



**UNIVERSIDADE POTIGUAR - UnP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO - MPA**

GILMAR MOTA DIAS

**A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E COMPORTAMENTO
INOVADOR EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE VAREJO ALIMENTAR.**

Natal
2012

GILMAR MOTA DIAS

**A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E COMPORTAMENTO
INOVADOR EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE VAREJO ALIMENTAR.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar – MAP/UNP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Tereza de Souza
Co-orientador: Prof. Dr. Alípio Ramos Veiga Neto

Natal
Outubro/2012

D541r Dias, Gilmar Mota.

A relação entre orientação para o mercado e comportamento inovador em micro e pequenas empresas de varejo alimentar / Gilmar Mota Dias. – Natal, 2012.

151f.

Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação.

Bibliografia: f. 137-147.

1. Administração – Dissertação. 2. **Orientação para o Mercado**. 3. Comportamento inovador. 4. Varejo de alimentos. 5. Micro e pequenas empresas. I. Título.

GILMAR MOTA DIAS

**A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E COMPORTAMENTO
INOVADOR EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE VAREJO ALIMENTAR.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar – MAP/UNP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Tereza de Souza
Co-orientador: Prof. Dr. Alípio Ramos Veiga Neto

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Tereza de Souza
Orientadora
Universidade Potiguar – UnP

Prof. Dr. Alípio Ramos Veiga Neto
Co-Orientador
Universidade Potiguar – UnP

Prof. Dr. Kleber Cavalcanti Nóbrega
Membro Interno
Universidade Potiguar – UnP

Prof.^a Dr.^a Elisabete Stradiotto Siqueira
Membro Externo
Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA

Dedico:

Aos meus pais: Seu Emídio e Dona Zélia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo seu infinito amor, por ter me alcançado, e pelos princípios de vida contidos em sua Palavra.

À Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA, na pessoa do seu ex-reitor, Professor Josivan Barbosa Menezes Feitoza, pela oportunidade de conceder condições (recursos financeiros e veículos) para a obtenção dessa capacitação profissional.

Ao Diretor da Divisão de Contabilidade e Administração Financeira – DICAF, Aldemir Fernandes Lemos, pela liberação e compreensão da minha ausência e suas palavras de encorajamento.

Aos colegas Supriano, José Paulo, Josemar, Erivando e Sálvio, da DICAF, pela amizade, pelas palavras de motivação e pelo suporte dado na minha ausência.

Aos irmãos e irmãs das Igrejas em Mossoró, Caicó e Pau dos Ferros, pelas muitas orações dirigidas à minha pessoa e à conclusão deste trabalho. Guardo o sentimento de enorme gratidão por cada um deles.

Aos meus familiares, que sempre torcem pelo meu sucesso pessoal e profissional, pelos quais tenho prazer em declarar que faço parte da Família Dias. Em especial, à Eliane Dias e Elenilza Dias, pelas contribuições.

À minha esposa, Fernanda Dias, e à minha filha, Tiane Dias, por terem suportado todo o stress, os muitos e dolorosos dias e noites de dedicação ao Mestrado e toda a ausência, distância e cuidado negligenciados por mim, em detrimento da busca por mais esse degrau na minha carreira profissional. Vocês são minha inspiração. Amo vocês!

Aos colegas da UFERSA e do Mestrado, Nichollas, Daiane, Vanessa, Dairone, Wilton e Gilberto, que participaram juntamente comigo desse desafio, dividindo alegrias e tristezas, com ousadia e coragem, nas muitas viagens realizadas.

Aos demais colegas do Mestrado, pela troca de experiências. Em especial, aos colegas da mesma linha de pesquisa, pelo companheirismo nos momentos de dificuldades e de pressões para a realização das atividades disciplinares. Nosso grito de guerra continua: Estratégia!!!

A todos que compõem o Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar. Todos os professores que contribuíram com seu conhecimento e experiências para o meu aperfeiçoamento.

Ao Professor Doutor Kleber Cavalcanti Nóbrega, pelas suas contribuições e elogios direcionados a esse trabalho, pelo qual guardo admiração e respeito diante da experiência e prática profissional vivenciada em suas aulas.

À Professora Doutora Elisabete Stradiotto Siqueira, da UFERSA, pela forma simpática e agradável com que aceitou participar da minha defesa de dissertação deste mestrado.

À Professora Doutora Teresa de Souza, coordenadora do curso e, também, minha orientadora, pela forma de tratamento sempre carinhosa e paciente, contribuindo para a construção deste trabalho final.

Ao inestimável Professor Doutor Alípio Ramos Veiga Neto, co-orientador deste trabalho, a quem dedico o meu respeito e admiração pelo seu jeito “alipiano” de ser. Sua personalidade marcante e desafiadora é um estímulo para os que querem evoluir enquanto aprendizes da ciência.

Aos empresários, que gentilmente participaram, contribuindo com as informações necessárias, acreditaram na seriedade e importância deste trabalho.

RESUMO

A Orientação para o Mercado e o Comportamento Inovador parecem se constituir temas estratégicos diante da elevada competitividade atualmente existente no mercado. No comércio varejista de micro e pequeno porte, este fato pode estar se tornando evidente. Este trabalho procurou investigar a relação entre a Orientação para o Mercado e o Comportamento Inovador em empresas pertencentes a este segmento. A pesquisa, de caráter exploratório e descritivo, foi aplicada por meio de questionário, numa amostra não probabilística de 192 empresas do comércio varejista de alimentos da cidade de Mossoró-RN. A análise dos dados envolveu o uso da estatística descritiva e multivariada através da análise fatorial. Como fundamentação teórica básica foram utilizados o estudo de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), para a Orientação para o Mercado; e de Christo (2011), para o Comportamento Inovador. Verificou-se um grau moderado de Orientação para o Mercado entre as empresas pesquisadas, com a indicação de maior importância para a dimensão de *resposta à inteligência do mercado*. A variável de Orientação para o Mercado mais importante foi o *Atendimento a reclamações dos clientes*. Essas empresas apresentaram elevado Comportamento Inovador. Sua dimensão com maior grau de importância foi a *inovação motivada pelo espírito empreendedor*. A variável de Comportamento Inovador mais importante foi a *Crença da importância da inovação*. Os fatores determinantes do Comportamento Inovador resultantes da análise fatorial foram a *inovação motivada pelo espírito empreendedor*, *inovação motivada pela atuação estratégica da empresa*, *inovação apesar das dificuldades*, *inovação motivada pelo aumento da rentabilidade*, *inovação motivada pelo ambiente externo (fatores macroambientais)* e *inovação motivada por pura necessidade*. Os resultados apontaram para a existência de correlação entre esses construtos, confirmando a hipótese de que uma empresa orientada para o mercado possui, também, um comportamento inovador.

Palavras-chave: Orientação para o Mercado. Comportamento Inovador. Varejo de Alimentos. Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

The Market Orientation and Innovative Behavior seem to be strategic issues facing the high competitiveness currently existing in marketplace. In the retail sector of micro and small, this fact may becoming evident. This study sought to investigate the relationship between Market Orientation and Innovative Behavior in companies belonging to this segment. The research, exploratory and descriptive, was applied through questionnaire, a non-probability sample of 192 companies trade retail food city Mossoró-RN. Data analysis involved the use of descriptive statistics and multivariate analysis through factor analysis. As a basic theoretical foundation of the study were used Kohli, Jaworski and Kumar (1993), for Market Orientation; and Christo (2011), for Innovative Behavior. There was a moderate degree of Market Orientation among the companies surveyed, with an indication of greater importance to the dimension of *response to market intelligence*. The variable Market Orientation *Attendance was more important to customer complaints*. These companies provided a high Innovative Behavior. Its dimension with greater importance was the *innovation driven by entrepreneurial spirit*. The variable behavior Innovative most important was the *belief of the importance of innovation*. The factors determinants of behavior Innovative results in a factor analysis were *innovation driven by entrepreneurial spirit, innovation driven by the strategic performance of the company, despite the difficulties innovation, innovation driven by increased profitability, innovation driven by the external environment (macro-environmental factors) and innovation motivated by sheer necessity*. The results pointed to the existence of correlation between these constructs, confirming the hypothesis that a market-oriented company has also an innovative behavior.

Keywords: Market Orientation. Innovative Behavior. Retail Food. Micro and Small Enterprises

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Função de Intermediação do Varejo.....	27
Figura 2	Antecedentes e Consequentes da Orientação para o Mercado.....	46
Figura 3	Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater.....	50
Figura 4	Classificação das Capacidades segundo Day.....	56
Figura 5	Elementos da Orientação para o Mercado segundo Day.....	57
Figura 6	O Radar da Inovação.....	75
Figura 7	Octógono da Inovação de Scherer e Carlomagno.....	78
Figura 8	Os 4 Ps da Inovação.....	81
Figura 9	Contingências do Comportamento Inovador de Christo (2011).....	89
Figura 10	Esquema da Pesquisa.....	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Definições de Varejo.....	28
Quadro 2	Exemplos de Estratégias Utilizadas por Empresas do Varejo Brasileiro.....	31
Quadro 3	Escalas de Medidas de Orientação para o Mercado.....	59
Quadro 4	Perspectivas de Orientação para o Mercado.....	61
Quadro 5	Conceitos de Marketing e os Fatores de Orientação para o Mercado.....	62
Quadro 6	Definições de Inovação.....	64
Quadro 7	Elementos do Processo de Inovação - <i>Minnesota Innovation Survey</i>	70
Quadro 8	Dimensões da Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC).....	74
Quadro 9	Dimensões do Radar da Inovação em Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).....	76
Quadro 10	Dimensões do Octógono da Inovação de Scherer e Carlomagno (2009).....	79
Quadro 11	O Desafio da Mudança.....	82
Quadro 12	Descrição dos 4Ps da inovação.....	82
Quadro 13	Indicadores do QDI.....	83
Quadro 14	Modelos e Dimensões sobre as Formas de Inovação numa Empresa.....	85
Quadro 15	Relacionamento das Dimensões x Autores.....	85
Quadro 16	Síntese dos Aspectos Metodológicos da Pesquisa.....	95
Quadro 17	Dimensões e Variáveis de Orientação para o Mercado.....	102
Quadro 18	Dimensões e Indicadores do Comportamento Inovador.....	103
Quadro 19	Novas Dimensões e Reagrupamento de Variáveis do Construto CI.....	121

LISTA DE SIGLAS

Di	Disseminação de inteligência de mercado
CI	Comportamento Inovador
CNAE	Código Nacional de Atividade Econômica
CNC	Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
Gi	Geração de Inteligência de Mercado
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INEI	Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação
MARKOR	<i>Market Orientation</i>
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
MSI	<i>Marketing Science Institute</i>
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
OM	Orientação para o Mercado
PIB	Produto Interno Bruto
PINTEC	Pesquisa de Inovação Tecnológica
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
QDI	Questionário Diagnóstico da Inovação
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
Ri	Resposta à Inteligência de Mercado
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Classificação das Empresas Utilizada pelo SEBRAE.....	98
Tabela 2	Classificação das Empresas Utilizada pelo IBGE e MTE.....	98
Tabela 3	Classificação do Comércio Varejista segundo o IBGE.....	99
Tabela 4	Característica dos Respondentes – Sexo.....	108
Tabela 5	Característica dos Respondentes – Idade.....	109
Tabela 6	Característica dos Respondentes – Escolaridade.....	109
Tabela 7	Característica dos Respondentes – Cargo.....	110
Tabela 8	Característica das Empresas – Porte.....	110
Tabela 9	Característica das Empresas – Setor.....	111
Tabela 10	Grau de Importância das Variáveis de OM.....	112
Tabela 11	Grau de Importância das Dimensões do Construto de OM.....	115
Tabela 12	Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett.....	117
Tabela 13	Teste de Confiabilidade do Construto CI.....	117
Tabela 14	Comunalidades do Construto CI.....	118
Tabela 15	Total da Variância Explicada do Construto CI.....	119
Tabela 16	Matriz de Componentes Rotacionada do Construto CI.....	120
Tabela 17	Grau de Importância das Variáveis do Construto CI.....	123
Tabela 18	Grau de Importância das Novas Dimensões do Construto CI.....	126
Tabela 19	Grau de Importância dos Construtos OM e CI.....	127
Tabela 20	Correlação de Pearson para as Dimensões de OM e CI.....	128
Tabela 21	Correlação de Pearson para os Construtos OM e CI.....	130

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS	20
1.2.1	Geral	20
1.2.2	Específicos	20
1.3	JUSTIFICATIVA	21
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	GESTÃO DE ESTRATÉGIAS DE VAREJO	24
2.2	AS MPEs E A INOVAÇÃO	33
2.3	O MARKETING E A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	37
2.4	OS MODELOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	43
2.4.1	A Escala MARKOR, de Kohli e Jaworski	44
2.4.2	A Escala MKTOR, de Naver e Slater	49
2.4.3	A Escala MORTN, de Deshpandé, Farley e Webster	52
2.4.4	Orientação para o Mercado em Day	54
2.5	INOVAÇÃO: CONCEITOS E MODELOS	63
2.5.1	Modelos de Inovação	68
2.5.1.1	Modelo de Schumpeter	71
2.5.1.2	Modelo de Berreyre	72
2.5.1.3	Os Modelos das Pesquisa: Manual de Oslo e PINTEC	73
2.5.1.4	Modelo do Radar da Inovação	74
2.5.1.5	Modelo do Octógono da Inovação	77
2.5.1.6	Modelo dos 4Ps da Inovação	80
2.5.1.7	Modelo de Avaliação do Grau de Inovação Organizacional	82
2.5.2	Comportamento Inovador	86
2.5.2.1	Comportamento Inovador: Antecedentes e Consequentes	88
3	METODOLOGIA	94
3.1	TIPO DE PESQUISA	96
3.2	UNIVERSO/AMOSTRA DA PESQUISA	97
3.3	INSTRUMENTO DE PESQUISA	99

3.4 VARIÁVEIS ANALÍTICAS	101
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS	104
3.5.1 ANÁLISE FATORIAL.....	106
4 RESULTADOS E ANÁLISES DE DADOS	108
4.1 PERFIL DOS SUJEITOS PESQUISADOS	108
4.2 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DO CONSTRUTO OM	111
4.3 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DO CONSTRUTO CI	116
4.3.1 Análise das Dimensões do CI - Variáveis Latentes	116
4.3.2 Análise do Grau de Importância das Variáveis do CI.....	122
4.3.3 Análise do Grau de Importância das Dimensões do CI	125
4.4 CORRELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS E SUAS DIMENSÕES	127
5 CONCLUSÃO	132
REFERÊNCIAS.....	137
APÊNDICE.....	148

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa inicia-se com o reconhecimento do contexto de elevada competitividade vivenciado pelas empresas no mercado. Em especial, destaca a relevância das empresas de micro e pequeno porte apontando, assim, para a necessidade da adoção de ações estratégicas por essas empresas de menor porte. Ressalta-se, então, o poder de mercado do comércio varejista e a importância do uso de comportamentos relacionados à Orientação para o Mercado e à Inovação como fatores competitivos para a sua manutenção no mercado. Para tanto, apresenta-se estudos sobre esses temas. A fundamentação teórica básica utilizada foi os trabalhos de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e de Christo (2011), que serviram de instrumento para o melhor entendimento sobre os assuntos tratados, permitindo suas análises e verificação de possíveis correlações.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA

Entre as diversas atividades econômicas, o comércio é uma das mais antigas. De maneira primitiva, o ser humano se utilizava do escambo, que era a simples troca de uma mercadoria por outra, que atendessem às necessidades dos atores envolvidos. Atualmente, essa atividade comercial se tornou muito complexa (SEBRAE, 2008).

