

**Orientação Estratégica Consumidor - Inovação em Empresas Incubadas do
Estado de Minas Gerais: um Estudo Empírico com Utilização da Escala ICON**

**Strategic Customer Orientation - Innovation in Incubated Enterprises of the State of
Minas Gerais: An Empiric Study, with use of the ICON Scale**

Miguel Rivera Peres Júnior

Doutorando em Administração da Universidade Federal de Lavras/UFLA

Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, Lavras, Minas Gerais, Brasil
miguel.peres@ifmg.edu.br

Luiz Marcelo Antonialli

Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA

Professor e coordenador do PPGA da Universidade Federal de Lavras/UFLA, Lavras, Minas Gerais, Brasil
imantonialli@uol.com.br

Editora Científica: Vera L. Cançado
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 24.05.2011
Aprovado em 25.11.2011



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

RESUMO

Muitos pesquisadores têm se dedicado a investigar o papel que a Orientação para o Mercado (OPM) e inovação tem para as empresas contemporâneas. Questionou-se, neste trabalho, a forma pela qual os construtos OPM e inovação estariam sendo trabalhados por empresas que estão – ou que estiveram – hospedadas em incubadoras de empresas. Para responder a este questionamento, utilizou-se, neste estudo exploratório, a escala de mensuração ICON (*Innovation-Customer Orientation*), desenvolvida por Berthon, Hulbert e Pitt (1999), para verificar a orientação estratégica (isolada, seguidora, modeladora ou interativa) adotada por participantes da Rede Mineira de Inovação. Os resultados mostram que todos os arquétipos se manifestaram na amostra pesquisada, sendo o arquétipo interativo o de mais ocorrência. Os dados trouxeram, contudo, resultados inesperados como a ocorrência de tipos “híbridos”, nos quais dois arquétipos preponderavam. Esse fato, aliado a outros resultados, parece indicar a necessidade de revisão ou ampliação da tipologia de arquétipos de orientação estratégica inovação-consumidor.

Palavras-chave: Estratégia; Orientação para o mercado (OPM); Inovação; Escala ICON; Incubadoras de empresas

ABSTRACT

Many researchers are devoted to investigate the role of the Market Orientation (MO) and innovation play for contemporary companies. This work questioned the way in which the OPM and innovation constructs are being used by companies located in Minas Gerais, which are or have been – hosted in a business incubator. To respond this question, this exploratory study used the ICON (*Innovation-Customer Orientation*) scale of measurement - developed by Berthon, Hulbert and Pitt (1999) to verify the strategic orientation (Isolate, Follow, Shape or Interact). The results show that all those archetypes were expressed in the sample, being the Interactive archetype the most frequent. The data brought, however, unexpected results, for example, the occurrence of a "hybrid" type with preponderance of two of them. This fact, with other results, seems to indicate the need for revision or extension of the utilized typology, or so far, for a new classification.

Keywords: Strategy; Market orientation (MO); Innovation; ICON scale; Business incubators

INTRODUÇÃO

Dois fatores são citados como preponderantes para a competitividade das organizações contemporâneas: o marketing e a inovação. Na função de marketing, um dos aspectos que mais se tem destacado é a necessidade das organizações de se manterem conectadas às informações provenientes do mercado (principalmente aquelas vindas dos consumidores e dos competidores).

A inovação, da mesma forma, tem sido indicada como um imperativo para o crescimento e a competitividade, não só das empresas, mas também das nações. Modernamente, o paradigma da inovação tem se modificado, passando de uma visão focada nos recursos que as organizações (ou países) possuem internamente para inovar (uma visão fechada da inovação) para uma nova visão na qual os limites (ou fronteiras) são mais abertos. Essa abertura permite o estabelecimento de um sistema de intensivo de relações – com fornecedores, clientes e até mesmo com concorrentes – que facilitam a busca pela inovação e pela aquisição de valor.

Diante desse cenário, percebe-se que passa a ser fundamental para as organizações adotar estratégias em que o conceito de marketing seja disseminado por todos seus departamentos e que o foco no mercado seja uma constante. Observa-se, da mesma forma, a necessidade de se procurar estabelecer uma filosofia de busca permanente pela inovação, tanto por meio dos recursos internos quanto por meio de relações com elementos externos à organização.

Essas duas necessidades podem ser sintetizadas por meio de dois conceitos básicos: a Orientação para o Mercado (OPM) e a inovatividade (ou orientação para inovação). Os conceitos de OPM apresentam alguma divergência, mas podem ser, grosso modo, definidos como as atividades organizacionais que explicitam a adoção do conceito de marketing por parte da empresa. Já a inovatividade – um neologismo utilizado em alguns trabalhos em português – refere-se à capacidade que as organizações possuem de inovar.

Vários estudos tentam verificar o nível de adoção desses dois construtos e a correlação existente entre a OPM, a inovação e a performance das organizações. A partir dessas considerações, questionou-se de que forma os construtos OPM e inovação estariam sendo trabalhados pelas empresas que passaram – ou que estão passando – pelo processo de incubação. Esse questionamento é o fio condutor deste trabalho.

Considerando-se esse contexto, estabeleceu-se como objetivo deste estudo verificar o posicionamento adotado por empresas incubadas filiadas à Rede Mineira de Inovação (RMI) em relação aos arquétipos de orientação consumidor-inovação.

Para alcance desse objetivo, fez-se investigação por meio de *survey* junto a uma amostra probabilística dessas empresas, com utilização da escala de mensuração *Innovation-Customer Orientation* (ICON) para identificar o grau de OPM e de inovatividade.

REFERENCIAL TEÓRICO

Inovação

Um dos aspectos que têm sido, de forma cada vez mais intensa, preconizados como fator crítico para a criação e sustentação de vantagens competitivas das organizações contemporâneas é a inovação (HAGE, 1999). Mas a inovação no âmbito econômico e organizacional, especialmente quando relacionada às mudanças tecnológicas, é objeto de interesse há muito tempo. Já no século XVIII, Adam Smith destacava a relação entre acumulação de capital e a tecnologia envolvida na manufatura, enquanto David Ricardo estudava as consequências da mecanização na economia (ANDREASSI, 2007).

Tushman e Nelson (1990) também enfatizam que desde a primeira Revolução Industrial os cientistas sociais chamavam a atenção para o papel central desempenhado pelos avanços tecnológicos no crescimento econômico e na evolução das organizações.

Porém, é com o economista austríaco Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) que o tema inovação passou a ser alvo de análises mais aprofundadas. Para Schumpeter, o sistema capitalista contém forças que levam à mudança e ao desenvolvimento e somente as empresas que inovam poderiam obter lucros, rompendo o fluxo circular, que apenas se reproduz, nada acrescentando ao sistema econômico (DIXON, 2000). O economista identifica cinco tipos de inovação, divididos em dois grandes grupos: inovação de processos e inovação de produtos (SCHUMPETER, 1982).

