam-se os ajustes lineares, quadráticos e cúbicos entre 125 pares de variáveis, em que fica demonstrado a não violação desta condição nas variáveis do estudo. Assim, pressupõe-se que as variáveis podem ser vistas de forma aceitável dentro do parâmetro de associação linear (NORUSIS, 1999).

6.3 ANÁLISE DA QUALIDADE DA MENSURAÇÃO

Em um estudo, sempre é recomendável avaliar se existe congruência entre os resultados esperados da mensuração e sua concretização empírica, submetendo a pesquisa ao processo de escrutínio científico; buscam-se evidências da confiabilidade e validade da mensuração (NETEMEYER *et al.*, 2003). São apresentadas nesta etapa as propriedades psicométricas das escalas, passando pela avaliação da dimensionalidade, confiabilidade e validade das medidas.

6.3.1 Análise da Dimensionalidade

A dimensionalidade indica o número de causas comuns subjacentes às escalas do estudo, ou seja, o número de fatores latentes nos dados (NETEMEYER *et al.*, 2003). Para se fazer esta análise, empregou-se a Análise Fatorial Exploratória, conforme sugestão de Hair *et al.* (1998) e Tabachnick e Fidel (2001). Inicialmente, partiu-se da extração por componentes principais, visando verificar a possibilidade de reduzir o conjunto de dados ao menor número possível de fatores e com perda mínima de informação (MALHOTRA, 2001). Supondo tratarem de dimensões latentes correlacionadas, caso usual nas ciências sociais, usou-se a rotação *direct oblimin*, que é uma solução que permite que os fatores sejam correlacionados.

Visando identificar o conjunto de dimensões latentes nos dados, empregou-se o critério de *kaiser* (retém-se fatores com auto-valor superior a 1). Para verificar a adequação da solução fatorial obtida, foram usadas as medidas KMO de adequação da amostra, sendo que

valores superiores a 0,6 foram obtidos em todas as análises, demonstrando uma boa adequação dos resultados (HAIR *et al*, 1998). Avaliaram-se conjuntamente as comunalidades das variáveis (h^2), que deveriam ser superiores a 0,40 para indicar que o fator extraído é capaz de explicar parcela considerável da variância dos indicadores (NICOLAO e ROSSI, 2003). Finalmente, seria recomendável que a solução explique pelo menos 50% da variância dos dados (TABACHNICK e FIDEL, 2001). Cabe destacar que, como cada construto foi tratado por uma análise fatorial em separado, a pior relação entre observações para indicadores na análise ocorre para o construto “Competência Estratégica”, que tem 11 indicadores (4,18 questionários por indicador), de modo que pode se considerar aceitável fazer a análise com este tamanho de amostra.

Os resultados demonstraram que as dimensões de “Competência Estratégica”, “Dedicação” e “Pensamento Analítico” resultaram em duas dimensões distintas. Considerando que tais fatos não operam contra evidências anteriores sobre a validade da escala, dado o pequeno tamanho da amostra realizada neste estudo, e a premente necessidade de reduzir os indicadores observáveis para um patamar compatível com a amostra, preferiu-se reter tais fatores e, em momento oportuno, decidir pela seleção dos indicadores que representam a dimensão com maior confiabilidade e validade. Outrossim, indicadores foram submetidos à exclusão para manter uma solução unidimensional em cada construto.

Em seqüência, fez-se a análise dos construtos de orientação para mercado e desempenho, em que o desempenho apresentou duas dimensões. Notavelmente neste caso preferiu-se manter os fatores extraídos, que foram tratadas posteriormente como dimensões distintas do desempenho. De maneira geral, encontraram-se as dimensões subjacentes às escalas, permitindo o tratamento adequado dos problemas nas etapas posteriores do estudo.

6.3.2 Análise da Confiabilidade

Após a avaliação da dimensionalidade, avaliou-se a extensão em que os construtos do estudo produziam resultados coerentes quando medidas repetidas dos objetos eram efetuadas, denotando a extensão dos erros aleatórios sobre as escalas (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994). Netemeyer *et al.* (2003) destacam que a avaliação da consistência

interna das variáveis é uma das formas mais populares de avaliação da confiabilidade da escala e pode ser avaliada por meio do *Coefficiente Alfa de Cronbach* (α), que indica o percentual de variância das medidas que estão livres de erros aleatórios.

Portanto, buscou-se avaliar a confiabilidade das escalas por meio de tal coeficiente, que é considerado adequado quando são obtidos valores superiores a 0,80, mas valores superiores a 0,60 podem ser considerados aceitáveis sob certas condições (MALHOTRA, 2001). A **Tabela 6** demonstra a confiabilidade das escalas desse estudo.

Tabela 6 - Coeficientes *Alfa de Cronbach* dos fatores

CONSTRUTOS	ALFA DE CRONBACH
Competência estratégica (dimensão 1)	0,820
Competência estratégica (dimensão 2)	0,865
Risco	0,624
Inovação	0,746
Planejamento formal (dimensão 1)	0,315
Planejamento formal (dimensão 2)	0,543
Dedicação	0,548
Empatia	0,701
Desafio	0,544
Pensamento Analítico	0,764
Orientação para o cliente	0,826
Coordenação interfuncional	0,818
Orientação para os concorrentes	0,776
Desempenho (dimensão 1)	0,865
Desempenho (dimensão 2)	0,848

Fonte - Dados da pesquisa.

6.3.3 Validade de construto

Observando a confiabilidade das escalas que mensuram os construtos do estudo, partiu-se para a avaliação da validade das medições. Considerando que a preocupação central na etapa de avaliação da confiabilidade é verificar se existem erros aleatórios que afetam as medições de maneira estocástica, nesta etapa subsequente procura-se averiguar o grau em que o instrumento de pesquisa é livre do erro total (CHURCHILL e IACOBUCCI, 2003). Considerando que as medidas são relativamente livres do erro aleatório, deve-se em seqüência

avaliar se as medições são livres de erros sistemáticos que afetam todos os resultados de maneira uniforme (NETEMEYER *et al.*, 2003).

Neste estudo, avaliou-se a validade das medidas do construto, ou seja, buscou-se obter evidências a respeito da congruência existente entre o instrumento concebido para mensurar um construto teórico e os dados empíricos (NETEMEYER *et al.*, 2003). A validade de construto tem três componentes: a validade convergente, a validade discriminante e a validade nomológica.

Usualmente, técnicas baseadas na estimação por modelagem de equações estruturais são empregadas, a fim de averiguar a adequação do modelo de pesquisa proposto em *marketing*. Em grande parte, a capacidade desta técnica em lidar com problemas de mensuração e múltiplos relacionamentos entre construtos em uma única ferramenta é um dos grandes motivos pela atratividade desta técnica (TABACHNICK e FIDEL, 2003). Nas ciências sociais, o termo equações estruturais quase sempre se refere à análise de estruturas de covariância por meio de procedimentos de máxima verossimilhança (HAENLEIN e KAPLAN, 2004) e implementados em programas como LISREL e AMOS. De fato, dentre as aplicações de *marketing* tradicionais, o “LISREL tem sido empregado para estimação de parâmetros em praticamente todas as aplicações de equações estruturais.” (FORNELL e BOOKSTEIN, 1982, p. 440).