O início do terceiro milênio é marcado pela necessidade de enfrentamento da competitividade em todas as áreas de negócios, sendo preciso um esforço para o acompanhamento das mudanças de um mercado globalizado (MAMMINI, 2006). A competição assumiu um crescimento de nível global, fazendo com que a qualidade e os custos se tornassem elementos importantes para as firmas (SENHORAS, 2003).

Para continuarem competitivas, as empresas têm adotado uma postura flexível e de agilidade frente às exigências do mercado (PEREIRA, QUEIROZ e OLIVEIRA, 2008). Diante do dinamismo existente e a crescente competitividade, torna-se evidente a busca por tentativas de compreensão e explicação sobre as decorrências das práticas de gestão realizadas nas organizações, visando encontrar soluções viáveis para elas (FERRARESI, 2010).

Dentre os diversos setores da economia brasileira, o segmento do comércio varejista vem se destacando como um dos que mais experimentaram a modernização nas últimas décadas (SENHORAS, 2003). Conforme Parente (2010), o varejo vem despontando como um importante segmento econômico tanto no país quanto no mundo. No caso do Brasil, o volume de vendas anual já é superior a R\$ 100 bilhões, equivalendo a 10% do Produto Interno Bruto (PIB). A expansão das atividades varejistas e seu significado no cenário econômico nacional passaram a exigir a adoção de avançadas técnicas de gestão e o uso da tecnologia da informação como instrumentos de modernização.

Guidolin, Costa e Nunes (2009) destacam que, em sua evolução histórica, o varejo teve aspectos marcantes e predominantes. Na década de 1970, a localização era o mais importante. Grandes lojas com variedade para atender às compras em massa. Surgem os primeiros *shoppings* no Brasil. Os anos de 1980 apresentaram um direcionamento para a diferenciação de produto e a segmentação. Aparecem grandes lojas especializadas em determinado estilo ou comportamento. Há melhorias nas tecnologias de gestão utilizadas. O formato dos hipermercados chega ao Brasil. O primeiro período dos anos 1990 é voltado para o acompanhamento do comportamento dos consumidores. A gestão passa a considerar o perfil e os hábitos dos consumidores através de *softwares* de relacionamento entre o varejo e os clientes (*Customer Relationship Management – CRM*), de relacionamento entre o varejo e os fornecedores e de gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management – SCM*), e a expansão dos ERP (*Enterprise Resource Planning*) – os chamados *softwares* de gestão. O segmento assume uma postura internacional, com lojas que se expandem para outros países. As tendências de produtos, de formatos, de serviços e da gestão associada ao uso da tecnologia passam a ser acompanhadas pelo mercado de varejo brasileiro. A segunda parte dos anos 1990, e os primeiros anos de 2000, trouxeram a necessidade de mais esforços. A pressão competitiva, as exigências de um consumidor seletivo e mais bem informado e a sua demanda por mais conveniência, tornaram a atividade cada vez mais difícil. Sobreviver diante da forte concorrência tornou-se o grande desafio para os varejistas brasileiros.

Toda essa evolução comercial tem sido constante no mundo e, também, no Brasil. O surgimento de novos formatos e modelos (autosserviço, redes de empresas, franquias) bem como a utilização e aplicação da tecnologia da informação

e da inteligência competitiva tem contribuído para essa evolução e o seu crescimento em importância econômica. A globalização, o aumento da participação e do seu poder no volume de negócios, a preocupação e o foco no relacionamento com o cliente, o desenvolvimento de parcerias com fornecedores e a evolução para formatos sem lojas e o varejo virtual representam importantes tendências de transformação experimentadas por este segmento (SEBRAE, 2008).

Os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) permitem a observação da estrutura comercial empresarial e dos seus segmentos no Brasil, levando em consideração a sua importância significativa para a economia do país, a atividade comercial representa grande fonte de geração de valor, de emprego e de renda, possuindo, assim, uma elevada contribuição para a formação do PIB. Os números da Pesquisa Anual do Comércio, em 2008, apontam para a existência de 1.430 milhões de empresas comerciais no Brasil, com 8,3 milhões de pessoas ocupadas nessa atividade. Nesta pesquisa, o comércio varejista detinha 1,1 milhão de empresas, correspondentes a 80% das empresas comerciais, ocupando 5.984 milhões pessoas, correspondentes a 72,80% das pessoas ocupadas no comércio (IBGE, 2008).

Observa-se, assim, que o comércio varejista brasileiro figura como aquele que tem maior número de empresas, com maior número de pessoas ocupadas e com maior participação na massa de remunerações pagas. Sua contribuição é expressiva para o resultado da economia nacional. Representando, com isso, um suporte da economia, reforçado pelo grande número de empresas existentes em todos os municípios, que colaboram para a produção de riquezas no país (SEBRAE, 2008).

Uma exposição dos números do comércio por unidade da federação revela que, no Rio Grande do Norte, o comércio varejista confirma a sua posição prevaiente, obtendo maior expressão na receita bruta de revenda e de comissões sobre vendas (R\$ 7.655.138; 49,66%), na margem de comercialização (R\$ 1.670.982; 62,01%), nos salários, retiradas e outras remunerações (R\$ 455.339; 65,11%), no número de pessoas ocupadas (67.048; 73,87%) e no número de unidades locais com receita de revenda (12.015; 81,54%) (IBGE, 2008).

O comércio varejista está presente em todos os municípios brasileiros, contribuindo para as economias locais e se configurando como uma das principais fontes empregadoras (SEBRAE, 2008). Dentre os municípios do Rio Grande do

Norte, a cidade de Mossoró se destaca como uma das importantes, possuindo, em 2010, uma população de 259.815 habitantes. Seu PIB (a preços correntes) em 2008 alcançou o valor de R\$ 3.025.815,00, possuindo, também, em 2009, um total de 5.324 unidades empresariais locais, ocupando 56.442 pessoas (IBGE, 2011). Seu comércio é um dos mais diversificados e dinâmicos do Estado e sustenta sua vocação histórica. Já em 1957, Mossoró se sobressaía como um centro comercial do Estado. Sua localização privilegiada fortalece essa condição, pois está equidistante de duas capitais, Natal/RN e Fortaleza/CE (PREFEITURA MUNICIPAL DE MOSSORÓ, 2008). A atividade comercial detém 46,33% do total de seus negócios e o comércio varejista atinge 32,94% do total desses negócios (SEBRAE, 2009).

Caracteristicamente, segundo o IBGE (2008), o comércio varejista é formado, em sua maioria, por um número elevado de estabelecimentos de pequeno porte. Também, para o SEBRAE (2011a), o segmento de varejo é composto majoritariamente por pequenas empresas. As micro e pequenas empresas (MPEs) totalizam 54% do total de empresas do segmento no país, absorvendo 42% do total de empregos existentes. Ainda segundo o SEBRAE (2008), a opção por esse tipo de comércio, se dá pela pequena necessidade de investimento requerida e pela potencial simplicidade de sua condução.

No entanto, o significado desses números contrasta com os grandes problemas enfrentados pelas MPEs do comércio varejista. Para garantirem sua permanência no mercado, essas empresas sofrem pelo despreparo dos empresários para a gestão dos negócios, pela ausência de planejamento das atividades no médio e longo prazo, pela falta de conhecimento do negócio como um todo e pelo desconhecimento do mercado, da evolução dos hábitos de consumo e do perfil do consumidor, dentre outros. Neste sentido, tem-se recomendado, para os envolvidos nas atividades de comércio varejista, que atribuam muita importância para a definição e execução de estratégias eficientes para a diferenciação e para um foco centralizado no consumidor, buscando os investimentos e o aprendizado necessários para sua manutenção no mercado. A grande inquietação do varejista é atender aos desejos, expectativas e necessidades dos consumidores elevando a percepção do valor de seus produtos e serviços (SEBRAE, 2008).

Frente à necessidade de utilização das melhores estratégias, o ambiente competitivo faz com que o setor varejista assuma uma postura estratégica, orientando-se para o sucesso com base na rapidez da tomada de decisões, na

eficiência dos resultados financeiros e no serviço final oferecido aos consumidores (PARENTE, 2010).

O uso de uma estratégia adequada proporciona maior chance de sucesso para uma organização. Considerando-se que tanto sua estrutura quanto suas estratégias são passíveis de mudanças ocorridas no ambiente do mercado, a escolha de uma boa gestão se traduz em sucesso para a organização (MAMMINI, 2006). O cenário competitivo vigente exige a criação e desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis, revelando o direcionamento das ações para a orientação para o mercado como uma alternativa adequada (SAMPAIO, 2000). Essa elevada competitividade se transformou em um dos principais determinantes do potencial e da rapidez na geração de inovações em produtos e serviços entre as empresas (FAYET, 2010).

Dentre as diversas ações utilizadas pelas empresas, a inovação, também, assume um caráter estratégico de sucesso (SANTOS, 2009). As exigências desse mercado competitivo fazem da inovação um elemento marcante em todos os segmentos. Em especial, o comércio varejista, independente do porte, vê-se diante da necessidade de promovê-la na sua estrutura, assumindo o uso de estratégias de redução de custos, da adoção de novas tecnologias, do uso de técnicas para a entrada em novos mercados e para a conquista de novos clientes, tudo isso, visando à obtenção de vantagem competitiva. Seu uso no varejo configura-se como essencial diante das dificuldades experimentadas pela elevada concorrência, as barreiras existentes no mercado, o elevado número de lojas no setor e o poder mercadológico de algumas redes (MINADEO, 2010).

O varejo de alimentos também tem experimentado o auxílio da inovação como diferencial para a competitividade. A complexidade desse mercado provoca a necessidade de desenvolvimento das atividades e estratégias de atuação para a geração de valor. Nas últimas três décadas, esse tipo de varejo passa por uma evolução, tornando-se um segmento de grande poder econômico e, pela proximidade com o cliente, assume uma importante função na interação com toda a cadeia de agentes econômicos, passando a ser intermediário entre a indústria e o consumidor final, estando mais sensível para identificar as reais necessidades dos clientes. O uso da tecnologia e do conhecimento têm possibilitado a criação e a difusão de novas tendências junto aos consumidores. Instrumentos como a automação, a tecnologia da informação, a otimização de processos (atendimento,

vendas, logística, crédito) e novos modelos de gestão têm facilitado a sobrevivência no mercado (SPANHOL E BENITES, 2004).

As pressões advindas das exigências cada vez maiores de geração de valor para os consumidores e a formação de um mercado cada vez mais competitivo provocam uma necessidade das empresas inovarem, exigindo, para sua manutenção no mercado, além de investimentos, uma capacidade de inovação por parte de seus agentes (SANTOS, 2009).

A busca pela inovação deve estar alinhada à dinâmica estratégica da empresa não havendo conflitos na geração de valor para o cliente (TOLEDO e ZILBER, 2009).

A existência de um mercado cada vez mais competitivo e a exigência de velocidade para a criação e lançamento de novos produtos torna, assim, a inovação uma competência importante e necessária para o desenvolvimento e manutenção de uma empresa no mercado. Pensar estrategicamente está intimamente relacionado com o uso do pensamento criativo, resultando em novas formas (ações, soluções e caminhos) de obtenção dessa manutenção no mercado (LAVARDA, 2009).

Parece evidente, o destaque do uso da orientação para o mercado e da inovação como estratégias utilizadas pelos diversos segmentos empresariais. Ferraresi (2010) destaca que a Orientação para o Mercado, a Inovação e a Competitividade são assuntos muito próximos.

Sendo assim, dado o crescente interesse de estudo, torna-se relevante a consolidação da relação entre Orientação para o Mercado, o Comportamento Inovador e o Setor de Varejo (SAMPAIO, 2000). São escassas as pesquisas sobre a relação da Orientação para o Mercado e o Desempenho no pequeno varejo (KARA, SPILLAN, e DESHIELDS, 2005).

Outrossim, é importante destacar que, segundo Minadeo (2010), a pesquisa sobre a inovação no varejo não tem recebido tanto interesse quanto na indústria.

A amplitude de análise da inovação sugere a realização de estudos que contemplem a evolução das empresas inovadoras, nos mais diversos setores, as estratégias utilizadas, o nível de inovação obtido e a possível influência do tamanho nesse nível (LAVARDA, 2009).

De fato, a realização de pesquisas que envolvam questões do pequeno varejo brasileiro tem sido negligenciada, especialmente, no universo das empresas do interior do país. Acredita-se na necessidade de condução de mais estudos para a

aquisição de maior conhecimento sobre as pequenas empresas, especialmente, na esfera do seu comportamento de marketing (PINTO, SANTOS e ALVES, 2012).

Considerando-se a importância do segmento varejista e a predominância de empresas de pequeno porte, bem como a existência das diversas variáveis pertencentes aos construtos que fundamentam este estudo, tem-se, então, como questão central de pesquisa:

Qual a relação entre a Orientação para o Mercado e o Comportamento Inovador em micro e pequenas empresas de varejo alimentar?

Busca-se, assim, fazer uma análise sobre a utilização dessas estratégias por parte deste segmento, mensurando-as e identificando a sua relação e suas possíveis influências sobre o comportamento dessas empresas, para auxiliar no desenvolvimento e detalhamento progressivo da pesquisa (COOPER, 2003).

Como forma de responder a esses questionamentos, foram definidos os objetivos para esta pesquisa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar a relação entre a Orientação para o Mercado e o Comportamento Inovador em micro e pequenas empresas de varejo alimentar.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, pretende-se ainda:

- Identificar o grau de Orientação para o Mercado entre os sujeitos da pesquisa;
- Identificar o grau de Comportamento Inovador experimentado por esses sujeitos;
- Identificar o grau de importância das variáveis dos construtos para esses sujeitos;

- Identificar as variáveis latentes relacionadas ao construto Comportamento Inovador; e,
- Verificar a existência de correlação entre os construtos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância e a viabilidade da realização deste estudo fundamentam-se na exposição de argumentos que se seguem.

Em primeiro plano, representa um reconhecimento da importância econômica do segmento de varejo de micro e pequeno porte. O relacionamento deste setor com a perspectiva da adoção de práticas de orientação para o mercado envolve, também, a sua recorrência diante da competitividade atual existente na atividade comercial.

Representa, assim, uma oportunidade de análise de um segmento tão competitivo em que se espera uma constatação de certo grau de especialização em relação ao seu comportamento empresarial, de sua gestão, e de características essencialmente inovadoras. Características tais que, por influenciarem na evolução das empresas, precisam ser analisadas. Enquanto comportamento, a inovação ainda precisa de mais explicações.

O alinhamento da importância do varejo e da necessidade de sua Orientação para o Mercado e de um Comportamento Inovador com vistas à melhoria de desempenho aguçam o interesse por esta pesquisa. Esse interesse ganha dimensão diante da possibilidade de uma melhor compreensão dos estudos já realizados e dos modelos disponíveis. Com efeito, a aplicação no segmento em foco poderá trazer novos elementos que contribuirão para a ampliação da discussão teórica sobre tais modelos. Os benefícios teóricos da realização desta pesquisa envolvem a possibilidade de uso de um modelo de análise dos efeitos da estratégia e dos elementos de Orientação para o Mercado e do Comportamento Inovador e, também, de suas relações. A observação dessa relação representa uma exploração conjunta e promissora pouco explorada entre esses dois temas. Oferece-se então, uma contribuição importante para a ciência, com possibilidade de ampliação para o surgimento de novas pesquisas futuras.