Na década de 1960, Schon (1967) estabeleceu os conceitos *technology-push* e *need-pull* (também denominados *science-push* e *market* (ou *demand-pull*), que tiveram significativo impacto nas discussões sobre o tema. A corrente *technology-push* entende que a inovação é guiada pela ciência, ou seja, as descobertas científicas disparam a sequência de eventos que acabam na difusão ou aplicação da descoberta. Já na visão *need-pull*, as necessidades dos consumidores são o elemento-chave para o desenvolvimento da inovação (NARVEKAR; JAIN, 2006).

Para Dosi (1988), a inovação está relacionada à descoberta, ao desenvolvimento de novos produtos, processos de produção e/ou arranjos organizacionais. O autor acrescenta, ainda, que inovação possui caráter acumulativo, uma vez que surge, também, em função das vivências das pessoas, organizações e, até mesmo, de países.

Já Christensen, Johnson e Rigby (2002) propõem dois tipos de inovação: a inovação disruptiva e a sustentada. A inovação disruptiva (*disruptive innovation*), também chamada de descontínua, de ruptura ou radical, é aquela que cria novos mercados e novos modelos de negócio. Já a inovação sustentada (*sustaining innovation*) – que é rotulada também como contínua ou incremental – é aquela que surge para atender a mercados e consumidores já existentes. Os autores argumentam que em praticamente todos os setores da economia as histórias de maior crescimento e sucesso ocorreram em organizações que lançaram inovações radicais.

Peter Drucker (1987) salienta a importância da inovação para as empresas, destacando que, sendo o propósito básico de qualquer negócio a criação de um consumidor fiel, as funções básicas de qualquer empreendimento são o marketing e a inovação, uma vez que, enquanto estas produzem resultados, todas as outras geram custos.

Corroborando a visão de Drucker, vários trabalhos têm ressaltado a importância da integração dessas duas funções da organização (ATUAHENE-GIMA, 1996; CHENG; DRUMMOND; MATTOS, 2004; DUNPHY; HERBIG, 1995; HULTNIK; SCHOORMANS, 1995; HURLEY; HULT, 1998; SANTOS, 2003).

Dougherty (2004) aprofunda essa discussão relatando, entre os problemas que as organizações podem encontrar para adotarem postura inovativa, o uso inadequado das ferramentas de marketing. Para minimizar este e outros problemas que a organização pode enfrentar na implementação de uma estrutura voltada para a inovação, a autora sugere, entre outras estratégias, a conceituação do produto para integrar necessidades do mercado e potencial tecnológico e o desenvolvimento de comprometimento junto a todos os departamentos da organização em prol da inovação.

Em relação à primeira recomendação, a autora propõe estabelecer – conforme definição de Burgelman (1983) – a ligação mercado-tecnologia que envolve a concepção, articulação, desenho e “operacionalização” (ou concretização) de um pacote de características e benefícios vinculados a um produto novo. De forma geral, o que se defende é que as organizações devem procurar equilibrar as necessidades dos consumidores com suas possibilidades tecnológicas como forma de tornar um novo produto viável (DOUGHERTY, 2004).

Na década de 1990, discussões acerca da necessidade de adoção de estratégias corporativas voltadas para o mercado – abarcando os consumidores e os competidores – tomam corpo e constituem um ramo específico de estudos no marketing, denominado orientação para o mercado (*market orientation*), que será discutido na próxima seção.

Orientação para o mercado (OPM): conceitos e escalas de mensuração

A definição do termo orientação para o mercado (OPM) ainda não é consensual. Há, porém, certa convergência na área sobre a diferenciação existente entre os conceitos *marketing orientation* e *market orientation*. O primeiro conceito refere-se à implementação do conceito de marketing em uma perspectiva tradicional, na qual a organização deve ser orientada para o cliente e focada nos desejos do consumidor. E os lucros decorrem de sua satisfação, cabendo essa função, majoritariamente, aos departamentos específicos de marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Já *market orientation* é utilizado, de forma geral, para designar a instituição do conceito de marketing por toda a organização, sendo essa uma responsabilidade de todos os departamentos e divisões (LAFFERTY; HULT, 1999).

Na década de 1990, as discussões sobre as estratégias organizacionais orientadas para o mercado tiveram seu apogeu. Muito desse auge se deve aos estudos desenvolvidos por Kohli e Jaworski. Um dos primeiros e mais impactantes trabalhos dos autores sobre OPM foi publicado em 1990 no *Journal of Marketing*. Nessa pesquisa, Kohli e Jaworski (1990) propõem três elementos-chave para a organização OPM: a) geração de informações/inteligência; b) disseminação de informações/inteligência; c) capacidade de resposta.

Adotando ponto de vista diferente, os trabalhos de Narver e Slater também tiveram forte impacto nas discussões sobre a OPM (LAFFERTY; HULT, 1999). Segundo Narver e Slater (1990, p. 21), *market orientation* é “a cultura organizacional que mais efetiva e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os consumidores e,

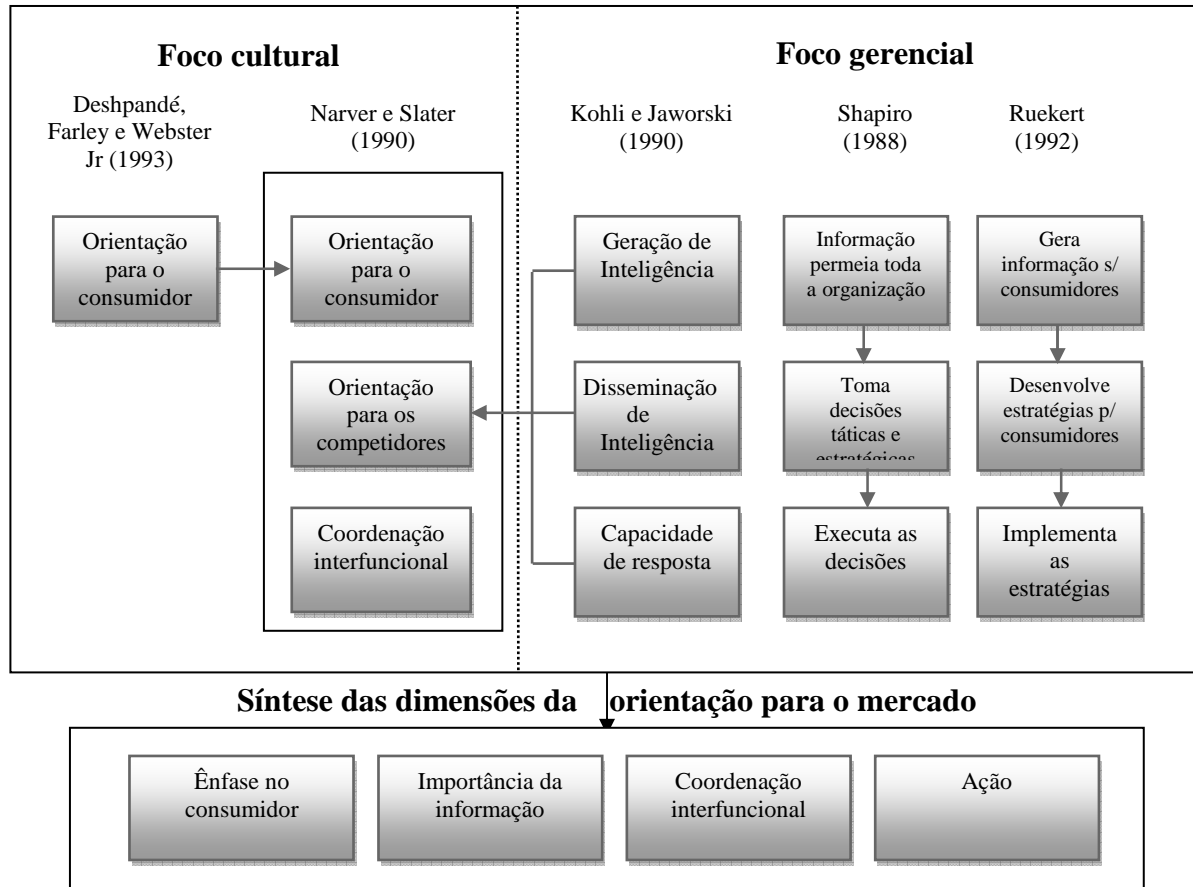
assim, mantém alta performance para o negócio”. Na abordagem dos autores, o componente comportamental é indispensável para uma postura OPM. Para eles, três elementos comportamentais estão relacionados à OPM: a) orientação para o consumidor; b) orientação para os competidores; c) coordenação interfuncional.