Nas aplicações tradicionais de *marketing*, a violação da normalidade e a ocorrência de amostras limitadas em tamanho fazem com que os procedimentos populares de estimação se tornem inapropriados (FORNELL e BOOKSTEIN, 1982). Apesar da ausência de normalidade tender a gerar vieses pequenos, o efeito da complexidade do modelo (variáveis por elementos na amostra) tende a ser mais proeminente (MOOIRJAART e MONTFORT, 2004).

Em situações típicas de *marketing*, em que as limitações das técnicas tradicionais de equações estruturais, baseadas na estrutura de covariância, atingem seu limite em termos de número de observações na amostra pelo número de variáveis, uma alternativa viável é o uso do método de estimação por Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares - PLS*) (HAENLEIN e KAPLAN, 2004).

Usando critérios sugeridos para o número de observações na amostra para estudo, seriam necessários 2080 ($64 \times 63/2$) respondentes para atingir o número de um elemento na amostra para cada elemento na matriz de covariâncias (TABACHNICK e FIDEL, 2001). Usando o critério de 5 elementos na amostra para cada parâmetro estimado no modelo seriam necessários 305 (5×61) respondentes, dado que o modelo reduzido (ver adiante) teria 61 parâmetros a serem estimados¹ (HAIR *et al.*, 1998). Deste modo, a amostra disponível no estudo torna-se de maneira patente inadequada para o teste de modelos estruturais de máxima verossimilhança.

Chin (1998) sugere que o tamanho mínimo da amostra a ser aplicado em um estudo com PLS seja de 5 a 10 vezes o bloco de indicadores do construto com maior número de indicadores ou o construto que tem maior número de variáveis independentes. Considerando a escala de PPE, seriam necessários 120 (28×5) elementos na amostra, dado que a escala reduzida de PPE ficou com 28 questões (28×5). De tal forma, mesmo a estimativa do modelo completo via PLS seria inadequada.

Em tais condições, Bagozzi e Heatherthon (1994) sugerem estratégias que visam reduzir o número de indicadores para o teste do modelo, por meio da estratégia de desagregação parcial. Trata de agregar, por meio da média aritmética simples, os indicadores dos construtos em blocos de duas variáveis observadas por construto. A partir disso torna-se possível reduzir o número de variáveis observadas no modelo e minimizar os problemas citados dos modelos complexos. Desta forma, visando reduzir o número de variáveis observáveis do modelo estrutural, reduziu-se os indicadores do construto PPE a um total de 8 fatores, por meio da média aritmética. Assim, a amostra mínima necessária para testar o modelo via PLS seria igual a 40 respondentes, pelo critério de número de observações na matriz de covariância do bloco seriam necessárias 36 observações para ter um teste efetivo do modelo. Deste modo, a estratégia seria capaz de reduzir o modelo de maneira eficiente. Buscando manter a coerência entre a estrutura de mensuração do modelo foi feita a desagregação parcial dos indicadores dos demais construtos, permitindo que cada construto fosse representado por somente dois indicadores. Tais indicadores foram agregados na ordem que maximizou a confiabilidade de suas medidas. Assim, usando a estratégia de PLS foi possível testar a validade dos construtos e do modelo de pesquisa.

¹ O mesmo modelo reduzido teria 120 elementos na matriz de covariância ($15 \times 16/2$), de modo que uma amostra mínima de 120 casos seria requerida.

6.3.3.1 Validade Convergente

Conforme discutido anteriormente, foi feita a avaliação da validade convergente, verificando se existem correlações fortes o suficiente entre medidas para atestar que tais medidas são reflexos do mesmo construto latente. Bagozzi *et al.* (1991) sugerem usar a Análise Fatorial Confirmatória para avaliar a validade convergente dos construtos; caso as cargas fatoriais dos construtos sejam significativas ao nível de 5% ou 1% (através de testes t unicaudais com t crítico $t_{\alpha/2=5\%}=1,65$ ou $t_{\alpha/2}=2,33$), têm-se evidências da validade convergente das medidas. Hulland (1999) também sugere que as cargas (*loadings*) sejam superiores ao ponto de corte de 0,40. Cabe notar que as estimativas de erro padrão usadas no PLS usam o *bootstrapp* como alternativa para estimar parâmetros e erros padrão, pois tal procedimento não faz qualquer suposição a respeito da distribuição dos dados (ARBUCKLE e WORTHKE, 1999). Assim, torna-se possível calcular erros padrão e fazer a estimativa via PLS, verificando a robustez dos resultados. Cabe notar que a amostra deste estudo não apresenta desvios expressivos da normalidade, permitindo resultados favoráveis em termos de poder do teste (KLINE, 1998). Na **Tabela 7** estão dispostos os resultados da validade convergente dos indicadores.

Tabela 7 - Avaliação da validade convergente das medidas

MODELO DE MENSURAÇÃO	AMOSTRA	POP	DESV	ERRO	VALOR T
(Continua)					
Coordenação inter funcional					
CF1	0,91	0,91	0,02	0,02	46,26
CF2	0,91	0,91	0,02	0,02	54,17
Desempenho					
DES1	0,94	0,93	0,01	0,01	80,57
DES2	0,90	0,90	0,03	0,03	32,73
Potencial empreendedor					
F1 (V029+V030+V031+V036+V035)	0,67	0,66	0,10	0,10	6,48
F2 (V001+V006+V015+V025)	0,65	0,63	0,10	0,10	6,31
F3 (V011+V16+V17)	0,11	0,11	0,16	0,16	0,72
F4 (V008+V018+V019_INVERTIDO)	0,54	0,52	0,11	0,11	4,98
F5 (V021+V023+V037)	0,68	0,67	0,08	0,08	8,67
F6 (V010+V022+V024)	0,48	0,47	0,14	0,14	3,46
F7 (V003+V004+V009)	0,60	0,60	0,09	0,09	6,77
F8 (V005+V012+V036+V038+V039)	0,69	0,68	0,07	0,07	9,49
Orientação para clientes					
OC1	0,92	0,92	0,02	0,02	53,25
OC2	0,90	0,90	0,03	0,03	35,27

Tabela 7 - Avaliação da validade convergente das medidas

MODELO DE MENSURAÇÃO	AMOSTRA	POP	DESV	ERRO	(Concluído)
					VALOR T
Orientação para os competidores					
OCOMP1	0,91	0,91	0,03	0,03	34,92
OCOMP2	0,92	0,92	0,02	0,02	42,71

Fonte - Dados da pesquisa.