É preciso acentuar que, mesmo se tratando de temas já conhecidos e muito estudados individualmente, existem apenas algumas poucas aplicações que confrontam esses temas, em especial, no contexto do segmento de varejo. No entanto, esta pesquisa possibilita um reforço para o entendimento dessa relação no público-alvo aplicado. A inexistência de estudos locais atribui certo ineditismo e reconhece a necessidade de desenvolvimento da capacidade da gestão empresarial desse importante segmento da economia local.

Isso permite afirmar que, a contribuição deste trabalho vai além das discussões teóricas resultantes e abrange o desenvolvimento de aspectos práticos e da gestão dos negócios, podendo gerar conhecimentos significativos sobre o relacionamento das abordagens envolvidas. Espera-se, então, que as informações e discussões apresentadas possam proporcionar um conhecimento e avaliação do comportamento dos empresários do segmento em estudo, que promovam mudanças ou gerem impacto nas suas práticas atuais.

Registre-se, ainda, o interesse e a motivação do pesquisador/orientador em consolidar uma contribuição para as discussões sobre o comportamento estratégico-competitivo das empresas e a necessidade de adequação às fortes exigências do mercado atual.

Este estudo revela a importância da análise desses temas estratégicos em empresas de menor porte.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação é estruturada em cinco seções. Nesta primeira seção, que é a introdução, encontram-se os elementos iniciais, que envolvem o contexto no qual a pesquisa foi realizada, o questionamento central, alvo para essa pesquisa, bem como os objetivos a serem alcançados e, também, os motivos que impulsionam e justificam a sua realização.

Em sua segunda seção, está a exposição da fundamentação teórica que lhe dá sustentação. O enfoque está direcionado para a apresentação dos aspectos teóricos sobre a Orientação para o Mercado e do Comportamento Inovador e os seus respectivos modelos de mensuração mais comumente utilizados.

Os elementos que compõem a metodologia utilizada são demonstrados na terceira seção. Tais elementos abrangem a classificação do tipo de pesquisa, o universo e o tamanho da amostra, o instrumento de pesquisa e a forma de tratamento dos dados que envolveram esta pesquisa. Estão apresentadas, também, as variáveis dos construtos selecionados para a pesquisa.

A quarta seção apresenta os resultados e análises resultantes do tratamento dos dados coletados na pesquisa.

Em seguida, na quinta seção, a conclusão expõe as considerações finais sobre tudo que foi observado, bem como, as limitações e sugestões para trabalhos futuros.

Além disso, são apresentadas as referências bibliográficas e, por fim, o apêndice, composto pelo questionário utilizado como instrumento da pesquisa, que finalizam a estrutura deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção é destinada à apresentação dos principais aspectos relacionados à Orientação para o Mercado e ao Comportamento Inovador. Inicialmente, comenta-se sobre a gestão de estratégias de varejo. Também, há um destaque para a inovação nas MPEs. Em seguida, apresentam-se os conceitos, pressupostos básicos e principais modelos teóricos de mensuração desses construtos. É realizado um aprofundamento da análise da inovação através da busca por estudos que promovem o comportamento inovador como elemento propulsor da inovação. Tudo isto, de maneira a constituir-se na fundamentação teórica desejada para esse estudo.

2.1 GESTÃO DE ESTRATÉGIAS DE VAREJO

Na atividade comercial ou, em particular, no varejo, o estudo da inovação não tem recebido tanta atenção da literatura como na atividade industrial. A inovação neste segmento é tanto necessária quanto comum diante da disputa pelo mercado (MINADEO, 2010). A adoção de estratégias e práticas inovadoras no varejo tem proporcionado muitos benefícios como vantagem competitiva. O desafio do ritmo da concorrência, das mudanças do mercado, da constante necessidade de diferenciação, e das inovações tem amadurecido a gestão do setor varejista, na busca pela satisfação dos clientes, na adoção de novas estratégias e o uso e a gestão da inovação (MARQUES e SILUK, 2011).

Para o varejo, as transformações ocorridas nos últimos anos são uma evolução natural e representam uma adaptação às exigências e a competitividade experimentada no setor (MARQUES e SILUK, 2011). A própria atividade de comercialização deixa de ser uma tarefa puramente de dentro de uma loja, passando a ser disponibilizada através do telefone, por correio, pela internet ou diretamente na casa do consumidor (PARENTE, 2010).

O varejo no Brasil tem experimentado muitos avanços. As transformações da economia (aumento da renda e do emprego, por exemplo) ocasionaram uma necessidade de adaptação dos varejistas ao novo nível de competição e de gestão de seus negócios. Sendo uma atividade com demanda sazonal e elevado nível de giro está muito sensível às alterações na conjuntura econômica. A expansão desse

segmento é resultado dessas transformações ocorridas nos últimos anos, que tornaram esse segmento mais amplo, bem diversificado, muito competitivo e cada vez mais moderno. O aumento da sua participação no mercado nacional e o seu potencial de crescimento proporcionou a realização de muitos investimentos, inclusive com a entrada de empresas estrangeiras, provocando a utilização de estratégias modernas de conceito e operação na gestão do segmento. Essas transformações criam um cenário de maior concorrência, impulsionando a busca por mais espaço e eficiência, alterando o perfil de atuação estratégica e operacional dos diferentes tipos de empresas desse segmento. A atividade estratégica sai do nível da redução de custos e de preços e passa a buscar uma abrangência maior, com a proliferação de lojas especializadas e a presença de agrupamentos em cadeias (DELOITTE, 2009).

De acordo com Souza (2009), o varejo brasileiro tem contribuído, significativamente, para o crescimento da economia. Com a melhoria da conjuntura econômica (redução e estabilidade da inflação, melhoria da renda, emprego e expansão do crédito) sua participação no PIB, que é crescente desde 2004, tem melhorado o resultado econômico do país. A média real de crescimento de 8% alcançada no período de 2006 a 2008 foi uma das maiores do mundo. O crescimento e amadurecimento do setor varejista também foi resultado de transformações na gestão e na estrutura dos negócios. A busca por melhores práticas (processos técnicos e recursos humanos), com foco e competência, garantiram avanços na eficiência e produtividade dos processos, atribuindo-lhe maior competitividade, inclusive internacionalmente. As empresas se tornaram mais ágeis e flexíveis e passaram a priorizar sua atividade-fim que, no final, trouxe benefícios para o todos (a empresa, o consumidor final e a economia do país).

Percebe-se, então, que o varejo tem assumido um importante papel no cenário econômico brasileiro dos últimos anos. As razões para isso passam pelo maior volume de mão-de-obra absorvido por este setor, pela composição de grupos varejistas estruturados, que promoveu o aumento da concorrência e do uso da diversificação para a conquista do cliente, como também, pela sua influência como um elo entre a produção e o consumo, possibilitando a sensibilidade entre o comportamento da demanda e a identificação das preferências dos consumidores (FALEIROS, 2009). A interligação da produção da indústria com o consumo é realizada, segundo Guidolin, Costa e Nunes (2009), pelo varejo através da escolha,

compra, distribuição, comercialização e da entrega dos produtos desejados pelos consumidores. Essa função de intermediação entre o produtor e o consumidor atribui ao varejo uma proatividade na detecção e no atendimento das expectativas dos consumidores e do mercado (PARENTE, 2010). Tal proatividade, torna-se um grande ativo para o varejo, diante da possibilidade de se converter numa excelente forma de tradução da demanda das empresas industriais elevando as vendas e provocando mudanças competitivas (GUIDOLIN, COSTA e NUNES, 2009).

Guidolin, Costa e Nunes (2009) comentam que a expansão do comércio varejista foi ampliada pelo avanço da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), que proporcionou o maior conhecimento sobre o comportamento do consumidor, direcionando as decisões sobre o seu posicionamento estratégico, suas estratégias de gestão e os canais de venda a serem utilizados. Neste sentido, Romano (2011) destaca que, apesar do investimento em tecnologia ser aparentemente elevado, a relação custo-benefício merece uma atenção e deve ser alvo de análise dos varejistas. No varejo de autosserviço, o uso de tecnologias da informação produz um impacto no ponto de vendas através das mudanças nos processos operacionais que resultam em benefícios na otimização das operações em termos de custos, produtividade, qualidade, flexibilidade e inovação. Essa tecnologia agrega valor aos negócios, ajudando na melhoria dos resultados dos processos operacionais (redução de tempos nos processos, redução do número de operações, redução de custos e tempos de inventários, prevenção de perdas, redução do número de funcionários; redução de tempo de fila de caixa, entre outros). Na prática, esse impacto alcança todos os processos operacionais, gerando benefícios que podem ser assim detalhados:

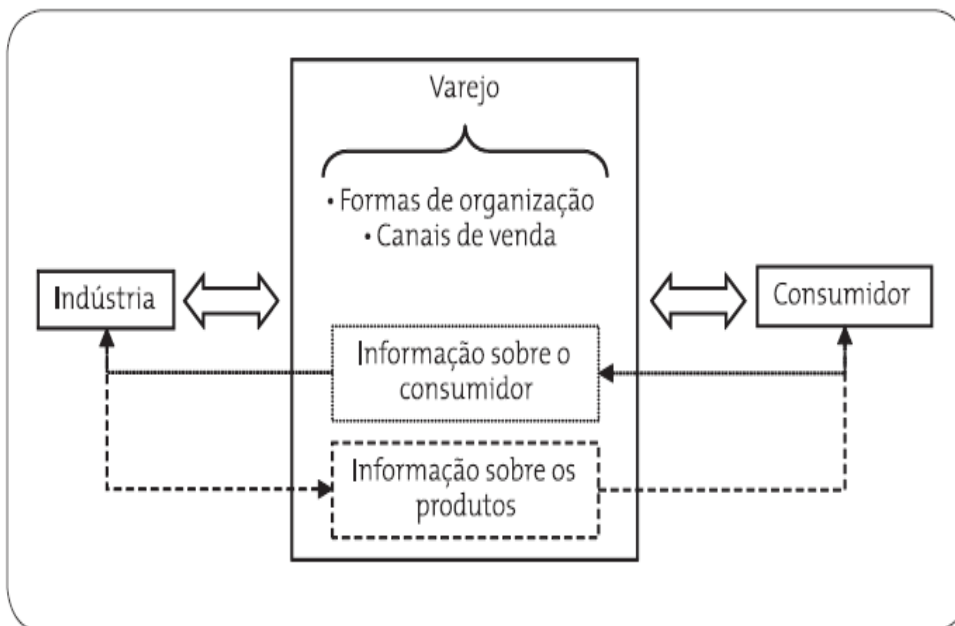
- Em relação aos Custos: redução do número de pessoas para a execução das atividades e melhoria da eficiência (precisão) dos processos;
- Em relação à Produtividade: redução do tempo de execução das atividades e elevação da velocidade e da confiança da coleta/armazenagem de dados; melhoria da produtividade pela automaticidade dos pedidos de compras, garantindo o abastecimento e evitando perdas (de quantidade e de valor);
- Em relação à Qualidade: redução dos erros de lançamento e coleta de dados (uso do código de barras e de leitores);
- Em relação à Flexibilidade: coleta simultânea de dados, rápida identificação e localização de produtos;

- Em relação à Inovação: desenvolvimento de novos produtos/serviços, conhecimento sobre o histórico do consumidor final, conhecimento da quantidade de produtos testados e produtos comprados; conhecimento dos processos e a possibilidade de análises de compras e vendas.

O papel do varejista na identificação das informações dos consumidores impulsiona as vendas na indústria, como também, auxiliam o consumidor na opção pela compra do produto através das informações dos produtos repassadas pelo varejo. Contudo, a condução desse relacionamento entre indústria e consumidor exige dos grandes varejistas desafios relacionados à gestão dos múltiplos canais de vendas e da cadeia de valor, bem como de sua internacionalização (GUIDOLIN, COSTA e NUNES, 2009).

Esse conhecimento e as interações entre a indústria e o consumidor intermediadas pelo varejo podem ser observados conforme a Figura 1.

Figura 1 – Função de Intermediação do Varejo



Fonte: Guidolin, Costa e Nunes (2009, p.30).

Essa função de intermediação é perceptível quando se observa algumas definições do varejo expostas a seguir (Quadro 1).

Quadro 1 – Definições de Varejo

AUTORES	DEFINIÇÕES DE VAREJO
Holanda (1988)	Varejo é definido como venda por miúdo ou a retalho.
Mason (1993)	Resume que qualquer um que venda um produto ou serviço para o uso pessoal ou doméstico está realizando uma transação no varejo.
Cox (1996)	Varejo é a venda de produtos e serviços para o consumidor final.
Kotler (1998)	Define varejo como todas as atividades envolvidas diretamente na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal.
Berman e Evan (1998)	O varejo consiste nas atividades envolvidas na venda de produtos e serviços, para os consumidores, de uso particular, familiar ou doméstico.
Ferreira (1999)	Varejo é definido como atividade comercial de venda de produtos ou serviços, feita diretamente ao consumidor final. Comércio de mercadorias em pequenas quantidades.
Levy e Weitz (2000)	O varejo é um negócio que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores. Dentro de um modelo clássico de distribuição, o varejo é o último elo da cadeia.
Parente (2000)	Define varejo como todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final.
Rosenbloom (2002)	As funções varejistas são imprescindíveis para que o consumidor tenha acesso aos produtos de que necessita, dentro de suas próprias condições.

Fonte: Romano (2011, p. 28).

Moura, Silva e Batalha (2006), já comentavam que conhecer os consumidores permite aos varejistas o planejamento do sortimento e variedade de produtos e serviços a serem disponibilizados para atender às suas necessidades.

As facilidades e conveniências proporcionadas pelo varejo estimulam as visitas regulares e frequentes dos clientes favorecendo esse relacionamento próximo. Esse fato, ou seja, o nível de envolvimento com o cliente lhe atribui grande poder competitivo. As empresas varejistas possuem essa capacidade de acompanhar o comportamento do consumidor e, por conseguinte, podem fazer uso de estratégias e escolher posicionamentos de forma consistente e com possibilidade de adquirir competência em sua gestão (GUIDOLIN, COSTA e NUNES, 2009).

A competitividade e o desempenho dos varejistas resultam de suas escolhas relacionadas ao posicionamento no mercado (LOPES ET AL, 2004). No caso do varejo de pequeno porte, esse desempenho e sua força no mercado estão relacionados a uma posição que envolve a disponibilização de uma menor variedade de produtos, mas um maior valor adicionado pelo serviço oferecido aos clientes. A participação em centrais de negócios ou redes e cooperativas de varejo também são alternativas que estão sendo utilizadas. A diferenciação em serviços, o uso de uma logística eficiente e de redes de distribuição são cada vez mais necessárias (GUIDOLIN, COSTA e NUNES, 2009). Assim, o pequeno varejista, com recursos limitados, faz uso de sua criatividade e suas habilidades administrativas, bem como

de esforços para comercialização, como forma de sobreviver no mercado. Surge, então, uma tendência para a criação de centrais de compras e do associativismo, promovendo não somente a compra coletiva, mas também, ações promocionais conjuntas, a capacitação de pessoal, e a padronização das lojas, entre outras. Existe uma concentração da atuação do varejo no segmento alimentar e a estratégia adotada para a atuação dos pequenos varejistas neste segmento é a união de forças através do associativismo pela criação de centrais de negócios. Essas centrais visam o aumento do seu poder de negociação e barganha junto aos fornecedores (LOPES *ET AL*, 2004).