Já para Deshpandé, Farley e Webster Jr. (1993, p. 27), OPM seria sinônimo de orientação para o consumidor (OPC) e, nesse sentido, eles excluem de seu conceito o foco no competidor. E reportam:

A orientação para o consumidor é o conjunto de crenças que colocam o interesse do consumidor em primeiro plano, não excluindo, porém, os de todos os *stakeholders* como proprietários, gestores e empregados, com o objetivo de desenvolver um empreendimento rentável em longo prazo (tradução dos autores).

Lafferty e Hult (1999), para melhor compreenderem o desenvolvimento teórico e empírico dos estudos sobre OPM, identificam – em um interessante esforço de revisão dos trabalhos desenvolvidos sobre o tema – cinco perspectivas dominantes nessa área (FIGURA 1). A figura mostra as grandes correntes de estudos identificadas (foco cultural e foco gerencial), divididas em cinco perspectivas (orientação para o consumidor; comportamental culturalmente baseada; de inteligência de mercado; de tomada de decisão e estratégica). São ainda identificados alguns trabalhos significativos de cada uma das perspectivas.

FIGURA 1 – Modelo conceitual das perspectivas de orientação para o mercado



Fonte: adaptado de Lafferty e Hult (1999, p. 100).

Como decorrência da evolução das discussões sobre OPM, foram desenvolvidos diversos estudos tentando comprovar, empiricamente, a correlação existente entre OPM e a performance das organizações. Para que essa análise pudesse ser efetivada, tornava-se necessária a criação de mecanismos de mensuração dos níveis de adoção de estratégias OPM nas organizações. A partir dessa premissa, foram desenvolvidos, durante a década de 1990, instrumentos destinados a medir o grau de OPM das organizações e a influência dessa perspectiva em suas performances.

As principais escalas criadas para essa finalidade foram a MKTOR, a MARKOR e a D-F-W (Quadro 1). Apesar da intensa utilização das escalas (como ilustração, ver metanálise feita por ELLIS, 2006), Deshpandé e Farley (1998) fizeram uma revisão das escalas de mensuração da OPM e propuseram uma nova escala – denominada MORTN – que utiliza apenas 10 indicadores, que, segundo eles, decorre de uma definição mais parcimoniosa de OPM. Para eles, a OPM passa a ser entendida, assim, como “o conjunto de processos e atividades funcionais cruzados direcionados para a criação e satisfação de consumidores por meio da contínua satisfação de necessidades” (DESHPANDÉ; FARLEY, 1998, p. 213).

QUADRO 1 - Síntese das escalas de mensuração de OPM

AUTORES	ESCALA	CARACTERÍSTICAS
Narver e Slater (1990)	MKTOR	- Escala de 15 fatores
Kohli, Jaworski e Kumar (1993)	MARKOR	- Escala de 20 itens
Deshpandé, Farley e Webster Jr. (1993)	D-F-W	- Escala de Orientação para o Consumidor com nove itens - O estudo incluía a cultura corporativa e a capacidade de inovação como fatores determinantes da performance
Deshpandé e Farley (1998)	MORTN	- Escala de 10 itens, que sintetiza as três anteriores - Testada (e validada) junto a 82 gerentes de companhias americanas e europeias

Fonte: elaborado pelos autores.

A relação OPM e inovação

Uma questão central marca os estudos que relacionam a OPM e a inovação: a empresa que adota postura francamente orientada para o mercado tende a ser mais ou menos inovadora e em que medida essa postura influencia na performance organizacional?

Vários estudos tentaram responder essa questão. Um dos primeiros foi desenvolvido por Deshpandé, Farley e Webster Jr. (1993), que investigaram a relação entre cultura corporativa, orientação para o consumidor (seu foco na conceitualização de OPM), inovatividade e performance. Os resultados permitiram inferir que há correlação positiva entre a performance (rentabilidade, tamanho, taxa de crescimento, participação de mercado) e uma estratégia orientada para o consumidor.

Interessante destacar que, nesse estudo, o construto inovatividade é independente da OPM (no caso, orientação para o consumidor). Ambos são tratados como construtos independentes que podem influenciar na performance da organização. Outros trabalhos seguem essa mesma lógica, contudo, a maioria dos estudos que relacionam os dois construtos toma a OPM como determinante (ou influenciadora da inovatividade).

O estudo de Atuahene-Gima (1996), por exemplo, identificou que a OPM influencia positivamente alguns aspectos relacionados à inovação (que o autor decompõe em seis dimensões) e à performance da inovação (dividida em sucesso de mercado e o impacto que o projeto traz para a organização internamente).

Han, Kim e Srivastava (1998) também assumem a OPM como antecedente da inovação. Mais do que isso, a inovação seria mediadora entre a OPM e a performance. Para os autores a OPM tem influência direta na inovação organizacional. Esta, por sua vez, determina a performance da empresa. Nesse modelo teórico a inter-relação entre a OPM e a inovação é condicionada pelas turbulências de mercado e tecnológicas.

Outra variável que é introduzida nos estudos sobre OPM e inovação é a aprendizagem. Ela é um elemento importante no modelo de Hurley e Hult (1998), sendo definida como uma das características culturais que fazem parte do conjunto de atributos definidos como características organizacionais. Nesse modelo, o foco no mercado também é assumido como uma característica cultural. Essas características culturais (aliadas a outras como tomada de decisão participativa, divisão de poder, comunicação, etc.) seriam determinantes da inovatividade – entendida como a abertura a novas ideias e como um aspecto da cultura da empresa.

A orientação para a aprendizagem também é tida como um elemento que pode interagir com a OPM e a inovação nas organizações. Baker e Sinkula (1999) analisaram essa relação e verificaram, empiricamente, que não há relação direta consistente entre a OPM e a performance. O que ocorre é uma interação entre OPM e orientação para a aprendizagem que, conjuntamente, influenciam na inovação de produtos.