Obs.: a) AMOSTRA é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) POP é o peso médio obtido na população; c) DESV é o desvio padrão da estimativa; d) O ERRO é o erro estimado da estimativa; e) O VALOR t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão. Os fatores do PPE são respectivamente: F1 Competência estratégica; F2 Planejamento Formal; F3 Inovação; F4 Dedicção; F5 Risco; F6 Relacionamento; F7 Pensamento Analítico; F8 Desafio.

Na **Tabela 7** anterior, nota-se que o fator 3 do PPE, inovação, não apresentou validade convergente, pois tem carga fatorial inferior a 0,40 e sua carga não é significativa, porém, para todas as demais medidas, observa-se uma validade convergente acima dos limites recomendados de 0,40 e com cargas elevadas e significativas.

Visando manter a parcimônia e qualidade de mensuração do modelo, preferiu-se excluir o fator 3 (Inovação) no momento de estimação do Modelo Final. Ademais, buscando representar a qualidade geral da mensuração dos construtos, decidiu-se por calcular as medidas de confiabilidade composta (*Composite Reliability - CR*) e variância média extraída (*Average Variance Extracted - AVE*) e *Alfa de Cronbach* das medidas reduzidas dos construtos, tal como sugerem Fornell e Larcker (1981). Os resultados apontados na **Tabela 8** correspondem aos obtidos para as medidas purificadas dos construtos.

Tabela 8 - Avaliação da validade global das medidas dos construtos

CONSTRUTOS	AVE	CR	Alfa
Coordenação inter-funcional	0,825	0,904	0,787
Desempenho	0,844	0,916	0,817
Orientação para os competidores	0,840	0,913	0,810
Orientação para o cliente	0,825	0,904	0,789
Potencial empreendedor	0,383	0,811	0,731

Fonte - Dados da pesquisa.

As medidas de adequação da medição ficaram, de forma geral, acima dos patamares aceitos de 0,70 para CR e 0,4 para AVE. Aponta-se a exceção do construto potencial empreendedor, que apresenta valor de AVE de 0,38. No entanto, considerando a

operacionalização conceitual dos construtos e o fato de ser uma escala recente e que apresenta confiabilidade adequada, supõe-se que tal construto deverá ser mantido na análise.

6.3.3.2 Validade Discriminante

A validade de construto tem como segunda componente a validade discriminante, obtida quando escalas concebidas que deveriam medir construtos diferentes conseguem medir construtos latentes distintos (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994). Em suma, o objetivo é verificar se as escalas concebidas para mensurar os construtos do estudo medem coisas diferentes. Quando duas escalas não apresentam validade discriminante, pode-se dizer que não ocorreu distinção entre as mensurações dos construtos, de modo que os respondentes podem compreender as questões como sendo parte do mesmo conceito (NETEMEYER *et al.*, 2003).

Empregou-se o método sugerido por Fornell e Larcker (1981) para avaliar a validade discriminante. Estes autores sugerem comparar a variância média extraída dos indicadores dos construtos com a variância compartilhada entre os construtos teóricos (R^2 obtido por meio da correlação dos escores estimados no PLS). Assim, se duas escalas concebidas para mensurar construtos distintos compartilham mais variância entre si do que elas compartilham entre seus indicadores ter-se-á a violação da validade discriminante. Estes resultados se encontram na **Tabela 9**.

Tabela 9 - Avaliação da validade discriminante dos construtos

CONSTRUTOS	F	1	2	3	4	5
Coordenação inter-funcional	1	0,825				
Desempenho	2	0,059	0,844			
Orientação para os competidores	3	0,307	0,284	0,840		
Orientação para o cliente	4	0,514	0,224	0,513	0,825	
Potencial empreendedor	5	0,382	0,056	0,148	0,344	0,383

Fonte - Dados da pesquisa.

Obs.: Os valores na diagonal principal correspondem a variância média extraída dos construtos. Os valores abaixo da diagonal correspondem ao quadrado do coeficiente de correlação entre os valores fatoriais da amostra, estimados no PLS.

Comparando o quadrado do coeficiente de correlação com as medidas de variância média extraída dos construtos, nota-se que os construtos obtiveram validade discriminante, pois em todos os casos a correlação compartilhada entre os construtos é inferior à variância que os construtos compartilham com seus indicadores.

6.3.3.3 Validade Nomológica

O último componente da validade de construto é a validade nomológica, em que se procura identificar se os relacionamentos entre as variáveis latentes do modelo são suportados pelos dados empíricos (NETEMEYER *et al.*, 2003). O objetivo é avaliar se as hipóteses propostas são suportadas com base na observação realizada no estudo. Este é o critério mais relevante de avaliação da validade, pois aqui se tem a condição indelével da qualidade da teoria subjacente (HUNT, 2002). Em suma, tratou-se de verificar a validade do modelo de pesquisa proposto, resultado apresentado na **Figura 5**.

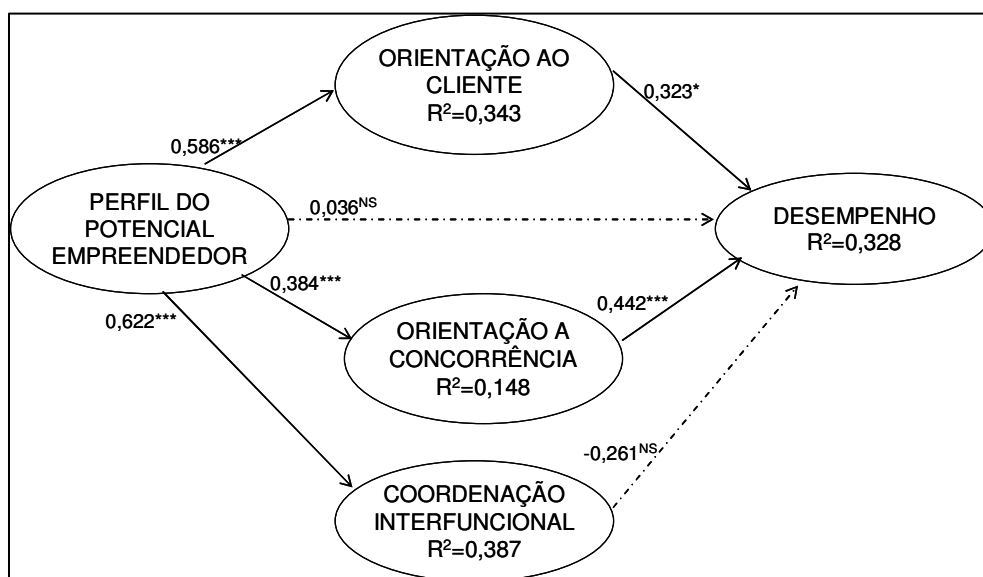


Figura 5 - Modelo de pesquisa testado via PLS.

Fonte - Dados da pesquisa.

Obs.: * indica peso significativo ao nível de 5% bicaudal. ** indica peso significativo a 1% bicaudal. *** indica peso significativo a 0,1% bicaudal. R² = é o percentual de variância explicada pelo modelo estrutural. NS: não significativo.