Os varejistas de grande porte, inclusive estrangeiros, passam a conviver com pequenos comércios varejistas, cuja atuação se volta para locais menos atrativos para os grandes em relação à população e renda. As cidades menores tornam-se mais oportunas para a atuação de varejistas de pequeno e médio porte (GUIDOLIN, COSTA e NUNES, 2009). O acirramento da concorrência forçam esses varejistas para a adoção de estratégias de sobrevivência e competitividade diante das perdas provocadas pela atuação dos grandes varejistas (LOPES *ET AL*, 2004). Os grandes varejistas assumem, também como estratégia, a utilização do formato de pequeno porte (lojas com até 250m²), buscando desenvolver a lealdade dos consumidores e oferecendo diferenciação, como forma de responder à perda de demanda dos hipermercados e supermercados para pequenas empresas de varejo. Pesquisas demonstram que a frequência e a quantidade de compras de produtos perecíveis têm aumentado em padarias, açougues e feiras. Enquanto nos grandes varejistas não há um contato pessoal entre o vendedor e o consumidor, característica do varejo de autosserviço, os pequenos varejistas promovem o varejo tradicional pela venda de balcão, que proporciona interatividade com os consumidores, e o atendimento torna-se um elemento fundamental de indicação do nível de satisfação dos consumidores (CNC, 2008).

Lopes *et al* (2004) e Rosa, Coral e Flamengo (2007) revelam algumas alternativas expostas na literatura que são adotadas pelos pequenos varejistas para enfrentamento da competitividade e a busca pela sobrevivência no mercado. São elas: o foco na conveniência, que aproveita a proximidade com o consumidor; a realização de boas compras pelas negociações resultantes do associativismo; posicionamento e imagem criada com base na oferta de preços atrativos; competição em serviços e (re)modelagem das lojas para atrair os consumidores,

fugindo da concorrência por preços com os grandes varejistas; oferta do *mix* de produtos diretamente adequados ao seu perfil de consumidores, evitando desperdícios de espaço físico; investimento em tecnologias de informação para o conhecimento dos hábitos e do comportamento dos seus consumidores; uso da tecnologia e da gestão voltada para o aumento da produtividade (redução de custos e aumentos de escala); oferta de serviços rápidos, evitando demora no atendimento ao cliente, agilizando a velocidade do atendimento de *checkout*; busca pela redução contínua de custos em todos os níveis (desperdícios, roubos, transporte etc.); investimento na criação e manutenção do relacionamento com os consumidores e investimentos em capacitação de pessoal.

Os relatos de Rosa, Coral e Flamengo (2007) também destacavam o uso de estratégias competitivas por parte dos varejistas de pequeno e médio porte. Despontando como uma alternativa, esses autores confirmam que o associativismo proporcionou não somente a redução dos preços dos produtos de fornecedores, mas outros benefícios originados pela união de forças e a troca de experiências. Não menos importante, a oferta de serviços aos consumidores tornou-se uma fonte estratégica para o desenvolvimento de relacionamento com os clientes e a criação de sua fidelidade, possibilitando a elevação do seu nível de satisfação e contribuindo para o sucesso dos negócios de pequeno e médio porte no varejo. A busca pela eficiência e o equilíbrio da gestão entre a oferta e a demanda trouxeram outra preocupação fazendo com que tais empresários varejistas procurassem se utilizar da gestão de seus estoques.

Percebe-se, de acordo com Guidolin, Costa e Nunes (2009), que as atitudes e decisões de estratégias no comércio varejista vão além da sua forma de organização abrangendo os instrumentos de comunicação, sua localização geográfica, a definição de preços, sua participação na cadeia de suprimento e as formas de alcance do seu mercado consumidor. Esse segmento é caracterizado por constantes inovações ou reinvenções na gestão da empresa, de marketing, de estoques, do relacionamento com os consumidores e fornecedores, de parcerias, nos canais de vendas e na cadeia de suprimentos. Dentre as diversas alternativas de estratégias, estes autores destacam o uso da TIC, que permite o acesso e a gestão de muitas informações sobre consumidores, produtos, preços, estoques, logística, entre outros elementos, auxiliando os varejistas no oferecimento da conveniência desejada pelos consumidores. Também, merece destaque o uso de

parcerias e da cooperação, abrindo novos mercados de atuação ou para a defesa da fatia de mercado atual e garantindo eficiência e velocidade de resposta às necessidades dos consumidores. Dessa forma, em sua atuação, as empresas varejistas necessitam cada vez mais de competência para a gestão estratégica de seus negócios. Esse desafio exige uma gestão integrada entre a infraestrutura disponível, as estratégias de preços e de comunicação utilizadas, a visão do cliente, a logística e o serviço de pós-venda oferecidos.

Alguns exemplos de estratégias utilizadas pelo varejo brasileiro são destacados conforme o Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Exemplos de Estratégias Utilizadas por Empresas do Varejo Brasileiro

Estratégia / Competência	Empresa
Gestão de crédito para pessoas de baixa renda.	Casas Bahia
Formato da Loja Virtual.	Magazine Luiza
Formato da loja (supermercado).	Pão de Açúcar
Multicategorias.	Taeq
Serviços financeiros integrados com operações de varejo.	Riachuelo e Quero-quero
Formato compacto de loja de material de construção.	Dicico
Formato de loja com canais exclusivos de marcas.	Via Uno, Hering, Marisol e PUC
Criação de rede mundial de franquia de lojas de cosméticos.	O Boticário
Criação de rede mundial de franquia de lojas de chocolates.	Cacau Show
Operações mundiais em venda direta e, também, multicanal.	Natura
Modelo de negócio mesclando lojas próprias e autorizadas para atuação em mercados de menor potencial.	DPaschoal
A integração indústria-varejo multibandeiras.	Grupo de calçados Paquetá.
A central de negócios patrocinada das lojas Smart.	Grupo Martins.

Fonte: Souza (2009, p. 1).

Acredita-se, que a tendência deste segmento para os próximos 10 (dez) anos é que ele atinja uma participação ainda maior na produção da riqueza do país e se torne referência de estratégias inovadoras no varejo mundial (SOUZA, 2009).

Parente (2010) destaca que o varejo brasileiro está passando por um ritmo acelerado de expansão e transformação. As expectativas para as próximas décadas são de continuidade desse processo impulsionados pelas tendências de consolidação dos negócios varejistas, do aumento da globalização, do aumento do poder deste segmento, do fortalecimento da cooperação e alianças com fornecedores, da polarização do posicionamento em varejo especializado (pequenos varejistas) e varejo de massa (grandes varejistas), do aumento da concorrência entre formatos (padaria concorrendo com loja de conveniência), do uso estratégico da TIC, da elevação dos investimentos em capital humano, do aumento da atuação do varejo sem loja (venda pela TV, por catálogo, pela internet, porta-a-porta,

máquinas automáticas), da expansão do varejo virtual, e das mudanças no comportamento do consumidor, que têm demandado a conveniência e o autosserviço. Todas essas tendências de comportamento do comércio varejista tem exigido uma atuação estratégica neste mercado, que envolva decisões sobre o formato de sua loja, as suas políticas de preços, sua linha de produtos, seu marketing, seu atendimento e o nível de serviços oferecidos.

As exigências no uso de estratégias de diferenciação e de mais atitudes de inovação são elementos importantes para o enfrentamento da elevada concorrência verificada no setor. Para elevar sua competitividade, os varejistas precisam fazer uso de diferentes maneiras de diferenciação, a criação de novas marcas, alterações no *mix* de produtos, no atendimento ao cliente e o uso novas segmentações e de novos formatos (DELOITTE, 2009).

Em especial, o varejo de alimento tem se beneficiado pelo desempenho da economia brasileira, sendo diretamente muito influenciado pela diminuição da concentração de renda da população. Mesmo com o predomínio dos médios e grandes varejistas de alimentos e a concentração de estabelecimentos numa mesma região, o setor é marcado pela forte competição entre pequenos varejistas e a formação de redes locais, regionais e nacionais. A disputa por espaço no mercado tem resultado no estabelecimento de parcerias e estratégias de cooperação (centrais de negócios e a expansão de grupos e redes) entre os diversos agentes da cadeia produtiva, já que os formatos são muito iguais. Os ganhos obtidos em escala envolvem as melhorias na gestão e o direcionamento do foco para nichos específicos e a busca pela especialização no mercado. As melhorias na gestão de pessoal (qualificação e retenção), na cadeia de suprimentos, na gestão do espaço físico e a adoção de novas tecnologias da informação e da automação comercial são elementos que garantem vantagem competitiva. Os cuidados com os custos, com a qualidade e com o atendimento ao cliente estimulam essa vantagem. As ações de identificação e fidelização da preferência dos consumidores e a oferta de produtos diferenciados viabilizam a expansão das vendas do setor (DELOITTE, 2009).

Contudo, a complexidade na gestão do varejo em geral torna importante o papel de todos os membros da empresa. Portanto, a estratégia de atuação competitiva deve integrar os processos, a estrutura e as pessoas numa única direção (MARQUES e SILUK, 2011).

2.2 AS MPEs E A INOVAÇÃO

No Brasil, quando se fala em MPEs é preciso reconhecer, em especial, a sua importância para a economia. Seja na geração de emprego ou no volume de negócios, as MPEs exercem uma contribuição para o desenvolvimento do país. Na realidade, em vários países a sua função econômica desempenhada na geração de empregos é bastante reconhecida. É no comércio e nos serviços que estes tipos de empresas possuem maior concentração e atuação (SILVA NÉTO e TEIXEIRA, 2011). O setor do comércio é o detentor do maior número de estabelecimentos. Em 2010, percebe-se que mais da metade das MPEs, com 51,5% dos estabelecimentos, esse setor é o mais expressivo. Em segundo, está o setor de serviços, com 33,3% das MPEs. Essa concentração tende a promover resultados positivos alterando o padrão de distribuição de renda da população (SEBRAE, 2011c).

Essa confirmação pode ser observada nos dados do Anuário do Trabalho na micro e pequena empresa divulgado pelo SEBRAE. A relevância das MPEs brasileiras está na sua significativa participação na estrutura da economia e no emprego. Nos últimos anos, constata-se a evolução desses empreendimentos. Entre 2000 e 2010, o número de empregos formais (privados e não agrícolas) saltou de 6,1 milhões para 14,7 milhões, correspondendo a 51,6% dos empregos. Em 2010, as MPEs correspondiam a 99% das empresas e a uma parte significativa dos salários pagos aos trabalhadores (quase 40% da massa de salários). A estabilidade e a consequente melhoria do desempenho econômico do país serviram de impulso para a ampliação da participação das MPEs na sua estrutura produtiva. O número de estabelecimentos avançou de 4,2 milhões, em 2000, para 6,1 milhões em 2010 (SEBRAE, 2011c). Essas empresas são responsáveis por 20% do PIB, ou seja, um quinto de toda a riqueza gerada no país (PEREIRA *ET AL*, 2009).

A importância das MPEs é atribuída à sua capacidade de geração de empregos, de aumento de renda e de inovação (RIBEIRO NETO, 2008).

Os estudos sobre inovação nas empresas de micro e pequeno porte brasileiras apontam para a obtenção de melhores desempenhos das empresas caracterizadas como inovadoras. O principal fator de estímulo para a inovação nessas empresas é resultado de iniciativas realizadas pelos próprios donos dos negócios. Outro fator importante é originado por sugestões ou pedidos dos clientes. As pressões sofridas pelo nível de competição também estimula o uso de práticas

inovadoras. No entanto, esse estímulo poderia ser maior se houvesse recursos financeiros suficientes. Esses recursos poderiam ser originados de créditos bancários ou redução de impostos e poderiam ser utilizados na melhoria da capacitação de pessoal (SILVA NÉTO E TEIXEIRA, 2011).

Para esses empresários, as ações inovadoras são inibidas por fatores comuns a esse tipo de empresa. Os obstáculos que dificultam sua inovação envolvem a carência de habilidades, os problemas de competências e as limitações financeiras (OCDE, 2005). As dificuldades de uma gestão centralizadora, da limitação de recursos, e da falta de prioridade na definição de políticas, de legislação e de tecnologias limitam o crescimento das MPEs, que atuam numa situação desconfortável em relação às médias e grandes empresas (RIBEIRO NETO, 2008).

Sabe-se, no entanto, que a taxa de mortalidade das MPEs brasileiras é elevada. Isto é ainda mais agravado pelo nível de competitividade existente no mercado. Dentre outras possibilidades, o uso da inovação como estratégia torna-se muito necessária, tanto no estímulo, quanto na sua prática. Mensurar o grau de inovação nas MPEs é uma forma de contribuição para a redução da taxa de mortalidade desse tipo de empresa. O uso da inovação produz um melhor desempenho competitivo, sendo admitido como um importante fator para a concorrência, a sobrevivência e o sucesso para essas empresas (SILVA NÉTO e TEIXEIRA, 2011).

A adoção de ações inovadoras reflete na melhoria da competitividade empresarial no mercado. A análise do comportamento das empresas, independente do porte, deve partir do estímulo estratégico de atuação ocasionado pela sua forma de gestão e seu desempenho inovador (GOMES e KRUGLIANSKAS, 2006).

De acordo com Ribeiro Neto (2008), a inovação não é um dos principais fatores que influenciam no melhor desempenho das MPEs. Fatores relacionados à estratégia, à divisão e à coordenação dos trabalhos, à tecnologia, às ferramentas de gestão administrativas e a utilização de sistemas de medição de indicadores possuem maior relevância na determinação dos resultados.

As MPEs experimentam um dilema. O mercado exige que elas sejam inovadoras, contudo, existem inúmeras dificuldades e barreiras que impedem isso acontecer. O pouco conhecimento técnico, a dependência de fornecedores, o baixo nível de investimento em pesquisa e em novas tecnologias, as dificuldades de crédito para compra de equipamentos, e as limitações de infraestrutura física e de

peçoal são algumas das dificuldades que retratam a realidade dessas empresas no difícil caminho rumo à inovação (SILVA NÉTO e TEIXEIRA, 2011). Tais dificuldades de inovação das pequenas empresas brasileiras envolvem, ainda, a falta de políticas de estímulos e a cooperação de instituições tecnológicas. No entanto, essas necessidades correspondem às principais demandas solicitadas por empresas inovadoras, que buscam estímulos à atividade inovadora pela criação de fontes de financiamentos e políticas de apoio tecnológico (CUNHA ET AL, 2009).

Gomes e Kruglianskas (2006) já destacavam que as empresas de maior porte possuem uma estrutura superior que proporciona um maior número de oportunidades para um melhor desempenho inovador. As dificuldades de uma estrutura administrativa e financeira pouco profissional e organizada representa um obstáculo para a atividade de inovação nas empresas de menor porte. Limitada, a gestão das pequenas empresas direciona seu foco para a produção e a manutenção do mercado pelo simples acompanhamento do comportamento da concorrência (OLIVEIRA, MATOS, e KOVALESKI, 2011).