Outros modelos teóricos foram desenvolvidos para tentar compreender a relação entre a inovação (ou inovatividade) e a OPM. O que praticamente todos eles demonstram é que tanto a OPM (de forma direta ou indireta) quanto a inovação apresentam relevante papel no desempenho das organizações. Dessa forma, é lícito supor que as estratégias organizacionais deveriam contemplar essas duas dimensões de forma otimizada e igualitária.

Os estudos de Berthon, Hulbert e Pitt (1999, 2004) revelam, porém, que nem sempre é assim. Para os autores, em determinadas circunstâncias talvez seja mais eficiente adotar uma estratégia na qual um desses elementos tenha preponderância sobre o outro. A partir das possíveis combinações do nível de adoção de OPM e de orientação para inovação (OPI), os autores propuseram uma matriz (Figura 2) na qual são definidos quatro diferentes arquétipos de orientação estratégica inovação-consumidor: isolada, seguidora, modeladora e interativa.

Aparentemente, a estratégia interativa (que apresenta alto grau de OPM e de OPI) configura-se como ideal. Entretanto, em determinadas situações talvez seja mais eficiente para a empresa adotar configuração distinta. Variáveis como fatores ambientais (complexidade do setor), poder econômico dos consumidores, fatores competitivos (globalização, ciclos econômicos) e fatores políticos (regulação, aspectos sindicais) podem, por vezes, sugerir a adoção de outro tipo de configuração estratégica. Num ambiente altamente estável, por exemplo, a estratégia seguidora talvez seja mais eficiente e econômica (BERTHON; HULBERT; PITT, 1999).

Figura 2 - Arquétipos de orientação estratégica

Orientação para o Mercado	Alta	SEGUIDORA - Inovação dirigida pelo mercado; - pesquisas de mercado orientam o desenvolvimento de novos produtos; - dar aos consumidores o que eles desejam.	INTERATIVA - Estabelecimento de diálogo entre mercado e inovação; - ligação entre o mercado e o desenvolvimento de novos produtos.
	Baixa	ISOLADA - Há pouca, ou nenhuma, comunicação entre inovação e mercado; - a organização é o foco de toda atenção; - objetiva eficiência e lucros de curto prazo.	MODELADORA - A inovação molda o mercado; - orientada pela tecnologia; - não se preocupa em satisfazer necessidades, mas sim criar necessidades.
		Baixa	Orientação para a Inovação
			Alta

Fonte: adaptado de Berthon, Hulbert e Pitt (1999).

A partir dessa proposta teórica, os mesmos autores elaboraram uma escala para mensuração dos arquétipos estratégicos inovação-consumidor (BERTHON; HULBERT; PITT, 2004). Denominada ICON, essa escala procura medir o grau de OPM e de OPI das organizações e, a partir dessa mensuração, classifica-as em um dos quatro arquétipos estratégicos inovação-consumidor. A escala ICON utiliza três dimensões externas (foco no consumidor, foco nos competidores e ambiente externo amplo) e três internas (percepção de seus produtos e serviço, grau de organocentrismo¹ e visão do papel dos funcionários nessa mensuração).

Alguns estudos empíricos já foram feitos utilizando a escala ICON. O primeiro deles foi desenvolvido por seus proponentes, no qual a escala foi testada empiricamente – junto a executivos que estudavam, à época da realização da pesquisa, na *Ivy League University*, em Nova York – e teve sua validade e confiabilidade atestadas (BERTHON; HULBERT; PITT, 2004). Trabalho posterior envolvendo dois desses três pesquisadores (Leyland Pitt e Jean-Paul Berthon) buscou investigar a relação entre os arquétipos de orientação estratégica inovação-consumidor adotados por empresas sul-africanas, o nível de turbulência de seu ambiente de atuação e a performance alcançada. Os resultados desse trabalho mostraram a forte influência que o ambiente (ou a percepção que os gestores têm dele) tem sobre a adoção de determinada orientação estratégica inovação-consumidor (PITT *et al.* 2007). Outra pesquisa empírica – também realizada com executivos sul-africanos – que empregou a escala ICON (embora em versão adaptada) foi o de Human e Naudé (2009). Em seu trabalho, os autores demonstraram que a orientação para o relacionamento (outro construto utilizado nas discussões sobre OPM) associada à orientação para inovação apresentava forte correlação com a performance das empresas pesquisadas – no caso, empresas que atuavam no mercado *business-to-business* (B2B).

¹ Termo derivado da Psicologia, usado para designar a intensidade com que a organização foca sua estrutura e processos internos em detrimento de fatores externos.

No Brasil, por seu turno, os estudos sobre OPM e inovação são, à semelhança daqueles que analisam somente a OPM, pouco numerosos e bem recentes. Destaca-se, contudo, nos trabalhos nacionais, a presença do construto orientação empreendedora – variável não muito encontrado nos estudos internacionais – como um componente importante na inter-relação OPM e inovação. Algumas pesquisas indicam que a orientação empreendedora (OE) pode influenciar positivamente a inovação, devendo ser considerada quando se analisa a performance organizacional a partir da ótica de OPM (FERNANDES; SANTOS, 2008; MELLO *et al.* 2006).

Outro trabalho nacional que traz contribuições interessantes para a discussão sobre OPM, empreendedorismo e inovação é o de Fernandes e Santos (2008). No modelo proposto pelos autores são relacionados os construtos OPM, OE (antecedido pela liderança empreendedora), aprendizagem organizacional e sucesso das inovações com a performance empresarial. Os resultados encontrados registraram forte impacto tanto da OE quanto da OPM na performance.

Perin, Sampaio e Faleiro (2004) também analisaram a interação aprendizagem e OPM. Partindo do modelo teórico proposto por Baker e Sinkula (1999), os autores fizeram revisão da relação OPM – inovação – OPA. No modelo estabelecido pelos autores, são analisadas dimensões específicas da OPM (geração de inteligência; disseminação da inteligência; e resposta) e a OPA (compromisso com a aprendizagem; visão compartilhada; e postura de mente aberta). Os resultados encontrados demonstraram influência direta, forte e positiva da OPM sobre a inovação. Inesperadamente, os mesmos resultados indicaram influência não significativa e/ou negativa da OPA sobre a inovação. Apesar disso, os autores preconizam forte influência da OPA na OPM, o que, de forma indireta, contribui para a inovação (PERIN; SAMPAIO; FALEIRO, 2004).

Observa-se, assim, que no Brasil novos aspectos têm sido introduzidos nas discussões sobre OPM e inovação. Isso deixa claro que no país há a tentativa de não circunscrever os debates sobre o tema a apenas algumas poucas dimensões, reconhecendo o caráter multidimensional das organizações. Fica claro, no entanto, que há fortes indícios – tanto nas pesquisas internacionais quanto nacionais – de que a OPM e a inovação, principalmente quando associadas a outras posturas (empreendedoras e voltadas para a aprendizagem), podem conduzir a resultados positivos para as organizações.