Para avaliar a adequação do ajuste do modelo estrutural, optou-se por avaliar o poder preditivo dos construtos, isto é, o R² dos construtos endógenos. Vale destacar que o

modelo representado na **Figura 5**, além de demonstrar as relações hipotéticas, ilustra os pesos padronizados obtidos via *bootstrapp*.

Como se pode ver na **Figura 5**, as três primeiras hipóteses do modelo foram aceitas, ou seja, o impacto positivo do perfil do potencial empreendedor sobre a orientação ao mercado foi confirmado. Verifica-se que o construto perfil do potencial empreendedor exerce forte influência sobre os construtos da orientação ao cliente e coordenação interfuncional, e, em menor grau, sobre o construto orientação à concorrência.

A análise dos construtos latentes que compõem o construto da orientação ao mercado, conforme mostrado na **Figura 5**, ajuda-nos a avaliar as hipóteses quatro, cinco e seis que apontam para o impacto positivo da orientação ao mercado sobre o desempenho. O modelo confirmou as hipóteses quatro e cinco, que implicam em um efeito positivo da orientação ao cliente e da orientação à concorrência sobre o desempenho. Entretanto, a hipótese seis foi rejeitada, o impacto da coordenação interfuncional sobre o desempenho não foi significativa. Uma das possíveis explicações para a rejeição desta hipótese reside na elevada participação de micro e pequenas empresas na amostra em estudo e, segundo Anacleto *et al.* (2003), essas empresas apresentam deficiências organizacionais e administrativas devido à informalidade de seus processos e à escassez de recursos, tanto financeiros como humanos, a serem aplicados na área de gestão organizacional.

A sétima hipótese que aponta um impacto positivo do perfil do potencial empreendedor sobre o desempenho da empresa foi rejeitada. Nota-se que relação entre PPE e desempenho foi mediada pelas dimensões da orientação para o mercado, o que implica dizer que o empreendedor implementa, por meio da cultura da empresa, estratégias de orientação para o mercado e que estas, sim, influenciam no desempenho da empresa. Narver e Slater (1994) corroboram com esta idéia ao afirmar que a orientação ao mercado é um aspecto da cultura organizacional.

Bisp (1999) confirma em seus estudos as preposições de Narver e Slater (1994), argumentando que as crenças são peças importantes da cultura organizacional que afetam as atitudes individuais, acarretando em comportamentos mais orientados ao mercado. Nesta mesma linha de argumentação, Harris (1999) defende que o nível de orientação para o

mercado é fortemente influenciado pelas crenças da organização, que afetam, por sua vez, as atitudes, ações e comportamentos das pessoas. O modelo então confirma as indicações destes autores ao apresentar o construto do perfil do potencial empreendedor como um antecedente da orientação ao mercado, por meio do qual influencia o desempenho.

A fim de facilitar o entendimento, demonstrou-se no **Quadro 6** as hipóteses de pesquisa e a sua situação.

Hipóteses	Situação
H1: Há um impacto positivo do perfil do potencial empreendedor sobre a orientação ao cliente	Confirmada
H2: Há um impacto positivo do perfil do potencial empreendedor sobre a orientação à concorrência	Confirmada
H3: Há um impacto positivo do perfil do potencial empreendedor sobre a coordenação interfuncional	Confirmada
H4: Há um impacto positivo da orientação ao cliente sobre o desempenho da empresa	Confirmada
H5: Há um impacto positivo da orientação a concorrência sobre o desempenho da empresa	Confirmada
H6: Há um impacto positivo da coordenação interfuncional sobre o desempenho da empresa	Rejeitada
H7: Há um impacto positivo do potencial do perfil empreendedor sobre o desempenho da empresa	Rejeitada

Quadro 6 – Síntese das hipóteses testadas no modelo

Fonte – Dados da pesquisa.

Aproveitando os dados obtidos na pesquisa, elaborou-se um modelo alternativo, análogo ao modelo original proposto por Narver e Slater (1990), excetuando a presença do construto do perfil do potencial empreendedor, apresentado na **Figura 6**. Como se pode notar, neste modelo, as variáveis latentes são agrupadas formando uma única escala, a MKTOR, que mede a orientação ao mercado.

Tal como sugere Narver e Slater (1990), o modelo alternativo operacionalizou-se através de um construto em que as dimensões de orientação para o mercado são reduzidas a indicadores observáveis, calculados pela média aritmética simples dos indicadores que compõem cada dimensão, obtendo assim um indicador por dimensão, ilustrado na **Figura 6**.

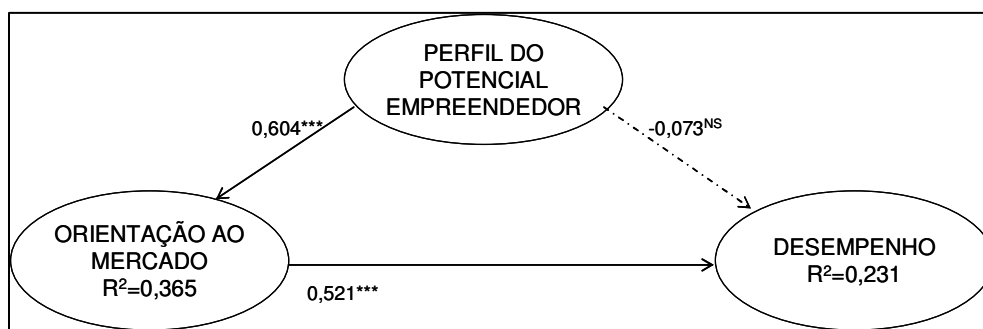


Figura 6 - Modelo alternativo de pesquisa testado via PLS.

Fonte - Dados da pesquisa.

Obs. *** indica peso significativo a 0,1% bicaudal. $R^2=$ é o percentual de variância explicada pelo modelo estrutural. NS: não significativo.

Nesse modelo representado na **Figura 6**, observam-se as relações hipotéticas, bem como os pesos padronizados obtidos via *bootstrapp*. Observa-se que a relação entre o construto do perfil do potencial empreendedor e o construto desempenho não foi significativa, conforme ocorreu no modelo anterior. Nota-se que a relação entre o construto do perfil do potencial empreendedor e o construto desempenho fora mediada através do construto orientação para o mercado, de modo que este modelo também aponta que o empreendedor implementa, por meio da cultura da empresa, estratégias de orientação para o mercado e que estas, por sua vez, influenciam no desempenho da empresa.