Dada essas dificuldades, a constatação da participação das MPEs na inovação de alguns setores não era esperada, já que esse tema era sempre relacionado com elevados investimentos em P&D. Investimentos esses que despontavam como o principal fator determinante da inovação. Considerava-se, portanto, tratar de um assunto restrito às grandes empresas. O enfoque de gastos em P&D impossibilitavam a visualização da atividade de inovação das MPEs. Outras relações precisam ser observadas. O comportamento dessas empresas de menor porte em relação à inovação pode ser diferenciado, como consequência dos desafios enfrentados e da forma como reagem as mudanças na economia (BOTELHO, CARRIJO e KAMASAKI, 2007). Os principais impactos dessas mudanças estão relacionados à elevação do número de produtos ofertados no mercado, à exigência e à consequente melhoria da qualidade dos produtos, à entrada em novos mercados, ao aumento na participação no mercado, à melhoria nos normativos e regulamentações do mercado interno e externo (GOMES e KRUGLIANSKAS, 2006).

A baixa capacidade de inovação das empresas de menor porte parece ser explicada pela origem desses negócios, geralmente motivados por necessidades de emprego e renda, a fragilidade de competência e conhecimento tecnológico e o acesso à cooperação tecnológica (CUNHA ET AL, 2009).

Todavia, Leite (2011) afirma que o número de funcionários não tem influência significativa sobre a possibilidade de ocorrência de inovações.

Financiar a inovação é um grande desafio para os empresários das MPEs. A burocracia, os custos envolvidos e as poucas linhas de financiamento limitam o seu acesso ao crédito. No entanto, mesmo com essas dificuldades, as MPEs que conseguem inovar em seus produtos e processos obtêm vantagem competitiva, aumentando suas chances de sucesso e permanência no mercado (PEREIRA *ET AL*, 2009). A maioria das atividades de inovação utilizadas pelas empresas de pequeno porte é resultado da incorporação de tecnologia originada de fornecedores ou de equipamentos e de algumas inovações de processos (CUNHA *ET AL*, 2009).

A mensuração de outros fatores que contribuem para a inovação das MPEs foi pouco valorizada (GOMES e KRUGLIANSKAS, 2006). A busca pela inovação nessas empresas está mais fortemente ligada ao uso de um modelo de negócio inovador do que a simples oferta de um produto ou serviço novo ou diferenciado. O sucesso dessas empresas é obtido como resultado da sua capacidade de inovar. Essa capacidade é então identificada como parte do processo de gestão envolvendo os seguintes fatores condicionantes: habilidade gerencial, capacidade empreendedora e logística operacional. O desenvolvimento da habilidade gerencial compreende o melhor conhecimento do mercado de atuação e a definição de uma estratégia de vendas eficiente. A capacidade empreendedora é percebida pelo aproveitamento de alguma oportunidade de mercado, pelo uso da criatividade, pela perseverança adotada e pela liderança oferecida na empresa. A logística operacional abrange a escolha de um bom profissional da administração, o uso de capital próprio, o reinvestimento dos lucros obtidos em resultados anteriores e o acesso a novas tecnologias (PEREIRA *ET AL*, 2009).

A busca pelo entendimento de como as empresas de menor porte superaram as barreiras e participam de forma positiva das atividades de inovação elevam o seu papel econômico, anteriormente restrito ao volume de emprego gerado. A flexibilidade existente nesse tipo de empresa assume papel importante como determinante de sua inovação. Seu dinamismo e flexibilidade nas estratégias denotam uma capacidade de planejamento e de atuação que facilitam sua participação no mercado. Os esforços na busca pela qualidade e pela qualificação de pessoal promovem o ambiente necessário para a inovação em produtos e processos. A presença de uma estrutura hierárquica com poucos níveis e de uma

menor burocracia, somadas à qualificação do pessoal são fatores que contribuem para essa flexibilidade organizacional, ajudando na possibilidade da inovação, que pode ocorrer pela implementação de novas técnicas de gestão, de mudanças na estrutura organizacional, de mudanças nos conceitos e práticas de marketing e de comercialização ou de novos métodos e gerenciamento para atendimento a normas de certificação (como as normas ISO 9000, ISO 14000) (BOTELHO, CARRIJO e KAMASAKI, 2007).

As análises das características de uma empresa (seu tamanho ou sua estrutura organizacional, por exemplo) são consideradas importantes para a compreensão dos fatores que determinam o processo de inovação. Tais características proporcionam um comportamento diferente em relação à atividade inovadora (RUIZ e BHAWAN, 2010).

A avaliação de indicadores do comportamento da atividade inovadora das empresas permite verificar suas particularidades apontando para a identificação e utilização de variáveis que estimulam e maximizam sua capacidade de inovar e seu desempenho (GOMES e KRUGLIANSKAS, 2006).

As barreiras existentes para o desenvolvimento das práticas inovadoras nas empresas de pequeno porte são facilmente percebidas através do uso de métodos de pesquisa (OCDE, 2005). É preciso maximizar a inovação através da criação de instrumentos que auxiliem as empresas, de acordo com suas características, para a obtenção de tal vantagem competitiva (GOMES e KRUGLIANSKAS, 2006). Faz-se necessário a inclusão de variáveis relacionadas à inovação nos estudos sobre a sobrevivência das MPEs, para que o maior número de questões envolvendo a sua permanência no mercado sejam respondidas, ampliando a probabilidade de sucesso desse tipo de empreendimento (PEREIRA *ET AL*, 2009).

2.30 MARKETING E A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

O enfoque do marketing tradicional, mais do que no passado, assumiu uma importância e uma abrangência maior nas empresas, tornando-se uma filosofia a ser seguida por todos. Não se trata apenas de identificar necessidades dos clientes, de medir o seu nível de satisfação ou de gerenciar os 4Ps. Sua atuação envolve a identificação do comportamento e tendências do mercado, da construção de

relacionamentos em toda a cadeia de distribuição, a busca por vantagens diante da concorrência e, em especial, a interação entre todos os setores da empresa direcionada para um único objetivo. Assim, o seu gerenciamento deve ser tomado de forma integrada. O conceito de marketing evolui de um enfoque operacional para uma prática estratégica. A utilização das ações relacionadas a preços, publicidade, força de vendas e canais de distribuição passam a estar fundamentadas numa amplitude maior que envolve as considerações estratégicas sobre as necessidades do mercado e seu cenário de evolução (CURI 2007).

Para Oliveira (2010), esse cenário atual do mercado está marcado por mudanças constantes na economia. Este fato tem feito com que as empresas estejam atentas e desenvolvam a capacidade de adaptação de sua gestão e estratégias a essas alterações nas condições do mercado criando condições competitivas favoráveis para sua sobrevivência. Neste momento, segundo Curi (2007, p. 98), tais empresas “procuram em suas opções estratégicas encontrar posicionamentos que lhe garantem vantagem competitiva”. A busca por vantagens é um grande objetivo das empresas e representa a obtenção de um resultado superior de uma estratégia competitiva aplicada (CURI, 2007). Para tanto, as ações estratégicas adotadas por essas empresas estão explicitamente direcionadas para o mercado. Então, o desejo de obter tal vantagem está relacionado à prática de estratégias de Orientação para Mercado (OLIVEIRA, 2010). Pode-se, assim, admitir, que a Orientação para o Mercado é uma fonte de vantagem competitiva e que possibilita a entrega do tão desejado valor superior para o cliente (CURI, 2007).

Nessa perspectiva, ao direcionar-se para o mercado, a empresa estará no caminho que pode lhe conduzir a obtenção de um diferencial competitivo como resultado da conseqüente interação e a forma de estruturação, de ação e de reação entre seus procedimentos internos e o ambiente externo (OLIVEIRA, 2010). Logicamente, de acordo com Didonet (2007), uma empresa com Orientação para o Mercado terá uma vantagem diante de seus concorrentes que não praticam tal fenômeno. Como destaca Oliveira (2010), essa vantagem, ou dentre essas vantagens, pode-se citar a obtenção de uma maior lucratividade advinda da melhoria do desempenho, a maior satisfação dos funcionários que contribui para a redução da rotatividade pela maior lealdade obtida, a conseqüente diminuição de custos, a melhoria do posicionamento e da imagem da empresa diante do mercado, e a interferência direta ou indireta junto à atuação dos concorrentes.

Giacomello (2009) já destacava que, em um cenário de busca e acesso às informações estratégicas de todos os agentes do mercado, as empresas com Orientação para o Mercado apresentam como fenômeno diferencial a habilidade de uso dessas informações para a geração de inteligência e a antecipação de suas ações no mercado.

Percebe-se, assim, que uma empresa orientada para o mercado estará mais preparada para enfrentar o ambiente competitivo, absorvendo mais rapidamente as oportunidades, respondendo com ações e decisões concretas e antecipando-se aos concorrentes, garantindo a geração de uma vantagem competitiva. Suas respostas estão baseadas nos recursos existentes e nas opções estratégicas disponíveis (CURI, 2007).

O estabelecimento de uma postura de Orientação para o Mercado envolve a adoção de estratégias flexíveis diante das possibilidades de alterações no mercado com vistas ao alcance de melhores resultados. Ao orientar-se para o mercado, uma empresa poderá coletar informações que possibilitem uma melhor estruturação para dar uma resposta melhor para o mercado em que atua, transformando-se, assim, numa possibilidade de vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2010). Diversos estudos têm apresentado que, no atual ambiente competitivo, a Orientação para o Mercado é uma opção atraente que tem se convertido em melhores desempenhos financeiros e mercadológicos (CURI, 2007). Dependendo do ambiente em que o estudo é realizado, ele exerce influência sobre os resultados atingidos e “pode gerar uma vantagem competitiva sustentável” (OLIVEIRA, 2010, p. 44).

Didonet (2007) aponta que o foco da Orientação para o Mercado numa empresa abrange três aspectos importantes: a interação com o ambiente e suas influências; a disponibilidade de recursos e habilidades para a geração de vantagem competitiva; e a sua compreensão como um recurso que pode gerar vantagem competitiva, na medida em que convergem as informações e suas ações para os clientes.

Ferraresi (2010, p. 38), destaca que essa orientação “tem sido interesse de estudo há muito tempo por parte da academia”. Esses estudos têm investigado sobre a “adoção da orientação para o mercado, os benefícios da adoção da orientação para o mercado, seus limites, além dos fatores facilitadores e barreiras para a adoção do conceito”. Giacomello (2009, p. 37) já confirmava que ela “tem sido analisada em diversos estudos. Muitos autores buscaram relacionar a orientação

para o mercado com diferentes construtos, principalmente o desempenho das organizações”. Conforme Paim (2010, p. 36), é possível perceber que “um vasto campo de conhecimento tenha sido produzido nas últimas décadas sobre orientação para o mercado e sobre a sua relação com o desempenho”. Os diversos estudos que investigam essa relação revelam que ela não é direta e depende de outras variáveis como “fatores culturais, maturidade do mercado, capacidade de inovação, adoção de práticas de aprendizagem organizacional, recursos tecnológicos” (GIACOMELLO, 2009, p. 38).

Vale ressaltar que, conforme Giacomello (2009), as discussões iniciais sobre esse tema são atribuídas a Peter Drucker, quando em 1957, já destacava a necessidade das empresas terem o foco nos clientes. Cinco anos depois, em 1963, Lear escreve o artigo intitulado “*Easy Road to Market Orientation*” revelando a inquietação quanto ao significado desse termo e as possíveis características de uma empresa com tal orientação. Dentre elas, destaca-se a existência de uma clareza no conhecimento e a ponderação dos movimentos do mercado e de suas respostas. A cautela quanto aos custos e as projeções de lucros no longo prazo, bem como, a discussão e o entendimento do planejamento e das ações de todos também são destacados. Dois anos depois, em 1965, Moore e Hussey realizaram um estudo no setor agrícola verificando as decorrências do uso da Orientação para o Mercado e descobrindo carências de melhorias no serviço ao cliente e em inovação. Norton E. Smith complementa esse estudo destacando a possibilidade de geração de valor agregado elevando os lucros e os benefícios para os clientes. Percebe-se, assim, o interesse no desenvolvimento dessa preocupação nos diversos segmentos além da indústria e do serviço.

Na década de 1980, Giacomello (2009) aponta a pesquisa de Shapiro, que em 1988, destacou-se na busca pela concretização da compreensão da Orientação para o Mercado. O seu questionamento “*What the hell is ‘market oriented?’*” revelou que tal orientação é mais que simplesmente seguir a “voz” do cliente. Ela se converte na distribuição, por toda a empresa, de informações sobre os fatores influenciadores de compras, na adoção de medidas estratégicas entre todas as funções, de forma interligada, e o desenvolvimento de um trabalho com coordenação e comprometimento de todos.

Contudo, é na década de 1990 que, segundo Paim (2010), surge o maior interesse pela realização de estudos teóricos e, também, práticos na esfera do

marketing sobre a Orientação para o Mercado. Esse termo “ainda se encontrava parcialmente encoberto e misturado com a compreensão sobre o papel do marketing nas empresas” (PAIM 2010, p. 43). Nesse aspecto, Giacomello (2009) expressa que essa década foi marcante para a consolidação dos conceitos sobre esse tema. Merecem destaque os estudos de Kohli e Jaworski (1990), Naver e Slater (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Day (1994). Nesta época, Kohli e Jaworski (1990) propuseram-na como um processo que envolve a geração e a disseminação de inteligência de mercado e, ainda, a capacidade de resposta da empresa a essa inteligência. Para Narver e Slater (1990), tratava-se de uma cultura da organização também composta de três dimensões denominadas de orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. Já Deshpandé, Farley e Webster (1993) consideravam que tal orientação representava um agrupamento de crenças que tinha, em primeiro plano, os interesses dos clientes sem, no entanto, excluir o interesse dos outros envolvidos (acionistas, funcionários etc.). Por fim, Day (1994) atribui a ela o desenvolvimento de habilidades especiais que capacitavam a empresa ao exercício de suas atividades de forma superior aos seus concorrentes.

Nesse contexto, Curi (2007) comenta que é a partir da década de 1990 que se pode verificar uma série de pesquisas abordando essa temática. O surgimento das discussões revela a necessidade de diferenciação das ações do marketing tradicional com ênfase direcionada para um departamento específico e para o acompanhamento dos 4Ps, daquelas ações relacionadas à adoção de uma nova postura que atribui ao marketing uma condição de filosofia de gestão direcionada para fora. Dessa forma, os estudos sobre Orientação para o Mercado passam a considerar o marketing como uma filosofia abrangente que engloba todos os setores da empresa. As pesquisas passam a tratar o marketing a partir de um enfoque operacional e de um enfoque estratégico que se diferenciam, respectivamente, pela visão de curto prazo – formas de introdução de novos produtos, estratégias de venda de produtos, propaganda etc. –, e de longo prazo – atendimento de necessidades atuais e potenciais, oferta de valor aos clientes, permanência da empresa no mercado.

Furtado (2006) destaca a Orientação para o Mercado como uma ação geral de toda a empresa em prol de seus clientes. Diferentemente da orientação de marketing, que atribui a um único departamento a preocupação com as

necessidades dos clientes, uma orientação de mercado traz uma ampliação da prática do marketing como uma estratégia junto ao mercado.