METODOLOGIA

Como objeto de estudo deste trabalho, elegeram-se as empresas mineiras que passaram – ou que estão passando – pelo processo de incubação. Tal escolha deve-se à percepção de que a investigação de empresas que, em tese, deveriam apresentar equilíbrio entre as dimensões mercadológicas e de inovação poderia fornecer subsídios interessantes para a compreensão da interação entre esses construtos.

Havia, *a priori*, o entendimento de que empresas incubadas (ou graduadas), em função de todo o suporte e orientação recebidos da academia – elemento, via de regra, central no processo de incubação –, deveriam apresentar orientação estratégica caracterizada pelo arquétipo interativo. Conforme destacado, nesse tipo de orientação estratégica há o estabelecimento de diálogo entre mercado e inovação. As organizações que adotam esse modelo tentam fazer a ligação entre o mercado e o desenvolvimento de novos produtos (BERTHON; HULBERT; PITT, 1999).

Nesse sentido, este trabalho procurou, primariamente, verificar o posicionamento adotado por empresas incubadas filiadas à Rede Mineira de Inovação (RMI) em relação aos arquétipos de orientação consumidor-inovação e, subsidiariamente, se há preponderância da orientação estratégica interativa nas empresas que passaram, ou que estão passando, pelo processo de incubação e que fazem parte da RMI.

A RMI é uma associação que visa ao estudo, à pesquisa e à experimentação de novos modelos socioprodutivos e à respectiva divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos, com a finalidade de fortalecer o desenvolvimento do empreendedorismo no estado de Minas Gerais. É uma associação sem fins lucrativos, fundada em 04 de agosto de 1997, anteriormente denominada Rede Mineira de Incubadoras de empresas de base tecnológica, parques, polos e tecnópolis (RMI, 2010).

A entidade é fruto de parceria entre o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG), a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), a Secretaria Estadual de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SECTES) e o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE/MG). Quando da realização desta pesquisa, a RMI contava com 25 incubadoras ou parques tecnológicos associados. Além desses, 230 empresas vinculadas – como incubadas, associadas ou graduadas – a essas instituições também apareciam como filiadas à associação (RMI, 2010).

Para o alcance dos objetivos deste trabalho, optou-se pela realização de um *survey*. O *survey* pode ser descrito como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (KRUSKALL; TANUR, 1978). Nesse estudo usaram-se questionários enviados aos respondentes por correio eletrônico, utilizando o sítio específico para o desenvolvimento e aplicação de *surveys on-line Kwik Surveys*.

Na definição da amostra aleatória probabilística a ser estudada adotou-se, como parâmetros, intervalo de confiança de 90% e erro amostral de 9%. Por meio desses parâmetros e utilizando a fórmula proposta por Stevenson (1981) chegou-se à definição de uma amostra de 37 empresas das 230 vinculadas à RMI.

Conforme já explicitado neste estudo, o modelo proposto por Berthon, Hulbert e Pitt (1999) será a fundamentação teórica principal da pesquisa. O modelo dos autores prevê a classificação das organizações em quatro arquétipos estratégicos de orientação consumidor-inovação: isolada, seguidora, modeladora e interativa (Figura 2).

Para mensuração desses arquétipos os autores criaram a escala ICON. Desenvolvida de forma dedutiva a partir de extensa revisão da literatura sobre OPM (e escalas já desenvolvidas), a escala ICON analisa, na dimensão externa, os consumidores, os competidores e o ambiente (em sentido mais amplo). Já no âmbito interno, a escala mede a percepção da organização quanto à tecnologia de seus produtos e serviços, além do nível de organocentrismo (aspectos que indicam o grau de atenção que a organização confere a aspectos internos). A escala ICON contempla, ainda, a ênfase dada pelos gestores aos empregados. Todas essas dimensões são levantadas no instrumento de coleta de dados por meio de uma escala tipo Likert de sete pontos na qual os respondentes atribuem níveis de concordância com as afirmações formuladas (variando de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente). A partir dos

resultados, as organizações são enquadradas em um dos quatro arquétipos consumidor-inovação (BERTHON; HULBERT; PITT, 2004).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme já salientado, 37 empresas que estão ou que passaram pelo processo de incubação e que são associadas à RMI foram sorteadas, de forma aleatória, e utilizadas como amostra deste estudo.

Na amostra selecionada, houve preponderância de empresas de Belo Horizonte (32,43%), de Itajubá (24,3%) e de Santa Rita do Sapucaí (21,62%), municípios onde o processo de incubação se encontra há mais tempo estruturado e nos quais há, conseqüentemente, alto número de empresas que passaram (ou que estão passando) pelo processo de incubação.

Para classificação das empresas em relação ao setor de atividade, utilizou-se a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) do IBGE em seu primeiro nível. A maioria das empresas (86,49%) investigadas tem como principal atividade a “indústria de transformação” (48,65%) ou o setor de “informação e comunicação” (37,84%). Nas indústrias de transformação, observou-se prevalência de empresas voltadas para a “fabricação de máquinas e equipamentos” e de “fabricação de máquinas aparelhos e materiais elétricos”. Já no setor de “informação e comunicação”, as empresas da amostra são classificadas majoritariamente como dedicadas às “atividades dos serviços de tecnologia da informação” ou às “atividades de prestação de serviços de informação”.

Quanto ao tipo de inovação do principal produto das empresas, percebe-se equilíbrio entre as opções apresentadas aos respondentes: “novo para o mercado mundial” (32,43%); “novo para a empresa, mas já existente no mercado nacional” (40,54%); e “novo para o mercado nacional, mas já existente no mercado mundial” (27,03%). Surpreendente e animador é o fato de praticamente uma em cada três empresas declarar que seu principal produto é *new-to-the-world*, ou seja, algo absolutamente inovador em âmbito mundial. Esse fato parece indicar potencial de inovação bastante significativo das empresas pesquisadas.

A próxima etapa da análise de resultados investiga a classificação das empresas de acordo com os arquétipos de orientação consumidor-inovação – objetivo central deste trabalho. Esse enquadramento se dá pela soma dos escores obtidos em cada um dos arquétipos.

Conforme se observa na **Tabela 1**, todos os arquétipos de orientação estratégica consumidor-inovação se manifestaram na amostra pesquisada. As orientações mais presentes foram a isolada (24,32% independentemente; 40,53% associada a outras orientações) e a interativa (35,14 e 37,84%, respectivamente).

Tabela 1 - Arquétipos de orientação estratégica consumidor-inovação

Arquétipo Estratégico	Frequência	%
Isolada	9	24,32%
Isolada / Seguidora	5	13,51%
Isolada / Modeladora	1	2,70%
Seguidora	5	13,51%
Seguidora / Modeladora	1	2,70%
Modeladora	2	5,41%
Modeladora / Interativa	1	2,70%
Interativa	13	35,14%
Total geral	37	100,00%

Fonte: elaborado pelos autores.

Os resultados mostraram, também, que oito empresas têm características que possibilitam seu enquadramento em mais de uma orientação estratégica consumidor-inovação (tipos “híbridos”). Observaram-se, nessa situação, cinco empresas com orientação isolada/seguidora; uma isolada/modeladora; uma seguidora/modeladora; e uma modeladora/interativa.