Por fim, confirma-se que a mensuração dos construtos através deste modelo alternativo também foi adequada. Haja vista que todos os indicadores têm cargas fatoriais superiores a 0,4, a variância média extraída (*Average Variance Extracted* - AVE) foi superior a 0,40 (0,84 para desempenho e 0,77 para orientação para o mercado) e o *Alfa de Cronbach* mostrou-se superior a 0,70 para todos os construtos. Deste modo, pode-se sugerir que o modelo testado tem robustez em suas medidas e compreende de maneira adequada as relações entre os construtos.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No presente estudo, buscou-se obter evidências que permitissem uma investigação mais completa sobre o relacionamento entre a orientação ao mercado e o perfil do potencial empreendedor e os seus impactos sobre o desempenho das firmas. Neste último tópico são relatadas as principais conclusões da pesquisa, tendo em vista os objetivos delineados, bem como são apresentadas considerações e limitações acerca deste estudo.

O primeiro objetivo proposto consiste em validar as escalas de mensuração dos construtos da orientação para o mercado, do perfil do potencial empreendedor e do desempenho.

Com relação à escala da orientação ao mercado, os construtos orientação ao cliente, orientação à concorrência e coordenação interfuncional obtiveram valores para o *Alfa de Cronbach* acima do recomendado: 0,826, 0,776 e 0,818, respectivamente. Já a escala do construto desempenho confirmou a sua validade ao apresentar valores superiores a 0,80, indicando uma satisfatória consistência interna. Os valores demonstram, assim, que o modelo de orientação para o mercado proposto por Narver e Slater (1990) mostrou-se robusto e confiável para amostras com várias empresas e para o setor de serviços.

No que se refere à escala do PPE, dos oito construtos que a formam, cinco, competência estratégica, risco, inovação, empatia e pensamento analítico, apresentaram valores válidos dentro do esperado. Os construtos planejamento formal, dedicação e desafio apresentaram valores (0,543, 0,548, 0,544, respectivamente) de *Alfa de Cronbach* abaixo do parâmetro esperado de 0,60. Ressalta-se, que o refinamento aplicado nas escalas dos construtos dedicação e desafio, neste trabalho, resultaram em valores de *Alfa de Cronbach* superiores aos obtidos por Veit (2006) em seu trabalho (0,49 e 0,47 respectivamente). Contudo, pode-se dizer que eles são aceitáveis devido à natureza recente da escala neste estudo e que ainda merece maiores depurações antes de ser considerada virtualmente válida (VEIT, 2006). Desta forma, conclui-se que todas as três escalas se mostraram válidas.

No que se refere ao segundo objetivo, de acordo com a teoria, foi confirmado o impacto positivo da orientação para o mercado sobre o desempenho nas empresas

pesquisadas. Conforme observado na pesquisa, a orientação ao mercado mostrou-se como um importante antecedente do desempenho, com um $\beta=0,52$. O construto da orientação para o mercado, operacionalizado por meio da escala MKTOR, explicou uma quantidade de 32,8% (R^2) de variação do construto desempenho. O mesmo resultado foi confirmado ao analisar o modelo alternativo que revelou uma influência positiva da orientação ao mercado sobre o desempenho, explicando 23% deste construto. Como se pode notar através dos dois modelos, apesar do peso da influência da orientação ao mercado sobre o desempenho, não é possível dizer que o desempenho da empresa é determinado unicamente pela orientação para o mercado.

O terceiro objetivo avalia o impacto do perfil do potencial empreendedor sobre a orientação para o mercado e o desempenho. O impacto do perfil do potencial empreendedor sobre a orientação para o mercado mostrou-se significativo nos dois modelos. No modelo original, o beta padronizado (β) revelou um peso considerável sobre a coordenação interfuncional e a orientação para os clientes, com valores de 0,62 e 0,58, respectivamente, e de 0,38 na orientação sobre os concorrentes. Analisando o R^2 , tem-se que o perfil do potencial empreendedor explicou 38% da variação da coordenação interfuncional, 34% da variação sobre a orientação ao cliente e quase 15% da variação da orientação para os concorrentes.

No modelo alternativo, obteve-se a confirmação dos resultados ao exibir que o PPE explicou 36,5% da variação da orientação ao mercado, com um $\beta = 0,60$. Assim, confirma-se a influência positiva do PPE sobre a orientação ao mercado, o que encontra respaldo nos trabalhos de Narver e Slater (1995), que defendem que a relação da orientação para o mercado com valores empreendedores fornece o estímulo necessário para ações inovadoras. Esse trabalho confirma os pressupostos de Narver e Slater (1995), que argumentam que somente a orientação para o mercado não é capaz de estimular ações inovadoras, sendo que deve ser complementada por uma cultura empreendedora.

Já o impacto do construto perfil do potencial empreendedor não revelou uma influência significativa ($\beta = 0,036$) sobre o construto desempenho. Contudo, cabe ressaltar que a influência do perfil do potencial empreendedor sobre o desempenho foi exercida através da orientação para o mercado. Assim, o perfil do potencial empreendedor pode ser

visto como um antecedente da orientação para o mercado, confirmando os argumentos de Narver e Slater (1995).

Sob a ótica gerencial, este trabalho revelou que uma postura de orientação para o mercado exerce uma influência significativa no desempenho das firmas, e que o perfil empreendedor dos dirigentes funciona como um antecedente considerável na implantação desta postura estratégica.

Desta feita, considerar que apenas investimentos em treinamento e palestras motivacionais para os funcionários resultarão em uma empresa mais orientada ao mercado é minimamente imprudente. Tão imprudente quanto acreditar que a criação de uma área de marketing com fartos recursos financeiros será suficiente para que a organização alcance uma forte orientação ao mercado.

A implantação de uma cultura orientada ao mercado começa com o dirigente máximo da firma. Através de sua fala, de seus atos, de suas decisões e prioridades o restante da empresa não apenas percebe, bem como sente, e vivencia que os valores, objetivos e metas da empresa mudaram. E esta nova postura descerá do topo da pirâmide organizacional e permeará toda a estrutura, pessoas e processos, de forma que a orientação ao mercado encontre-se arraigada em toda a firma.

Em sintonia com a fundamentação teórica apresentada, os dirigentes empresariais podem aprimorar o seu potencial empreendedor por meio de treinamentos, palestras, seminários e outras atividades educacionais, e, como conseqüência, imprimir uma cultura mais orientada para o mercado, o que provavelmente levará a organização a um desempenho superior. Vale ressaltar que os valores que norteiam toda organização originam-se a partir da alta direção.

No que tange as limitações da pesquisa, sugere-se que:

- a) Novas pesquisas considerem amostras maiores de dirigentes a fim de validar os resultados encontrados;
- b) Futuras pesquisas analisem se os funcionários de empresas, com dirigentes com elevados PPE, apresentam um maior nível de orientação ao mercado;

c) Por fim, recomenda-se, que a escala do perfil do potencial empreendedor seja refinada, com vistas à melhoria de sua confiabilidade.

Em termos gerais, os resultados obtidos confirmam as hipóteses de investigação aqui delineadas e são coerentes com os resultados encontrados na literatura sobre a orientação para o mercado e o perfil do potencial empreendedor.

REFERÊNCIAS

AMBLER, Tim. *Marketing and the Bottom Line: The New Metrics of Corporate Wealth*. **Pearson Education**, London: [s.n.], 2000.