Deshpandé (*apud* Ferraresi, 2010, p. 39) revela os momentos que marcam o desenrolar dos estudos sobre a Orientação para o Mercado. O encorajamento para esses estudos foi promovido pelo *Marketing Science Institute* (MSI). No primeiro momento, desperta-se o interesse na “definição, medição e modelagem de tal conceito”, como também, “a possibilidade do estabelecimento do nível de orientação de uma empresa para o mercado, bem como a identificação da existência, ou não, de um nível ideal de orientação”. Essa orientação é compreendida como uma base para a inovação. O segundo momento, é caracterizado pela realização dos estudos de “Narver e Slater (1990), sobre as estratégias para elevar a Orientação para o Mercado, Jaworski e Kohli (1990), sobre os antecedentes e consequentes dessa orientação, e Deshpandé, Farley e Webster (1993), que trataram da orientação para o cliente”. Finalmente, o MSI atribui grande prioridade para o financiamento das pesquisas sobre esse tema.

Na realidade, apesar dos primeiros relatos datarem da década de 1960, foi com esses autores que, na década de 1990, surgem as principais contribuições referentes às possibilidades de identificação de características de empresas orientadas para o mercado (GIACOMELLO, 2009). De acordo com Paim (2010), a partir desse momento, diante da escassez de elementos teóricos para sua conceituação, de variáveis para a mensuração empírica e a necessidade de um rumo para o estabelecimento dessa orientação e das suas consequências sobre o desempenho de uma empresa, Kohli e Jaworski e Naver e Slater despontam como os primeiros autores compromissados com esse foco de pesquisa. Esse período se torna marcante e as construções teóricas assumem uma postura de integração e giram em torno das possibilidades de geração de vantagens competitivas e sustentáveis. A Orientação para o Mercado é tomada como fator de incremento de desempenho dos negócios e de equilíbrio entre as expectativas dos clientes e as perspectivas em relação à concorrência.

Inicialmente, conforme Ferraresi (2010, p. 41), “acreditou-se que a orientação para o mercado era sustentada por três pilares: foco no cliente, marketing coordenado e lucratividade”. Curi (2007) expressa que, de forma significativa, os textos sobre esse assunto passam a defender a criação e o desenvolvimento de uma cultura mais direcionada para fora – para os clientes. Considerando a

necessidade de oferecer um valor superior a esses clientes, as empresas precisam entender e enxergar melhor do que os seus concorrentes quais são os desejos e necessidades (atuais e potenciais) dos clientes, criando um relacionamento mais próximo e mais fidelizado. Nessa ótica, Didonet (2007) revela que a grande maioria desses estudos buscava relacionar essa orientação com a possibilidade de melhoria de desempenho. Tal relação é classificada como frequente e comprovadamente positiva.

Comentando sobre a confusão entre as expressões orientação para o cliente e Orientação para o Mercado, Oliveira (2010), destaca a posição defendida por Naver e Slater, em que, apesar de tais expressões estarem fundamentadas na mesma raiz (a implementação do conceito de marketing), são distintas na medida em que possuem construtos diferenciados. A orientação para o cliente privilegia o conhecimento sobre os clientes. Já a Orientação para o Mercado envolve, além do conhecimento sobre os clientes, o monitoramento dos concorrentes e dos demais públicos relevantes (*stakeholders*).

Para os interessados em se aprofundar sobre os estudos da Orientação para o Mercado, Oliveira (2010, p. 39) relata que “os modelos teóricos mais conhecidos estão disponíveis a todos”. A escolha sobre qual modelo escolher e até onde se orientar para o mercado, recairá sobre as reais condições da empresa em utilizá-los e a possibilidade de se obter um diferencial diante da concorrência.

2.4 OS MODELOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Giacomello (2009, p. 16) revela que, em relação aos aspectos teóricos, “o estudo da Orientação para o Mercado, um construto importante na área do marketing, já está consolidado”.

A observação das diversas pesquisas sobre esse assunto, considerando os seus diferentes contextos e locais de realização, segundo Didonet (2007, p. 42) reconhecem “os trabalhos pioneiros de Kohli e Jaworski e de Narver e Slater”. Os estudos de Deshpandé, Farley e Webster e de Day também são considerados importantes, por trazerem “uma proposta de compreensão da cultura orientada para o mercado”. Eles enfatizaram a relevância das empresas “desenvolverem uma cultura orientada para o mercado, que deve ser disseminada e compartilhada por

todos os membros da organização” (DIDONET, 2007, p. 166). Giacomello (2009) e Paim (2010) confirmam os trabalhos precursores produzidos por Narver e Slater, Kohli e Jaworski, Deshpandé, Farley e Webster, e Day. Todavia, Ferraresi (2010, p. 47) destaca que, mesmo que se tenha de reconhecer a importância das pesquisas de Rohit Deshpandé e George Day, elas “não são tão referenciados nem inspiradores para muitos outros trabalhos” como os estudos de Kohli e Jaworski e Narver e Slater, em 1990, e Kohli, Jaworski e Kumar, em 1993.

2.4.1 A Escala MARKOR, de Kohli e Jaworski

Com o artigo intitulado “*Market Orientation: Antecedents and Consequences*”, de 1990, vem o reconhecimento do trabalho de Kohli e Jaworski, com a concessão do prêmio *Sheth Foundation/Journal of Marketing*, destinado a artigos que trouxeram grande contribuição para a evolução do marketing ao longo de seis a dez anos de sua publicação (OLIVEIRA, 2010).

Esta pesquisa procurou testar hipóteses da produção científica sobre os antecedentes e consequentes de uma orientação de mercado (KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993).

O interesse pelo estudo da Orientação para o Mercado, segundo Kohli, Jaworski e Kumar (1993), surge da sua importância fundamental para a prática do marketing. Diante do interesse acadêmico e profissional sobre a identificação de fatores de medida dessa orientação nas empresas e a pouca atenção direcionada para a criação de uma medida de validação desse construto, esses autores apresentam o desenvolvimento sistemático de um instrumento para sua mensuração. Na busca por desenvolver essa medida e avaliar as propriedades desse construto, centralizam o foco principal do estudo na construção, na geração e na purificação de variáveis de uma escala.

Para esses autores, o estudo de Narver e Slater, em 1990, mostrou-se muito completo quando adotou um foco no mercado com ênfase nos clientes e na concorrência, mas não abordou sobre a rapidez como a geração e disseminação da inteligência de mercado ocorre dentro de uma empresa e, também, não trata de comportamentos específicos de uma Orientação para o Mercado.

Neste mesmo ano, é com Kohli e Jaworski que se tem uma exploração detalhada desse conceito considerando-o como um processo fundamentado na utilização da inteligência de mercado (GIACOMELLO, 2009). Para Kohli e Jaworski (1990), a Orientação para o Mercado trata da geração e disseminação de inteligência de mercado, horizontalmente e verticalmente, relacionadas às necessidades dos clientes (atuais e futuras) e a atitude ou resposta a essa inteligência.

Para a construção de sua definição, Kohli e Jaworski realizaram, em 1990, uma revisão de literatura de 35 (trinta e cinco) anos de pesquisas sobre o marketing e, também, pesquisaram 62 (sessenta e dois) gestores sobre o entendimento do termo Orientação para o Mercado, seus aspectos motivadores e desmotivadores, os aspectos positivos de sua implementação e a existência de possíveis situações onde ela não pode ser considerada importante. Esses 4 (quatro) questionamentos básicos foram realizados numa amostragem que envolvia dirigentes de pequenas e grandes empresas norte-americanas de 4 (quatro) cidades, com ligação direta ou não a área de marketing (GIACOMELLO, 2009; MELO, 2010). Assim, tal definição classificou uma empresa orientada para o mercado como aquela em que há um efetivo compartilhamento de informações e atividades dos seus diversos departamentos que contribuam para o atendimento das necessidades dos clientes (existentes e potenciais) (GIACOMELLO, 2009).

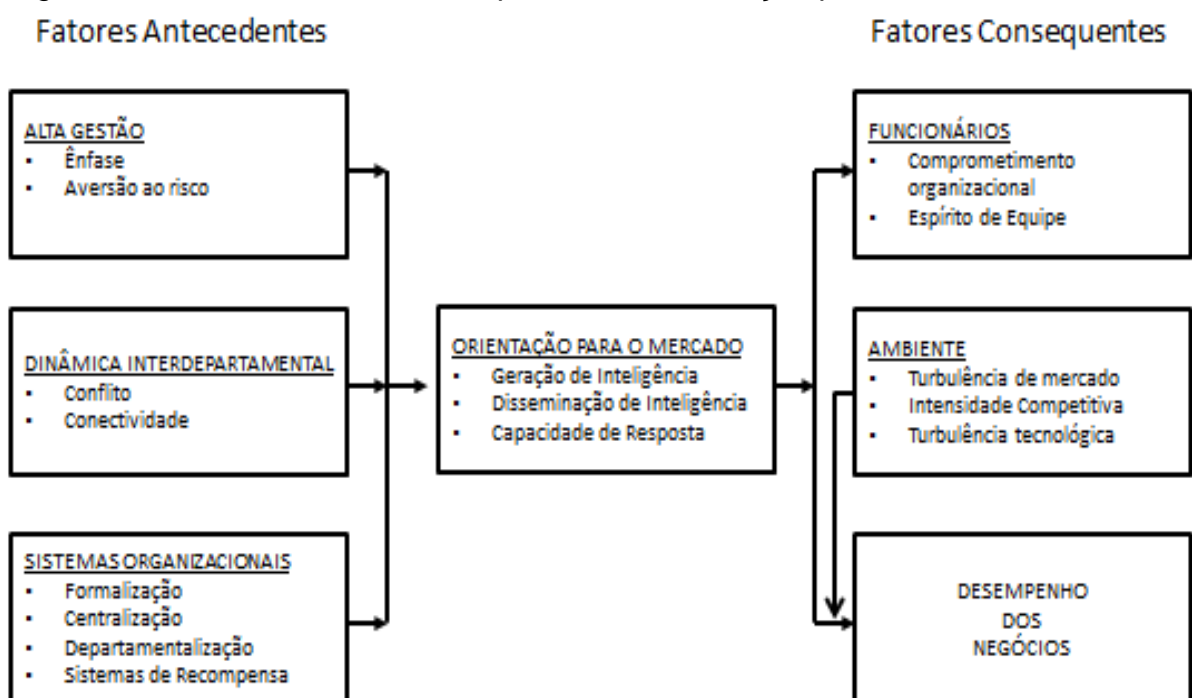
As diversas definições encontradas guardam, conceitualmente, similaridades que envolvem o foco no cliente, as ações coordenadas de marketing e rentabilidade (JAWORSKI e KOHLI, 1993). A construção do modelo de Kohli e Jaworski, inicia-se a partir da confrontação de 3 (três) dimensões do conceito de marketing: foco no cliente, marketing integrado e lucratividade. Logo, perceberam que a lucratividade era um resultado da orientação e não um de seus elementos. Diante disso, estabeleceram os 3 (três) elementos integrantes da Orientação para o Mercado: Geração de inteligência de mercado; Disseminação dessa inteligência pela organização; e a Responsividade na utilização dessa inteligência (FERRARESI, 2010; PAIM 2010). Curi (2007) revela que a visão de Kohli e Jaworski é a de que toda a empresa deve atuar de forma integrada para dar respostas aos conflitos experienciados no mercado, permitindo uma clareza nas estratégias adotadas pela empresa. Tal integração atribui um maior grau de fidelização dos clientes, que passam a ter mais confiança na empresa.

Alguns elementos são necessários para que essa orientação seja estabelecida. Os fatores que são considerados como antecedentes, moderadores e consequentes da Orientação para o Mercado e os inter-relacionamentos existentes entre eles são visualizados na Figura 2.

A conclusão dos estudos, segundo Jaworski e Kohli (1993), aponta a Orientação do Mercado como um fator importante na determinação do desempenho dos negócios. Isso acontece mesmo num ambiente de mercado turbulento, com intensa competição e alterações tecnológicas.

Cabe, então, aos gestores, o esforço na melhoria dessa orientação para a obtenção de um maior desempenho dos negócios. A ênfase dada pelos gestores aos seus subordinados facilita a determinação dessa orientação (JAWORSKI e KOHLI, 1993).

Figura 2 – Antecedentes e Consequentes da Orientação para o Mercado



Fonte: Tradução livre de Jaworski e Kohli (1993, p. 55) realizada pelo autor.

Tais gestores precisam, então, assumir certo grau de risco e a possibilidade de fracassos no desenvolvimento de novos produtos, serviços ou programas de gestão. Só assim, os funcionários responderam positivamente a qualquer inovação pretendida. Constata-se, ainda, que a dinâmica entre os diversos departamentos também é importante na identificação do grau de Orientação para o Mercado de uma

empresa. A conexão entre esses departamentos e os conflitos existentes possuem reflexos sobre a orientação de mercado. Os conflitos podem atuar como inibidores da orientação e precisam ser minimizados. O uso de alternativas como o treinamento e o alinhamento de objetivos entre os departamentos, com o foco na satisfação dos clientes podem ajudar. A conectividade seja por proximidade física ou eletrônica (computador, correio eletrônico), no entanto, atua como facilitadora para essa orientação. Os sistemas organizacionais parecem produzir forte influência sobre tal orientação de mercado. Os sistemas de recompensas utilizados e a opção pela tomada de decisões descentralizadas contribuem para tal orientação. As recompensas devem contribuir para a resposta positiva dos empregados. A centralização das decisões em níveis superiores da empresa atua negativamente nessa orientação, sugerindo o desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão em todos os seus níveis. A divisão da empresa em muitos departamentos e o estabelecimento de regras formais não exerce influência na sua orientação. Tanto o conteúdo dessas regras como a interação entre os departamentos são mais importantes para a determinação de sua orientação de mercado (JAWORSKI e KOHLI, 1993).

O aprofundamento desse estudo se dá em 1993, quando Kohli e Jaworski, objetivando o desenvolvimento dos conhecimentos já adquiridos e a avaliação das consequências da adoção dessa orientação, criam então a escala *Market Orientation* (MARKOR), que possibilitava a mensuração do grau de Orientação para o Mercado de uma empresa (CURI, 2007; BOTIN, 2009; PAIM 2010).

Esses autores revisaram os elementos antecedentes da Orientação para o Mercado presentes na pesquisa de 1990 e suas consequências de resposta ao cliente, aos funcionários e no desempenho obtido. Propõem, então, uma avaliação sobre “o efeito dos três conjuntos de fatores presentes na literatura de Orientação para o Mercado, o efeito da Orientação para o Mercado nos empregados e na performance do negócio”. Também, propõem uma avaliação dos impactos das variáveis ambientais na relação entre orientação e desempenho. E, avaliam ainda, os reflexos dos antecedentes “em relação à geração de inteligência de mercado, na disseminação da inteligência, e na capacidade de resposta da organização para o mercado” (CURI, 2007, p. 22). Os três antecedentes dessa orientação correspondem a variáveis importantes para a “geração e comunicação de

inteligência intra e interdepartamental nas organizações” (GIACOMELLO, 2009, p. 32).

Os estudos de Kohli e Jaworski (1990) e Kohli, Jaworski e Kumar (1993) introduzem a escala MARKOR, “muito utilizada atualmente” (OLIVEIRA, 2010, p. 31). Essa escala, conforme apresenta Curi (2007), é constituída por 20 (vinte) variáveis que, conforme Giacomello (2009, p. 32), foram resultantes do “processo de purificação e validação” dos 25 (vinte e cinco) itens inicialmente propostos.