No trabalho de Berthon, Hulbert e Pitt (2004) não se prevê esse tipo de resultado. Na verificação empírica feita pelos autores para testar e validar a escala ICON, cada empresa investigada foi classificada em apenas um dos arquétipos de orientação estratégica.

Duas hipóteses surgem a partir desses resultados. A primeira, de ordem técnico-metodológica, seria algum erro (ou dificuldade) de interpretação, por parte dos respondentes, de alguma (ou algumas) das proposições. Como os questionários foram autoaplicados via internet, esse viés pode, de fato, ter ocorrido. Outra possibilidade, de natureza teórica, implicaria na insuficiência da tipologia proposta pelos autores. Talvez – e os resultados obtidos neste trabalho permitem cogitar essa hipótese – não seja possível classificar as orientações estratégicas consumidor-inovação em apenas quatro arquétipos. Propostas de adaptação da escala ICON já foram estabelecidas, na tentativa de incorporar novas dimensões à discussão – como, por exemplo, a orientação para o relacionamento de Human e Nuadé (2009). Mas, a despeito dessas limitações, procedeu-se à análise dos resultados de classificação das empresas, de onde se puderam extrair informações interessantes.

Uma das conjecturas feitas no início deste trabalho é que, provavelmente, empresas que passam pelo processo de incubação, em função do suporte fornecido por pesquisadores e técnicos do ambiente universitário, teriam alto grau de inovatividade e de OPM. Dessa forma, esperava-se que a maioria das empresas investigadas apresentasse orientação estratégica consumidor-inovação interativa.

De fato, essa suposição se confirmou. Conforme se observa na **Tabela 1**, a orientação estratégica consumidor-inovação interativa foi a de mais ocorrência na pesquisa (35,14%) quando considerada somente a ocorrência de arquétipos “puros”.

O arquétipo interativo é marcado por elevado nível tanto de OPM quanto de orientação para inovação. Nessas organizações há o estabelecimento de diálogo entre mercado e inovação por

meio da ligação entre o mercado e o desenvolvimento de novos produtos. A interação com o consumidor é alta e recíproca. Tanto as pesquisas quanto as estratégias de marketing são caracterizadas pelo codesenvolvimento e a colaboração (BERTHON; HULBERT; PITT, 1999, 2004).

Interessante notar que, nas empresas situadas em Belo Horizonte, houve predominância mais acentuada da orientação interativa. Nada menos que 58,33% das empresas investigadas naquela cidade apresentaram a orientação estratégica consumidor-inovação interativa. Esse fato pode indicar que nas incubadoras da capital mineira estejam desenvolvendo um trabalho mais consistente no sentido de fornecer aos empreendedores subsídios para a obtenção de níveis satisfatórios de OPM e inovatividade.

Por outro lado, em Santa Rita do Sapucaí, metade das empresas pesquisadas apresenta orientação isolada. Seguindo a mesma premissa do caso de Belo Horizonte, esse dado pode indicar “falhas” no processo de incubação de empresas feita no município.

Outra análise que pode ser feita é a ocorrência dos arquétipos estratégicos em cada um dos setores de atuação das empresas. No setor de “informação e comunicação”, metade das empresas foi classificada como tendo orientação estratégica consumidor-inovação interativa (**Tabela 2**). Em contrapartida, na categoria “indústrias de transformação”, essa orientação é uma das de menor ocorrência. Apenas três empresas (16,67%) desse setor de atividade foram classificadas no arquétipo interativo (22,22%, se considerada também a empresa que possui orientação “híbrida” modeladora/ interativa). Nessa categoria, a orientação estratégica com mais frequência é justamente aquela oposta à interativa: a isolada (**Tabela 2**).

Tabela 2 - Arquétipo de orientação estratégica X atividades

Atividade/ Arquétipo	Atividades profissionais, científicas e técnicas	Indústrias de transformação	Indústrias extrativas	Informação e comunicação	Saúde humana e serviços sociais	Total geral
Isolada	1	3		4	1	9
Isolada / Seguidora		5				5
Isolada / Modeladora		1				1
Seguidora		2		3		5
Seguidora / Modeladora		1				1
Modeladora		2				2
Modeladora / Interativa		1				1
Interativa	1	3	1	7	1	13
Total	2	18	1	14	2	37

Fonte: elaborado pelos autores

No arquétipo de orientação consumidor-inovação isolada, tanto a OPM quanto a orientação para inovação se apresentam baixas. Nessas empresas, a organização é o foco de toda atenção e seus objetivos são a eficiência e os lucros de curto prazo. Geralmente, as empresas que adotam essa orientação atuam em ambientes estáveis – ou, pelo menos, percebidos como tal (BERTHON; HULBERT; PITT, 2004).

A análise da percepção que as empresas têm do ambiente corrobora essa tese. Os respondentes foram instados a manifestar seu grau de concordância (em uma escala que variava de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente) com a afirmação: “Em comparação com outros setores, nossa empresa opera em um AMBIENTE EXCEPCIONALMENTE TURBULENTO”. Considerando a variável escalar como numérica, pôde-se calcular um grau médio de concordância com a afirmação de que quanto menor o escore médio, maior a percepção de que o ambiente é turbulento.

Conforme se observa na **Tabela 3**, as indústrias de transformação pesquisadas apresentam escore médio (2,22) bem mais baixo do que as empresas do setor de “informação e comunicação” (3,79). Isso implica que nas empresas do setor “indústrias de transformação” há a percepção de que o ambiente nos quais atuam não é “excepcionalmente turbulento”. Nesse contexto, de acordo com Berthon, Hulbert e Pitt (1999), adoção da orientação estratégica isolada pode se justificar. Confirma-se, assim, de maneira indireta, que a orientação isolada – predominante no setor de “indústrias de transformação” – pode estar associada à percepção de ambientes estáveis.

Indícios de que o ambiente (ou a percepção que se tem dele) e a adoção de determinado arquétipo de orientação estratégica consumidor-inovação estão fortemente relacionados já haviam sido detectados anteriormente. Estudo com empresas sul-africanas, por exemplo, demonstrou essa correlação, em especial na adoção do arquétipo modelador por empresas que atuam em ambientes turbulentos (PITT *et al.*, 2007).

Tabela 3 - Atividade X percepção do ambiente (escore médio)

Atividade	Atividades profissionais, científicas e técnicas	Indústrias de transformação	Indústrias extrativas	Informação e comunicação	Saúde humana e serviços sociais	Escore médio geral
Percepção do ambiente (escore médio)	3,50	2,22	1,00	3,79	4,00	2,95

Fonte: elaborado pelos autores.

No setor “indústrias de transformação” há, ainda, outra dimensão a ser destacada. A orientação estratégica consumidor-inovação seguidora está presente em duas empresas isoladamente e em mais seis associadas a outras orientações. Se consideradas em conjunto, essas oito empresas com características seguidoras associadas às quatro com orientação isolada do setor perfazem o total de 12 organizações (66,67% do segmento). O elemento em comum entre essas empresas é o baixo grau de inovatividade.