ANACLETO, Alessandra *et al.* Desenvolvendo um método para Avaliação de Processo de *Software* em MPEs utilizando a ISSO/IEC 15504. IN: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE MELHORIA DE PROCESSOS DE *SOFTWARE* – SIMPROS, 2003. Recife. **Anais...** Recife: SIMPROS, 2003.

ARBUCKLE, J. L.; WORTHKE, W. *AMOS 4.0 users guide*. **SPSS**, [S.l.: s.n.], 1999.

BARTELS, Robert. *The History of Marketing Thought*. **Publishing Horizons**, Columbus, 1988.

BAKER, James M.; SINKULA, William E. Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational performance. **Journal of Market-Focused Management**, v. 4, n. 4, p. 295-308, Dec. 1999.

BARRETO, L. P. **Educação para o empreendedorismo**. Salvador: Escola de Administração de Empresa da Universidade Católica de Salvador, 1998.

BAGOZZI, Richard P.; YI, Youjae; PHILIPS, Lynn W. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 3, p. 421-458, sept, 1991.

BAGOZZI, Richard P.; HEATHERTON, T. F. **A general approach to representing multifaceted personality constructs**: application to state self-esteem. *Structural Equation Modeling*. [S.l.: s.n.], p.35-67, 1994.

BIRLEY, Sue; MUZIKA Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BISP, Soren. Barriers to increased market-oriented activity: what the literature suggests. **Journal of Market-Focused Management**, [S.l.], v. 4, 1999.

BRAZEAL, D.; HERBERT, T. *The Genesis of Entrepreneurship*. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Texas, v. 23, n.3, p. 29-45, 2000.

CARLAND, J. *et al.* Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. **Academy of Management Review**, Louisiana, v. 9, no. 2, p. 354-359. 1984.

CARLAND, J. W.; HOY, F.; CARLAND, J. A. Who is an Entrepreneur? Is a Question Worth Asking. **American Journal of Small Business**, Spring, p. 33-39, 1988.

_____. Entrepreneurship Index: empirical validation. In *Frontiers do Entrepreneurship Research*, 1992, França. **Proceedings...**Massachussets: Babson College, 1992. p. 42-68.

CARLAND, J. A.; CARLAND, J. W. The Theoretical Bases and Dimensionality of the Carland Entrepreneurship Index. **Proceedings of the RISE 96 Conference**, University of Jyväskylä, Finlândia, 1996. p. 1-24.

CARLAND, J. A.; CARLAND, J. W.; STEWART, W. H. Seeing what's not there: The enigma of entrepreneurship, **Journal of Small Business Strategy**, Spring, v. 7, n. 1, p. 1-20, 1996.

CARLAND, J. A.; HOY, F.; CARLAND, J. W. A Model of Potential Entrepreneurship: Profiles and Educational Implications. **Journal of Small Business Strategy**, Indiana, v. 1, n. 8, p. 1-13, 1998.

CHIN, W. W. Issues and Opinion on Structure Equation Modeling. **MIS Quarterly**, [S.l.], v. 22, vii-xvi, 1998.

CHURCHILL, G.; IACOBUCCI, D. **Marketing research: methodological foundations**. 8th. edition. Orlando: Harcourt College Publishers, 2002.

COMPUTERWORLD. São Paulo: Computerworld, 3 jul. 2007. Disponível em: < <http://computerworld.uol.com.br/mercado/2007/07/03/idgnoticia.2007-07-03.0253486073> >. Acesso em: 10 jul. 2007.

COVIN, J. G.; MILES, M. P. Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S.l.], 1999.

DAY, George S. **Market Driven Strategy: Processes for Creating Value**. Free Press, New York, 1990.

DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 58, p. 37-52, 1994.

DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing Advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 52, p. 1-20, 1988.

DEGEN, R. **O Empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U. Measuring Market Orientation. Generalization and Synthesis. **Journal of Market-Focused Management**, [S.l.], v. 2, 1998.

DESHPANDÉ, Rohit; WEBSTER, Frederick E. Jr. Organizational Culture and Marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 53, p. 3-15, 1989.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER, Frederick. Corporate culture, customer orientation, and inovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 57, p. 23-27, 1993.

DESHPANDÉ, Rohit. Developing a Market Orientation. **Sage Publications**, [S.l.], p. 1-12, 1999.

DOLABELA, F. C. **O segredo de Luísa**: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 13. ed. São Paulo: Cultura, 2002.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FARREL, L. C. **Entrepreneurship**. Fundação das organizações empreendedoras. São Paulo: Saraiva, 1993.

FELTON, Arthur P. Marketing the Concept Work. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 37, p. 55-65, 1959.

FILION, L. J. From Entrepreneurship to Entreprenology: The Emergence of a New Discipline. **Journal of Enterprising Culture**, [S.l.], v. 6, n 1, p. 1-23, 1998.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. **Revista da Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5- 26, abr./jun. 1999.

_____. Carreiras Empreendedoras do Futuro. **Revista SEBRAE**, Brasília, n. 2, p. 28-51, 2001.

FORNELL, C.; BOOKSTEIN, F. Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. **Journal of Marketing Research**, [S.l.], v. 19, p. 440-452, 1982.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, [S.l.], v. 18, p. 39-50, February, 1981.

GERBING, David W.; ANDERSON, James C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and it's assesemtn. **Journal of Marketng Research**, [S.l.], v. 25, p. 186-192, may, 1988.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GONÇALVES FILHO, Cid. **O Impacto da Gestão do Conhecimento de Marketing na Inovação e Vantagem Competitiva de Novos Produtos**. 2001. 290 f. Tese (Doutorado em Administração) – FACE, UFMG, Belo Horizonte, 2001.

HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. M. A beginner's guide to partial least squares (PLS) analysis, **Understanding statistics**, [S.l.], v. 3, n. 4, p. 283-297, 2004.

HAIR, Joseph Jr. *et al.* **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

HARRIS, Lloyd C. Barriers to developing market orientation. **Journal of Applied Management Studies**, [S.l.], v. 8, 1999.

HOMBURG, Christian; WORKMAN, John P.; KROHMER, Harley. Marketing's influence within the firm. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 63, 1999.

HULLAND, J. Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 20, n. 2, p. 195-204, fev, 1999.

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert. The Comparative Advantage Theory of Competition. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 59, p. 1-15, 1995.

HURLEY, Robert F.; HULT, Tomas M. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 62, p. 42-54, 1998.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, P.; ZALTMANN, G. Social Marketing: An approach to Planned Social Changes. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 35, p. 3-12, 1971.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 54, p. 1-18, 1990.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, [S.l.], v. 30, n. 4, p. 467-477, 1993.

LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. 1997. 210 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - UFSC, Florianópolis, 1997.