A metodologia utilizada incluiu vários pré-testes, com avaliação de informantes únicos e múltiplos da área de marketing. Os resultados indicaram uma proposta de mensuração composta de uma escala de 20 (vinte) itens (denominada MARKOR) representada por um fator geral de Orientação para o Mercado e por fatores de geração, disseminação e capacidade de resposta relacionados à inteligência de mercado. Os testes realizados proporcionaram a validação favorável desse construto (KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993).

Essas variáveis estão distribuídas nos 3 (três) elementos integrantes da Orientação para o Mercado apontados e testados por Kohli e Jaworski (1990) e Jaworski e Kohli (1993): geração de inteligência de mercado (seis variáveis), disseminação da inteligência de mercado (cinco variáveis), e resposta para a inteligência gerada (nove variáveis). Segundo Didonet (2007), Curi (2007) e Giacomello (2009), essas variáveis contidas na escala foram consideradas representativas e adequadas ao construto.

Para Curi (2007), a escala MARKOR favorece o fornecimento do grau de engajamento em tarefas multi-departamentais de promoção da inteligência de mercado, de disseminação dessa inteligência de forma horizontal e vertical e no desenvolvimento e implementação de um planejamento a partir dessa consequente inteligência. Giacomello (2009) destaca que o uso de estratégias e atividades para a geração de inteligência produz retorno para as empresas, seja pela construção de uma cultura orientada para o mercado ou pelo uso de sistemas de inteligência estratégica. Tal utilização é como “um ponto de partida, pois auxilia na estruturação das organizações, através do desenvolvimento do processo sistemático de busca de informações, que é a essência da geração de inteligência” (GIACOMELLO, 2009, p. 124). Essa geração de inteligência exposta por Kohli e Jaworski trata não somente de necessidades e preferências dos consumidores, mas de “fatores externos que as influenciam, incluindo pesquisas com consumidores e mecanismos complementares

como reuniões e discussões com clientes e parceiros e análises de relatórios de vendas” (PAIM, 2010, p. 52).

Em relação à disseminação de inteligência, Giacomello (2009, p. 33) aponta que “o objetivo é que haja participação de toda a organização no compartilhamento das informações sobre os clientes.” Verifica-se, então, que quanto maior essa disseminação, maior será a capacidade lidar com a tomada de decisões e a implantação de ações que possibilitem uma resposta à inteligência de mercado existente.

Quanto à responsividade, terceiro elemento dessa escala, trata-se da capacidade de dar respostas ao mercado diante da inteligência gerada e disseminada na empresa, sendo constituída da concepção da resposta e da implementação da resposta (PAIM, 2010). A avaliação dessa resposta está fundamentada na maneira e no período como as empresas respondem à inteligência gerada e disseminada. Um ambiente onde a agilidade está presente facilita o desenvolvimento da Orientação para o Mercado (GIACOMELLO, 2009).

Esta proposta de escala de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) apresenta-se como mais vantajosa na literatura sobre Orientação para o Mercado sendo considerada por Paim (2010, p. 34) como a de “maior capacidade explicativa e adequação a uma gama mais ampla de organizações”.

2.4.2 A Escala MKTOR, de Naver e Slater

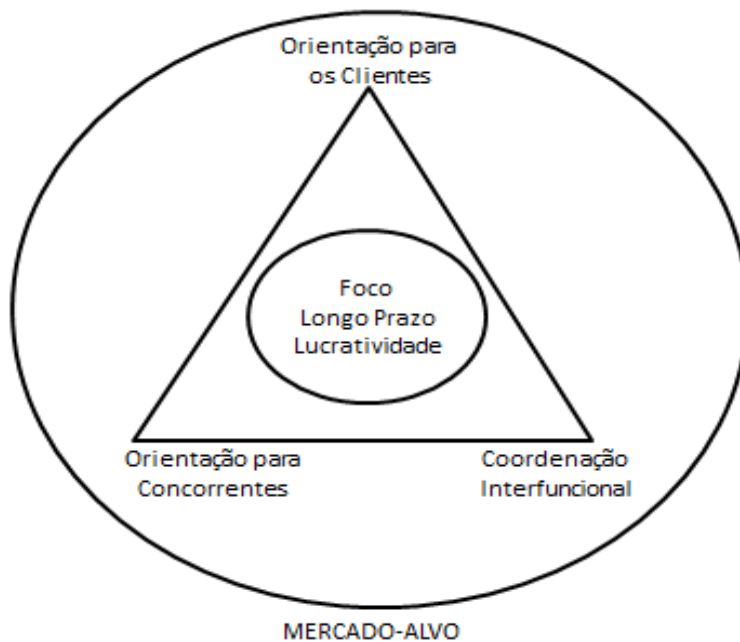
Diante da constatação verificada por acadêmicos e praticantes do marketing que o desempenho dos negócios sofre efeitos da Orientação para o Mercado, Naver e Slater (1990) despertam o interesse para a elaboração de uma medida válida fundamentada numa análise sistemática sobre esses efeitos. Como um tema essencial das estratégias de marketing, a ausência dessa medida deixa os gestores e empresários sem um horizonte de referência para avaliar suas consequências reais de sua orientação sobre a performance dos negócios.

Em 1990, logo após a publicação de Kohli e Jaworski, surge outra sugestão de modelo para a Orientação para o Mercado. Naver e Slater trazem uma reflexão sobre a identificação dos impactos sobre os lucros de uma empresa orientada para o mercado (DIDONET, 2007; PAIM, 2010). Os referidos autores tinham como objetivo

o desenvolvimento de uma maneira eficaz de medição dessa orientação e de análise dos seus impactos sobre os lucros de um negócio (MELO, 2010).

Segundo Curi (2007), a inquietação de Narver e Slater pela construção e validação de um instrumento de mensuração da Orientação para o Mercado e de sua relação com o desempenho das empresas, resultou na elaboração de um modelo constituído de 3 (três) elementos (ver Figura 3) relacionados ao comportamento – orientação para o cliente, orientação para a concorrência e a coordenação interfuncional – e de outros 2 (dois) elementos relacionados à tomada de decisão – foco no longo prazo e na lucratividade (CURI, 2007; GIACOMELLO, 2009; BOTIN, 2009; FERRARESI, 2010).

Figura 3 – Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater



Fonte: Tradução livre de Narver e Slater (1990, p.23) realizada pelo autor.

A Orientação para o Mercado é considerada como um tipo de cultura onde alguns comportamentos específicos favorecem um maior desempenho e a geração de valor para os clientes (NAVER e SLATER, 1990). É uma cultura organizacional que estimula o comprometimento de todos para a constante geração de valor para os clientes. Essa cultura está relacionada à obtenção do comprometimento de todos e o desenvolvimento dos meios (recursos, incentivos, aprendizagem, por exemplo) necessários para isso (NAVER, SLATER e TIETJE, 1998).

O entendimento sobre a orientação para o cliente se reflete na criação continuada de um valor superior para o cliente. Essa criação de valor envolve o comportamento dentro e fora da empresa visando à redução de custos que possibilitem geração de valor ao cliente. Em relação à orientação para os concorrentes, é preciso que a empresa esteja atenta ao curto prazo, as suas forças e fraquezas; e, ao longo prazo, as suas habilidades e estratégias existentes e futuras para a promoção da satisfação de seus clientes (GIACOMELLO, 2009).

Deduz-se, que a Orientação para o Mercado é composta por esses 3 (três) elementos comportamentais que correspondem aos esforços na busca pela obtenção e difusão de informações do mercado sobre clientes e concorrentes e a geração de valor para o cliente resultante das atitudes e esforços coordenados envolvendo todos os departamentos da empresa (NAVER e SLATER, 1990).

Tanto a orientação para os clientes quanto a orientação para os concorrentes contêm ações relacionadas à procura de informações estratégicas de mercado sobre clientes e concorrentes, que deverão ser disseminadas por toda a empresa (GIACOMELLO, 2009). Para Ferraresi (2010), elas tratam de informações referentes a esses agentes do mercado em que atuam, a sua transformação em conhecimento e a sua disseminação na empresa.

A coordenação interfuncional está diretamente relacionada a essas duas orientações citadas. Também, refere-se à criação de um valor superior para os clientes e envolve o uso coordenado de todos os recursos disponíveis na empresa. Todas as áreas e funções devem atuar de forma estratégica e sistemática, cooperando para que seja gerado um valor superior para o cliente. Isso envolve uma troca de experiências entre o marketing e as outras funções existentes na empresa. É importante destacar, que a implantação de uma postura orientada para o mercado deve considerar o foco no longo prazo e nos lucros (GIACOMELLO, 2009). Em relação à coordenação interfuncional, Ferraresi (2010) concorda que ela está fundamentada nas informações das orientações para o cliente e para os concorrentes e abrange o empenho e os esforços de todos, que devem atuar conjuntamente com o objetivo de gerar valor para o cliente.

Para Narver, Slater e Tietje (1998) cada pessoa da empresa, de acordo com suas respectivas atribuições, deve estar comprometida e contribuir com suas capacidades técnicas para a geração de um valor superior para os clientes.

Para a criação desse valor superior para os clientes, a abordagem sobre a Orientação para o Mercado deve abranger todos aqueles que detêm ou podem estar desenvolvendo o conhecimento e todas as formas e fontes de conhecimentos que contribuam para a criação de valor, bem como representem uma vantagem diante das ameaças dos concorrentes. Isto poderá resultar no desenvolvimento de um importante instrumento de aprendizagem organizacional, garantindo a oportunidade de geração de conhecimento estratégico (CURI, 2007).

A partir dos componentes de comportamento e dos critérios de decisão tem-se a escala MKTOR, composta, inicialmente, por 15 (quinze) itens e testada em 371 (trezentos e setenta e um) executivos de 140 (cento e quarenta) unidades de negócios de uma empresa norte-americana. Os resultados atribuíram confiabilidade para a manutenção dos 3 (três) componentes comportamentais. Tratava-se de uma escala de múltiplos itens, onde tais componentes possuem equivalência de importância. A escala MKTOR resultante é apurada pela média dos apontamentos atribuídos para esses componentes (GIACOMELLO, 2009).

Como resultado da análise desta amostra, os autores criam este instrumento de medida que apontam para uma relação positiva entre a Orientação para o Mercado e a lucratividade das empresas, em diferentes tipos de negócios. Quanto maior o nível de orientação maior é a lucratividade. Assim, para maximizar os lucros no longo prazo, as empresas precisam estar orientadas para o cliente e para a concorrência, com uma coordenação entre as funções dos diferentes funcionários dos diversos departamentos (NAVER e SLATER, 1990).

2.4.3 A Escala MORTN, de Deshpandé, Farley e Webster

Deshpandé, Farley e Webster (1993) revelam que uma Orientação para o Mercado deve atribuir interesse maior aos clientes, em detrimento dos proprietários, gerentes e funcionários, visando maiores resultados financeiros no longo prazo.

Tendo como ponto de partida os estudos de Narver e Slater e Jaworski, Kohli e Kumar, Deshpandé, Farley e Webster realizaram, em 1993, uma pesquisa com executivos de marketing japoneses, no intuito de identificar os efeitos da cultura, da orientação para o cliente e da inovação sobre o desempenho de uma empresa (DIDONET, 2007; BOTIN, 2009; PAIM, 2010). Este estudo, de caráter

exploratório, procurava verificar a relação entre esses construtos considerando que a Orientação para o Mercado é uma cultura da empresa, representando um conjunto de valores e crenças comuns que dão o direcionamento do funcionamento e da atuação dos funcionários da empresa (CURI, 2007).

Como elemento constituinte da cultura de uma empresa, a orientação para o cliente é entendida “como um conjunto de crenças que coloca os interesses dos clientes em primeiro lugar, mas não exclui os outros envolvidos (proprietários, gestores e empregados), de forma a desenvolver lucratividade no longo prazo”. Esse foco no cliente deve permear a cultura da empresa como um todo (GIACOMELLO, 2009, p. 34).

Para verificar o relacionamento desses construtos, Deshpandé, Farley e Webster entrevistaram funcionários e clientes de 50 (cinquenta) empresas japonesas. O instrumento de pesquisa utilizado foi construído levando em consideração as variáveis existentes em pesquisas referentes a cada um dos construtos envolvidos. Para a escala de cultura organizacional, foi utilizada uma adaptação dos trabalhos de Cameron e Freeman e Quinn. Em relação à escala de orientação para o cliente, a elaboração envolveu os trabalhos de Kohli e Jaworski e Naver e Slater. Sobre a escala de inovação, foi utilizada uma adaptação dos trabalhos de Capon, Farley e Hulbert e de Capon *et al* (GIACOMELLO, 2009).

Didonet (2007) revela que não há uma clareza quanto à proposta de Deshpandé, Farley e Webster em relação ao construto sobre Orientação para o Mercado, visto que, no modelo de Kohli e Jaworski, a cultura é considerada como um antecedente dessa orientação.

Os resultados dessa pesquisa apontaram para a existência de relação entre o tipo de cultura existente com o desempenho obtido pela empresa. Também foi verificada a relação entre a orientação para o cliente e a inovação com tal desempenho (GIACOMELLO, 2009). Os resultados revelaram que a orientação para o cliente e a inovação são fatores que contribuem para a determinação do desempenho. Verificou-se, assim, a importância do relacionamento entre a cultura e a inovação consideradas juntamente com a Orientação para o Mercado (DIDONET, 2007).

Após entrevistas com 138 (cento e trinta e oito) executivos japoneses, a escala preparada por Deshpandé, Farley e Webster, desenvolvida a partir de 30 (trinta) variáveis e finalizada com 9 (nove), foi publicada em 1993 no *Journal of*

Marketing e destacava a influência da cultura e da inovação organizacionais no desempenho dos negócios. Essa escala foi testada posteriormente nos EUA, Alemanha, França, Inglaterra, Índia, Vietnã, Tailândia, Hong Kong e China (DESHPANDÉ e FARLEY, 1998).

Em 1998, Deshpandé e Farley propõem uma escala denominada de MORTN, para utilização como medida em futuras pesquisas sobre a Orientação para o Mercado (CURI, 2007). Essa escala foi desenvolvida a partir da relação das escalas MARKOR, MKTOR e a escala de Deshpandé, Farley e Webster (1993). Aplicada numa amostra de 82 (oitenta e dois) executivos de marketing de 27 (vinte e sete) empresas, a escala resultante ficou composto por 10 (dez) itens (GIACOMELLO, 2009).

A condução desta pesquisa em 27 (vinte e sete) empresas da Europa e dos Estados Unidos para simplificar e testar novamente os construtos de Narver e Slater, Kohli, Jaworski e Kumar e de Deshpandé, Farley e Webster resultam na ratificação da validade e confiança das 3 (três) escalas desses construtos, inclusive internacionalmente, na determinação do desempenho dos negócios. A correlação e similaridade das escalas como medidas de desempenho permitem a sua simplificação pela síntese em uma nova escala de 10 (dez) itens denominada de MORTN (DESHPANDÉ e FARLEY, 1998).

Esta pesquisa aproveitou ainda para revisar o conceito de Orientação para o Mercado (GIACOMELLO, 2009), que passa a ser definida como “um conjunto de processos interfuncionais e atividades direcionadas à criação e satisfação dos clientes através da avaliação contínua de suas necessidades” (DESHPANDÉ e FARLEY, 1998, p. 123).