A partir desses dados, poder-se-ia conjecturar que, no setor de “indústrias de transformação”, não há grande preocupação com a inovação. As empresas do setor que passaram pelo processo de incubação estariam mais voltadas para os lucros de curto prazo. Não haveria nessas organizações a preocupação com o desenvolvimento de produtos ou processo inovadores, criadores de mercado.

No entanto, ao cruzar os dados das empresas, por atividade, com o tipo de inovação do principal produto, nota-se que a maioria (72,22%) das organizações ligadas ao setor “indústria de transformação” declara que seu principal produto é “novo para o mercado mundial” (38,89%) ou “novo para o mercado nacional, mas já existente no mercado mundial” (33,33%). Como esses dois tipos de inovação são aqueles considerados, grosso modo, os de mais

inovatividade, a premissa anterior – de que não há, nas empresas desse setor, preocupação com a inovação – não se sustenta.

O que se poderia aventar a partir desses dados é que, nas indústrias de transformação poderia ocorrer um processo de “acomodação”. Lançado um produto inovador, as empresas desse setor tenderiam a não empreender esforços suficientes para o desenvolvimento de novos produtos ou processos inovadores.

Outro aspecto interessante dos resultados é a baixa ocorrência de empresas com orientação estratégica consumidor-inovação modeladora. Conforme mostrado na **Tabela 2**, apenas duas empresas (5,4% da amostra) podem ser enquadradas no arquétipo modelador. Mais três empresas apresentaram orientação modeladora em associação com as demais (isolada, seguidora, e interativa). Mesmo se considerando também essas empresas, a participação desse arquétipo na amostra continua reduzida (13,51% do total).

A orientação modeladora tem como características principais o alto grau de orientação para inovação e baixo nível de OPM. De acordo com Berthon, Hulbert e Pitt (1999), nas organizações com essa orientação, a inovação molda o mercado. Essas empresas são orientadas pela tecnologia e não se preocupam em satisfazer necessidades, mas sim criar necessidades. Nesse sentido, alinham-se com a vertente *science push* (SCHON, 1967).

Interessante notar que no segmento de “informação e comunicação” nenhuma das empresas pesquisadas apresentou a orientação estratégica consumidor-inovação modeladora. Além disso, como há, nesse segmento, 10 empresas (71,43% do total desse setor) com orientação estratégica com alto nível de OPM (seguidora ou interativa), pode-se inferir que há forte preocupação das organizações dessa atividade com os aspectos mercadológicos.

Na escala ICON, a última parte é voltada para a verificação da percepção que as empresas – ou, mais corretamente, seus dirigentes – têm da própria organização e de seus concorrentes. Para isso, são medidos os graus de concordância dos respondentes (novamente em uma escala tipo Likert, de 1 a 7) com cinco proposições relacionadas à organização.

Um dos pressupostos centrais do arcabouço teórico que sustentam os estudos sobre OPM e inovação é que ambos os construtos impactam positivamente na competitividade e na performance das organizações (ATUAHENE-GIMA, 1996; BAKER; SINKULA, 1999; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998). Os resultados do presente estudo, no entanto, não confirmam inteiramente essa premissa. Teoricamente, as empresas com orientação estratégica consumidor-inovação interativa deveriam apresentar performance superior. Os dados obtidos indicaram, contudo, que as empresas classificadas no arquétipo interativo são, contraditoriamente, aquelas que apresentam o mais baixo grau de concordância com a afirmação de que são superiores aos seus concorrentes em relação à performance (ROI), participação de mercado e posicionamento competitivo. Nesse quesito, as empresas que apresentaram mais alto grau de concordância foram as arquetipicamente seguidoras (4,91), que são, de acordo com Berthon, Hulbert e Pitt (1999), aquelas que adotam elevado nível de OPM e baixo grau de orientação para inovação.

Outra contradição relacionada ao arquétipo seguidor foi detectada entre os pressupostos teóricos e os dados obtidos. Observou-se que essas empresas são as que se consideram mais inovadoras em comparação com os concorrentes, dentro da amostra (escore médio 6,00). Como, na tipologia de Berthon, Hulbert e Pitt (1999, 2004), o arquétipo seguidor é um dos

que apresentam baixo grau de inovatividade, era de se esperar que as empresas interativas ou as modeladoras apresentassem os mais altos níveis de concordância com essa assertiva.

Cabe destacar, no entanto que, apesar dessa contradição, as empresas pesquisadas se mostraram, na média, significativamente convictas de seu potencial inovador frente à concorrência (escore médio de concordância superior de 5,49).

CONCLUSÕES

O principal intento deste trabalho foi medir o grau de OPM e inovação em uma amostra de 37 empresas mineiras que passaram (ou que estão passando) pelo processo de incubação. Para fazer essa verificação, utilizaram-se o modelo teórico e o instrumento de mensuração denominado Escala ICON, desenvolvidos por Berthon, Hulbert e Pitt (1999; 2004).

A partir dos resultados obtidos, apontam-se algumas limitações deste trabalho e fazem-se a indicação de desenvolvimentos de investigações futuras e algumas reflexões de cunho teórico.

Havia, *a priori*, a presunção de que a orientação estratégica consumidor-inovação interativa (alto grau de OPM e de inovatividade) seria a de mais ocorrência. Presumia-se essa ocorrência em função do apoio fornecido pela universidade – nos níveis tecnológico e gerencial – às empresas incubadas. Verificou-se, nos resultados obtidos, que, considerando-se somente os arquétipos “puros”, essa suposição se confirmou (35,14% da amostra com orientação Interativa).

Os resultados mostraram, ainda, que a orientação interativa é predominante no município de Belo Horizonte (58,33%). Essas informações podem indicar que na capital mineira as incubadoras têm desempenhado significativo papel no estabelecimento do equilíbrio entre as características mercadológicas e inovativas nas empresas incubadas. Como em Santa Rita do Sapucaí essa tendência não se verificou (12,5% da amostra com orientação interativa), entende-se que pesquisas que comparassem os processos de incubação nos dois municípios poderiam trazer subsídios interessantes para as discussões sobre o tema.

A orientação interativa também se mostrou majoritária no setor de “informação e comunicação” (50% das empresas do setor). Por outro lado, no setor de “indústrias de transformação”, apenas 22,22% das organizações apresentaram essa orientação estratégica. Nesse setor, predomina a orientação estratégica consumidor-inovação isolada (baixos níveis de OPM e de inovatividade). Essa informação, que a princípio parecia indicar baixo grau de inovação do setor, quando associada ao tipo de inovação do principal produto da empresa permitiu inferir que nas indústrias de transformação haveria tendência à “acomodação”.

Cabe aqui, novamente, a sugestão para novos estudos. Será que de fato ocorre o efeito de acomodação das indústrias de transformação? Será que tal efeito ocorre também em outros setores?