MACKENZIE, Scott B. Opportunities for Improving Consumer research Through latent Variable Structural Equation Modeling. **Journal of Marketing Research**, [S.l.], v. 28, n. 1, p. 159-166, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

McCLELLAND, D. C. **A Sociedade competitiva**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 3, p. 1-25, 1982.

MINGOTI, SUELI. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Brasília: Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior, 2003. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em: 01 jan. 2007.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Brasília: Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior, 2005. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em: 10 jan. 2007.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Brasília: Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior, 2007. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sececx/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/balComercial.php>>. Acesso em: 01 jun. 2007.

MOOJAART, A.; MONTFORT, K. V. Statistical Power In Path Models for Small Sample Sizes. IN: MONTFORT, K. V. *et al.* **Recent Developments on Structural Equation Models**, Kluwer Academic, [S.l.], p. 11-11, 2004.

MOURA FILHO, Silvio Liberato de. **Explorando a orientação empreendedora em empresas de alta performance financeira**. 2006. 145 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - UFBA, Salvador, 2006.

MULAIK, Stanley A.; JAMES, Lawrence R. **Objectivity and reasoning in Science and Structural Equation Modeling**. In: HOYLE, Rick H (ed). **Structural equation Modeling: concepts, issues and applications**. London: SAGE Publications Inc, 1995. cap. 7, p. 118-137.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 54, p. 20-35, 1990.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F.; TIETJE, Brian. Creating a Market Orientation. **Journal of Market-Focused Management**, [S.l.], v. 2, 1998.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: Issues and Applications**. [S.l.]: SAGE, 2003.

NICOLAO, Leonardo; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Desenvolvimento e validação de uma escala de arrependimento no processo de tomada de decisão do consumidor. IN: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENAMPAD, 27, 2003. Atibaia (SP). **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003, p. 1-15.

NORUSIS, M. J. **SPSS 9.0 guide to data analysis**. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1999.

NUNNALLY, Junn C.; BERNSTEIN, Ira H. **Psychometric theory**. 3 ed. New York: McGrawHill, 1994.

OLIVEIRA, M. A. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor**. São Paulo: Nobel, 1995.

PERIN, Marcelo G. **A Relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance**. 2001. 194 f. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA, UFRGS, Porto Alegre, 2001.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H. A Relação entre as Dimensões de Orientação para Mercado e a Performance. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas - SP. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H. Performance Empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu – Paraná. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

PESTANA, M. H. GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais – complementaridade do SPSS**. 2. Ed. Lisboa: [s.n.], 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Estratégia competitiva e escopo empresarial**. A Competência Essencial da Corporação. [S.l.: s.n.], 1990.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. 2000. 234 f. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA, UFRGS, Porto Alegre, 2000.

SANDBERG, W. R. **New venture performance: the role of strategy and industry structure**. Lexington, MA: [s.n.], 1986.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982 [1934].

SCHLINDWEIN, Claiton. **Empreendedores, o desafio do negócio próprio. Uma análise da criação de micro e pequenas empresas**. 2004. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGEP, UFSC, Santa Catarina, 2004.

SHAPIRO, Benson P. What Hell is Market Oriented? **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 66, n. 6, p. 119-125, Nov.-Dec. 1988.

SEBRAE. GEM – **Pesquisa global entrepreneurship monitor** – empreendedorismo no Brasil – Relatório Global. Brasília: [s.n.], 2001, 2002, 2003, 2004.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação: manual de normas técnicas**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000. 118 p.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? **Journal of Marketing**, [S.l.], p. 46-55, 1994.

_____. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.

TABACHINIK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 3. ed. New York: HarperCollins, 2001.

URDAN, Flávio Torres. Medindo Orientação para o mercado: empresas brasileiras versus empresas estrangeiras. **Revista FACEP PESQUISA**. Ribeirão Preto, v. 7, n. 1, p. 84, 2004.

VEIT, Maria Regina. **Mensuração do perfil do potencial empreendedor e seu impacto no desempenho dos pequenos negócios**. 2006. 190 f. Dissertação (Mestrado em Administração...) – FACE, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2006.

VIEIRA, Karina P.; SANTOS, Fabiana; PEREIRA, Francisco H. O pólo de tecnologia da informação de Belo Horizonte. In: XII SEMINÁRIO SOBRE ECONOMIA MINEIRA, 4, 2006, Diamantina. **Anais ...** Diamantina: [s.n.], 2006.

VIRTANEN, Markku. **The role of different theories in explaining entrepreneurship.** [S.l.]: S.d.b., 1997.

WEBSTER JR, Frederick E. The Rediscovery of the Marketing Concept. **Business Horizons**, [S.l.], v. 31, n. 3, p. 29-39, 1988.

WEST, G. P. Connecting level of analysis in entrepreneurship research. In: STEYART, C.; HJORTH, K. **New Movements in Entrepreneurship.** Londres: Edward Elgar, p. 45-63, 2003.

APÊNDICE A – Carta de Apresentação



Belo Horizonte, 01 de agosto de 2007.

REF: Pesquisa Científica

Caro empresário estamos realizando uma pesquisa de máxima importância para a indústria de *softwares* e serviços no campo da Administração.

A sua contribuição como empreendedor e gestor é essencial para o projeto, sendo que você / sua empresa foram **selecionados através de análise criteriosa**.

A resposta ao questionário vai levar somente alguns minutos. Sabemos que seu tempo é valioso. Mas contamos com seu julgamento da importância de uma ação como esta e colaboração para responder o questionário

Todos os dados fornecidos são **estritamente confidenciais**.

O resultado desta pesquisa será encaminhado posteriormente por email para as empresas que preencheram o questionário.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filhos / FACE/FUMEC

Thiago dos Santos Oliveira, Mestrando / FACE/FUMEC

APÊNDICE B – Instrumento de Pesquisa

 UNIVERSIDADE FUMEC/FACE	Pesquisa de Orientação ao Mercado e do Perfil do Potencial Empreendedor
--	--

1) Data: __/__/__

2) Nome do Entrevistado: _____

3) Empresa: _____

4) Email: _____

Assinale com um (X) qual alternativa melhor descreve seu comportamento ou maneira de ser para cada uma das afirmações apresentadas a seguir relacionadas ao seu negócio. Favor marcar o nível de concordância, sendo 0 para DISCORDO COMPLETAMENTE e 10 para CONCORDO PLENAMENTE. Favor marcar valores intermediários para níveis médios de concordância ou discordância.

Questões	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1) Ter os objetivos deste negócio por escrito é crucial.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2) Eu gosto de pensar que sou uma pessoa criativa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3) A coisa mais importante que eu faço para este negócio é planejar.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4) Eu gosto de abordar as situações de uma perspectiva analítica.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5) Eu não descansarei até que sejamos os melhores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6) Um plano deve ser escrito para ser efetivo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7) Minhas prioridades incluem muitas coisas fora este negócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8) Uma das coisas mais importantes na minha vida é este negócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9) Eu sou uma pessoa que gosta de pensar e planejar.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10) As pessoas que trabalham para mim gostam de mim.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11) Eu penso que sou uma pessoa imaginativa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12) O desafio de ser bem sucedido (ter sucesso) é tão importante quanto ganhar dinheiro.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13) Eu procuro estabelecer procedimentos padrões para que as coisas sejam feitas certas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14) Eu penso que é importante ser lógico.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15) Eu penso que procedimentos operacionais padrões são cruciais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16) Eu aprecio o desafio de inventar mais do que qualquer coisa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17) Eu prefiro pessoas que são imaginativas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18) Meus objetivos pessoais giram em torno deste negócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19) Minha vida real é fora deste negócio, com minha família e amigos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20) Eu adoro a idéia de tentar ser mais esperto que os concorrentes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21) Se você quer exceder a concorrência, você tem que assumir alguns riscos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22) As pessoas pensam em mim como alguém fácil de relacionar.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23) Se eu quero que este negócio cresça preciso assumir alguns riscos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24) Eu me preocupo com os sentimentos das pessoas que trabalham para mim.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25) Ser sistemático na definição de procedimentos é crucial para aprimorar o negócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26) Ajo de forma pró-ativa antes de ser pressionado pelas circunstâncias ou ameaças.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27) Utilizo a rede de contatos pessoais para atingir meus objetivos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28) Tenho responsabilidade na conclusão dos trabalhos dentro das metas e prazos estipulados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29) Confio na minha competência para empreender como fonte do sucesso deste negócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30) Tenho capacidade para lidar com as incertezas e riscos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31) Assumo a responsabilidade pela resolução de problemas que possam prejudicar o desempenho deste negócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32) Busco novas soluções e inovações para atender as necessidades de clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33) Atuo em equipe com meus funcionários nas tarefas para cumprir os prazos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34) Confio na minha capacidade de enfrentar e superar os desafios e os obstáculos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35) Mantenho meus objetivos com foco mesmo diante de resultados inicialmente não são satisfatórios.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36) Trabalho incansavelmente na busca de realização do meu sonho de empreender minhas idéias.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37) Confio na minha capacidade de superar desafios.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38) Faço sacrifícios pessoais para concluir as tarefas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39) Sou responsável direto pelas minhas realizações e devo trabalhar muito para realizar os meus sonhos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40) Não temo nada, nem ninguém, acredito que devo quebrar paradigmas, pecando pela tentativa e não pela omissão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41) Nós constantemente monitoramos nosso grau de comprometimento e orientação em satisfazer as necessidades dos clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42) Nossas estratégias de negócios são direcionadas por nossas crenças sobre como podemos criar maior valor para os clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

43) Nossa estratégia para vantagem competitiva é baseada na compreensão que temos sobre as necessidades dos clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44) Os objetivos da nossa empresa direcionam-se primeiramente para a satisfação dos clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45) Nós medimos a satisfação dos clientes sistemática e freqüentemente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46) Nós damos muita atenção ao serviço de pós-venda.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47) O nosso pessoal de vendas compartilha informações com as demais áreas dentro da empresa sobre as estratégias de nossos concorrentes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48) Nós rapidamente respondemos as ações da concorrência que nos ameaçam.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49) A alta administração discute regularmente os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50) Nós buscamos oportunidades onde podemos ter uma vantagem competitiva.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51) A alta gerência de todas as áreas funcionais da nossa empresa visita regularmente nossos clientes atuais e os clientes potenciais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52) Nós trocamos livremente entre os departamentos informações sobre as experiências de sucesso e as de insucesso ocorridas com os clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53) Todas as nossas áreas funcionais são integradas para o atendimento das necessidades de nossos clientes alvos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54) Todos os nossos gerentes compreendem como todas as pessoas em nossa empresa podem contribuir na criação de valor para os clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55) As diversas áreas da nossa empresa compartilham recursos entre si.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Comparando o desempenho dos últimos 6 meses de sua empresa com o de seus concorrentes, por favor marque um X na opção que melhor expressa a sua opinião, sendo 0 indicando que sua empresa teve desempenho pior que o dos concorrentes e 10 se sua empresa teve desempenho melhor que o dos concorrentes. Favor marcar valores intermediários para níveis médios de concordância ou discordância.

Questões	Pior que os concorrentes				Similar aos Concorrentes			Melhor que os Concorrentes			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56) A empresa tem tido a capacidade de manter os clientes leais e fiéis.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57) A empresa tem capacidade para atrair novos clientes no mercado.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58) A empresa tem tido retorno sobre o capital ou recursos investidos no negócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59) A empresa alcançou crescimento nos lucros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60) A empresa tem apresentado crescimento na participação de mercado.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61) A empresa tem alcançado uma posição competitiva frente à concorrência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

62) A empresa tem investido em inovação e tecnologia no desenvolvimento de produtos e serviços.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63) A empresa possui informações/pesquisas sobre produtos e serviços similares no mercado.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64) O desempenho do negócio de forma geral.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Informações Pessoais e Empresariais		
65) Sexo: 1. <input type="checkbox"/> Masculino 2. <input type="checkbox"/> Feminino	66) Idade (anos): _____	67) N° Empregados Diretos: _____
68) Formação: 1. <input type="checkbox"/> Superior 2. <input type="checkbox"/> Segundo Grau	69) Curso de graduação: _____	
70) Idade da empresa (anos): _____	71) Tipo de Empresa: <input type="checkbox"/> Produto <input type="checkbox"/> Serviços <input type="checkbox"/> Ambos	
72) A propriedade desse negócio é:		
<input type="checkbox"/> Somente minha <input type="checkbox"/> Dividida entre eu e mais _____ pessoas (coloque a quantidade) <input type="checkbox"/> Somente de outras _____ pessoas (coloque a quantidade)		
73) O motivo pelo qual iniciei esse negócio:		
<input type="checkbox"/> Como necessidade de trabalho e renda <input type="checkbox"/> Como oportunidade ao perceber essa atividade como rentável e de crescimento no mercado <input type="checkbox"/> Como alternativa a outras formas de trabalho e renda que já possuía <input type="checkbox"/> Como complemento de renda no meu trabalho como funcionário de empresa pública ou privada <input type="checkbox"/> Outro motivo _____		
74) Faturamento bruto anual da empresa		
1. <input type="checkbox"/> Até 60.000,00	4. <input type="checkbox"/> R\$ 300.001,00 a 600.000,00	7. <input type="checkbox"/> R\$ 3.001.000,00 a 6.000.000,00
2. <input type="checkbox"/> R\$ 60.001,00 a 100.000,00	5. <input type="checkbox"/> R\$ 600.001,00 a 1.000.000,00	8. <input type="checkbox"/> R\$ 6.000.001,00 a 10.000.000,00
3. <input type="checkbox"/> R\$ 100.001,00 a 300.000,00	6. <input type="checkbox"/> R\$ 1.000.001 a 3.000.000,00	9. <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 10.000.000,00

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)