Por último, cabe destacar um aspecto revelado pela pesquisa e que, também, parece indicar a necessidade de desenvolvimento de estudos adicionais: a ocorrência de arquétipos “híbridos” de orientação estratégica consumidor-inovação. Conforme destacado ao longo do trabalho, esse fato pode indicar a ocorrência de alguns vieses. O primeiro, de ordem técnico-metodológica, estaria relacionado à interpretação, por parte dos respondentes, das proposições que compõem a escala. Como os questionários foram autoaplicados via internet, esse viés

pode, de fato, ter ocorrido. Outra possibilidade, de natureza teórica, implicaria a insuficiência da tipologia proposta pelos autores. Talvez – e os resultados obtidos neste trabalho permitem cogitar essa hipótese – não seja possível classificar as orientações estratégicas consumidor-inovação em apenas quatro arquétipos.

As dificuldades de desenvolvimento de tipologias nas ciências sociais são recorrentemente abordadas. No caso da tipologia desenvolvida por Berthon, Hulbert e Pitt (1999), esses obstáculos se mostram presentes. A utilização da escala ICON neste estudo trouxe resultados que indicaram que, pode ser insuficiente para explicar a relação entre os construtos OPM e inovação nas organizações, uma tipologia que prevê apenas quatro arquétipos de orientação estratégica consumidor-inovação.

O que se cogita, e aí a necessidade de outros estudos se faz premente, é que talvez os construtos OPM e inovação não possam ser analisados somente em termos dicotômicos como “alto grau” e “baixo grau”. Infindáveis configurações possíveis entre essas duas variáveis – e não se está nem conjecturando a influência de outras variáveis nas orientações estratégicas – podem ser estabelecidas, o que, conseqüentemente, implicaria um número também representativo de tipos de orientação estratégica.

Óbvio que se tem em mente que toda tentativa de classificação ou de desenvolvimento de tipologias é uma aproximação da realidade, que nunca será plenamente alcançada. No entanto, os resultados desta pesquisa parecem indicar que a tipologia estabelecida por Berthon, Hulbert e Pitt (1999), de apenas quatro tipos de orientação estratégica consumidor-inovação, não é suficiente.

Nesse sentido, entende-se que é necessário o desenvolvimento de novos estudos que verifiquem a aplicabilidade da escala ICON em contextos diversos – uma vez que neste estudo limitou-se às empresas incubadas de Minas Gerais – para que se possa, quem sabe, aprimorá-la ou, até mesmo, propor sua substituição por outro modelo teórico que consiga abarcar uma gama maior de configurações estratégicas consumidor-inovação.

REFERÊNCIAS

ANDREASSI, T. *Gestão da inovação tecnológica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

ATUAHENE-GIMA, K. Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, n. 35, p. 93-103, 1996.

BAKER, W.E.; SINKULA, J.M. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, n. 27, p. 411-427, 1999.

BERTHON, P.; HULBERT, J.M.; PITT, L.F. To serve or create?: strategic orientations toward customers and innovation. *California Management Review*, v. 42, n. 1, p. 36-58, Fall 1999.

BERTHON, P.; HULBERT, J.M.; PITT, L.F. Innovation or customer orientation?: an empirical investigation. *European Journal of Marketing*, v. 38, n. 9/10, p. 1065-1090, 2004.

BURGELMAN, R.A. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, p. 223-244, 1983.

CHENG, L.; DRUMMOND, P.; MATTOS, P. A integração do trinômio tecnologia, produto e mercado na pré-incubação de uma empresa de base tecnológica. Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na América Latina (CIPEAL), 3, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: CIPEAL, 2004

CHRISTENSEN, C.M.; JOHNSON, M.W.; RIGBY, D.K. Foundations for growth: how to identify and build disruptive new businesses. *MIT Sloan Management Review*, v. 43, n. 3, p. 22-31, 2002.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, v. 2 n. 3, p. 213-232, 1998.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U.; WEBSTER JR., F.E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, v. 57, n.1, p. 23-37, Jan. 1993.

DIXON, D.F. Schumpeter: fifty years later. *Journal of Macromarketing*, v. 20, n.1, p. 82-88, June/2000.

DOUGHERTY, D. Organizando para a inovação. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (org.) *Handbook de estudos organizacionais: ação e análises organizacionais*. v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

DOSI, G. Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*, v. 26, n.3, p.1120-1171, 1988.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUNPHY, S.; HERBIG, P.A. Acceptance of innovations: the customer is the key! The *Journal of High Technology Management Research*, v. 6, Issue 2, p. 193-209, Aut, 1995.

ELLIS, P.D. Market orientation and performance: a meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, v. 5, n. 43, p. 1089-1107, Jul, 2006.

FERNANDES, D.V.H.; SANTOS, C.P. Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. *RAE-eletrônica*, v. 7, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2008.

HAGE, J.T. Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, n. 25, p. 597-622, 1999.

HAN, J.K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R.K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, v. 62, n. 4, p. 30-45, Oct. 1998.

HULTNIK, E.J.; SCHOORMANS, J.P.L. How to launch a high-tech product successfully: an analysis of marketing managers' strategy choices. *The Journal of High Technology Management Research*, v. 6, Issue 2, p. 229-242, Aut, 1995.

HUMAN, G.; NAUDÉ, P. Relationship or innovation orientation in B2B markets: empirical results from an emerging market. In: 25th IMP Conference Euromed Management, 2009, Marseilles. *Proceedings...* Disponível em: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/7265.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2010.

HURLEY, R.F.; HULT, G.T.M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 3, p. 42-54, Jul, 1998.

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

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

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 9 ed., tradução de Arlete Smille Marques, Sabrina Cairo. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2003.

KRUSKALL, W.H.; TANUR, J.M. *International Encyclopedia of Statistics*. New York: Mc Millan, p.1071-1101, 1978.

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

MELLO, S.C.B. *et al.* Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *O&S*, v. 13, n. 36, p. 185-202, jan.mar. 2006.

NARVEKAR, R.S.; JAIN, K. A new framework to understand the technological innovation process. *Journal of Intellectual Capital*, v. 7, Issue 2, p. 174-186, 2006.

NARVER, J.D.; SLATER, S.F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v. 5, p. 20-35, Oct, 1990.

PERIN, M.G.; SAMPAIO, C.H.; FALEIRO, S.N. O impacto da orientação para o mercado e da orientação para aprendizagem sobre a inovação de produto: uma comparação entre a indústria eletro-eletrônica e o setor de ensino universitário de administração. *RAC*, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 79-104, 2004.

PITT, L. *et al.* The "ICON" archetype: its influence on customer orientation and innovation in South African firms. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 25, 2. p. 157-174, 2007.

REDE MINEIRA DE INOVAÇÃO. Disponível em < <http://www.rmi.org.br> >. Acesso em: 13 jul. 2010.

SANTOS, G.J. A interfuncionalidade entre marketing e gestão de ciência e tecnologia nas empresas. *Gestão & Produção*, v. 10, n. 3, p. 329-344, dez. 2003.

SCHON, D. *Technology and social change*. New York: Delacorte, 1967.

SCHUMPETER, J.A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, credito, juros e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

STEVENSON, W.J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harbra, 1981.

TUSHMAN, M.L.; NELSON, R.R. Introduction: technology, organizations and innovation. *Administrative Science Quarterly*, n. 35, p. 1-8, mar. 1990.