2.4.4 Orientação para o Mercado em DAY

Day (2001) afirma que a intensidade nas pesquisas e discussões acadêmicas é resultado da descoberta da Orientação para o Mercado como uma maneira para a obtenção de uma forte vantagem competitiva sustentável em meio a um ambiente de mercado muito competitivo e com rápidas mudanças tecnológicas. Dessa forma, essa orientação torna-se uma escolha estratégica obrigatória.

Os avanços na caracterização das empresas orientadas para o mercado são consideráveis. Mas, o desafio está na compreensão de como essas empresas alcançam tal orientação e como podem mantê-la (DAY, 1994).

Partindo dos princípios contidos nos modelos de Deshpandé, Farley e Webster, Kohli e Jaworski, Naver e Slater e Shapiro, em 1994, Day estabelece características para uma empresa orientada para o mercado. O desenvolvimento dessa orientação passa a depender de uma mudança na cultura corporativa, onde os processos, a estrutura e os controles possam ser readaptados às necessidades do mercado (GIACOMELLO, 2009).

Comentando sobre as principais contribuições existentes até 1994, Day (1994, p. 37) destaca que a Orientação para o Mercado é:

- a) Um conjunto de crenças que coloca o interesse do consumidor em primeiro lugar (Deshpandé, Farley e Webster, 1993);
- b) A habilidade da organização em gerar, disseminar e utilizar informações superiores sobre clientes e concorrentes (Kohli e Jaworski, 1990);
- c) A aplicação coordenada de recursos interfuncionais para a criação de valor superior para o cliente (Naver e Slater, 1990).

Em sua análise desses conceitos, Day (1994) considera 2 (dois) aspectos distintos relacionando-a como uma cultura organizacional e como um comportamento organizacional particular.

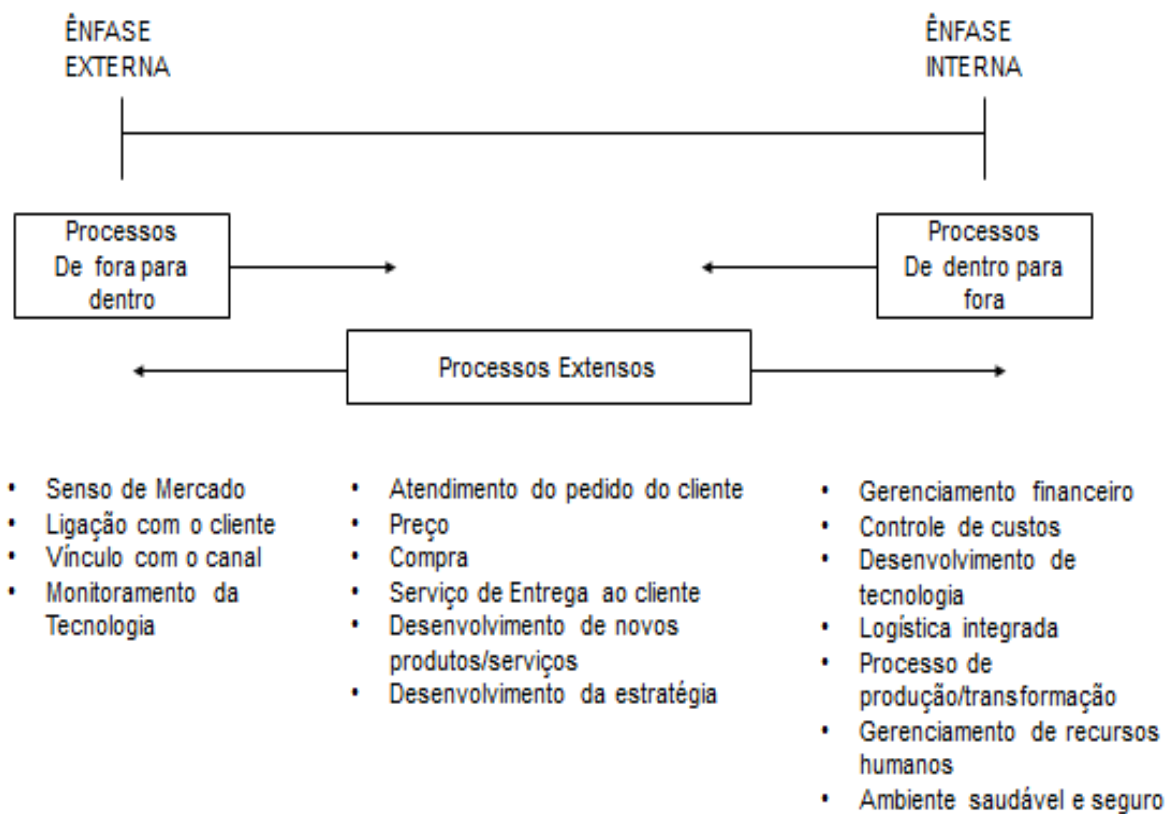
A Orientação para o Mercado pode ser dificultada por atitudes relacionadas à fraca compreensão do mercado, especialmente, por parte das pequenas empresas. Essa visão míope envolve o atendimento forçado pelo mercado de todos os desejos dos clientes, o achar-se superior ao mercado e a centralização dos esforços nos produtos e na tecnologia, desconsiderando-se os clientes e o mercado (DAY, 1994).

Empresas mais orientadas para o mercado são aquelas que identificam e desenvolvem capacidades especiais que lhe conferem uma vantagem competitiva. A Orientação para o Mercado é considerada, então, como uma habilidade superior no atendimento e na satisfação das necessidades dos clientes. Tal habilidade é obtida pelo aperfeiçoamento de capacidades da empresa. Essas capacidades da empresa representam um “conjunto complexo de habilidades e aprendizado coletivo, exercitados nos processos internos das organizações, os quais garantem uma capacidade superior de coordenação de suas atividades funcionais”. Elas são

classificadas em capacidades internas, capacidades externas e capacidades de expansão conforme observado na Figura 4 (DAY, 1994, p. 38).

Dentre essas capacidades, duas são especialmente importantes e merecem toda a atenção das empresas. A primeira, é a capacidade de sentir o mercado, representando a atenção das empresas às mudanças do mercado e antecipação ações para respondê-las. A segunda, é a capacidade de ligação com o cliente, que abrange as competências, habilidades e processos necessários para alcançar relacionamentos com os clientes. Assim, as necessidades dos clientes são rapidamente visíveis e a empresa (com todas as suas funções e procedimentos) está pronta para atendê-las (DAY, 1994).

Figura 4 – Classificação das Capacidades segundo Day

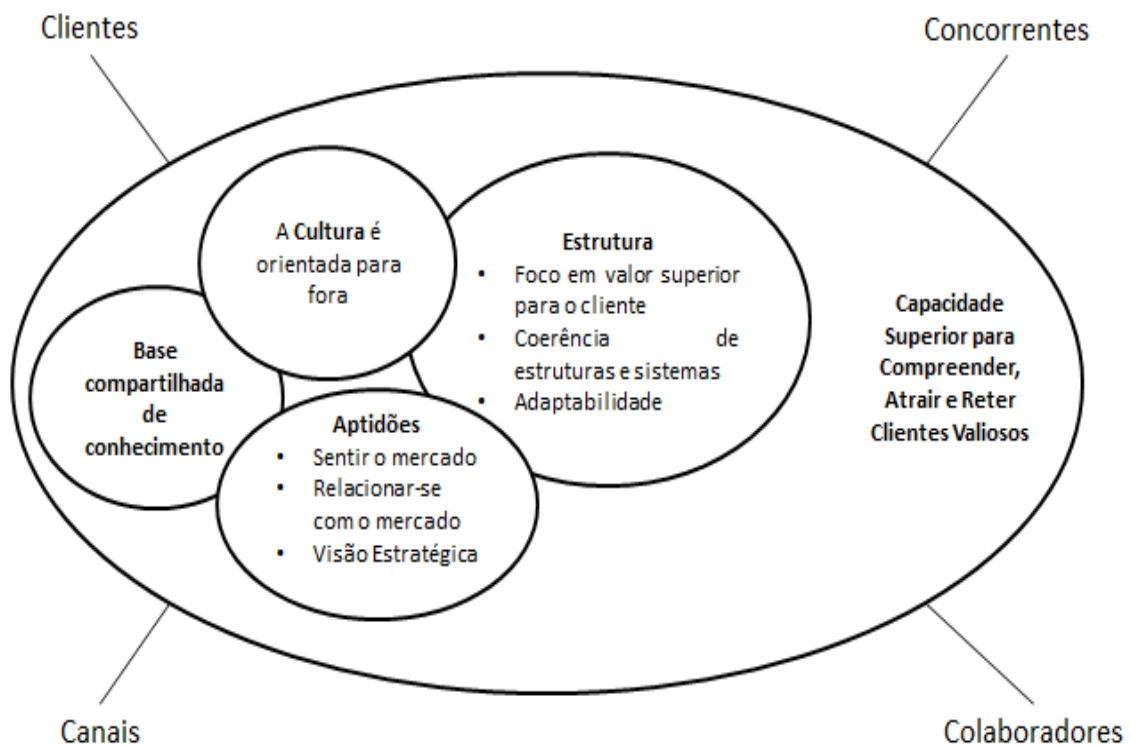


Fonte: Tradução livre de Day (1994, p.41) realizada pelo autor.

O aprofundamento deste estudo é realizado em 2001, quando Day estabelece um modelo parecido com o de Naver e Slater. Os elementos que compõem esse modelo são a cultura orientada para fora, as aptidões para sentir o mercado e a estrutura, como se pode ver na Figura 5 (CURI, 2007; BOTIN, 2009).

Percebe-se, que esse modelo é construído com base no tripé: cultura, aptidões e estrutura (DAY, 2001). A escala disponibilizada por Day, em 2001, permitiu o uso de um novo instrumento para a mensuração do grau de orientação e para verificação dos seus efeitos sobre outros elementos da empresa (SOUZA e MELLO, 2007).

Figura 5 – Elementos da Orientação para o Mercado segundo Day



Fonte: Tradução livre de Day (2001, p.20) realizada pelo autor.

Esses elementos apresentados por Day são detalhados conforme Curi *et al* (2010, p. 3):

- Cultura orientada para fora: referem-se às crenças, valores e comportamentos. Devem estar orientados para criar valor superior aos clientes e buscar continuamente novas fontes de vantagem competitiva;
- Aptidões específicas: a empresa orientada para o mercado deve estar apta a “sentir o mercado”, antecipar movimentos e adequar-se diante das novas particularidades e exigências dos clientes. Estas empresas se antecipam em relação aos riscos (minimização) e às oportunidades do mercado (proatividade), em vez de criar estratégias de reação a eles;

- Estrutura adequada: todas as etapas citadas, alinhadas às metas de alto valor, contribuem para o sucesso da organização;
- Base compartilhada de conhecimento: o que distingue uma empresa orientada para o mercado é a profundidade e oportunidade do conhecimento do mercado, que a capacitam a antever oportunidades no mercado e reagir mais rápido que suas rivais. As culturas das empresas devem estimular a geração, disseminação e utilização do conhecimento.

Neste modelo, a escala possibilita com que as empresas possam ser graduadas em mais ou menos orientadas para o mercado (CURI, 2007). Essa escala de Day é apresentada por Souza e Mello (2007, p. 73) nas 5 (cinco) dimensões demonstradas abaixo:

- a) Orientação geral – valores, crenças e comportamento: uma empresa orientada para o mercado tem uma cultura orientada externamente com crenças dominantes, valores e comportamentos enfatizando valor superior para o cliente e contínua busca por novas fontes de vantagem;
- b) Capacidade de sentir o mercado: permite à empresa orientada para o mercado continuamente antecipar oportunidades do mercado e responder a elas antes dos concorrentes;
- c) Capacidade de relação com o mercado: mantém a organização proximamente ligada ao seu mercado, criando uma via de dois sentidos para interagir com os clientes;
- d) Capacidade de pensamento estratégico: permite que a empresa alinhe sua estratégia ao mercado e ajuda a antecipar mudanças no mercado;
- e) Alinhamento organizacional: a empresa orientada para o mercado possui uma configuração que reúne a cultura, capacidades e processos na estrutura da firma. Ela inclui as capacidades de sentir o mercado, relação com o mercado e pensamento estratégico, assim como outras capacidades e ativos do negócio mais a estrutura organizacional e sistemas de suporte à informação, controle e recompensa.

Mesmo que se tenham dificuldades para implantar a orientação de mercado, o momento atual favorece sua adoção já que as empresas têm a sua disposição os avanços da tecnologia da comunicação e informação (internet e intranet, por exemplo) que proporcionam a coleta e disseminação eficiente de informações dos clientes e o desenvolvimento de um relacionamento mais prospero com eles. As

empresas podem estar mais próximas do mercado reagindo mais rapidamente, ou prevendo, as alterações nas necessidades dos clientes (DAY, 2001).

Em resumo, as principais escalas de mensuração de Orientação para o Mercado aqui apresentadas estão demonstradas conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Escalas de Medidas de Orientação para o Mercado

AUTORES	OBJETIVO	MÉTODO	ESCALA	PRINCIPAIS RESULTADOS
NAVER e SLATER (1990)	Desenvolver uma medida válida de orientação para o mercado e analisar seus efeitos sobre a lucratividade.	Pesquisa com altos executivos de 113 unidades de negócios de uma empresa norte-americana.	Escala MKTOR com 15 fatores construída a partir da revisão da literatura.	Efeito positivo da orientação para o mercado sobre o desempenho das empresas.
KOHLI e JAWORSKI (1990)	Discutir antecedentes e consequências da orientação para o mercado e os moderadores do construto com o desempenho dos negócios.	Entrevista em profundidade com 62 executivos de quatro cidades norte-americanas.	Escala com 32 itens dos achados nas entrevistas e na revisão da literatura.	Definição e fundamentos para uma medida de orientação para o mercado. Identificação dos fatores a orientação para o mercado e os inter-relacionamentos entre os elementos dessa orientação. Esclarecimento do impacto da orientação na estratégia, os empregados, as atitudes e o desempenho.
KOHLI, JAWORSKI e KUMAR (1993)	Desenvolver uma medida de orientação para o mercado e avaliar suas propriedades psicométricas.	Pesquisa com 250 executivos de marketing.	Escala MARKOR com 20 itens geradas a partir dos estudos de Kohli e Jaworski (1990) e Jaworski e Kohli (1993).	Construto formado por três componentes: geração de inteligência, disseminação de inteligência e responsividade.
DESHPANDÉ e FARLEY e WEBSTER (1993)	Verificar o impacto da cultura da orientação para o cliente e da inovatividade no desempenho das organizações.	O instrumento foi testado utilizando uma amostra composta por 138 executivos japoneses.	Escala de Orientação para o Cliente com 9 itens construída a partir de pesquisa qualitativa e de revisão de literatura.	Orientação para o cliente, inovatividade e cultura responsiva e flexível estão positivamente relacionados com desempenho.

Continua

Continuação

Quadro 3 – Escalas de medidas de Orientação para o Mercado

AUTORES	OBJETIVO	MÉTODO	ESCALA	PRINCIPAIS RESULTADOS
DESHIPANDÉ e FARLEY (1998)	Simplificar e testar novamente os construtos de Narver e Slater (1990), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e Deshpandé, Farley e Webster (1993).	Aplicada numa amostra de 82 executivos de marketing de 27 empresas da Europa e dos Estados Unidos.	Escala MORTN com 10 itens construídas a partir das escalas MARKOR, MKTOR e a escala de orientação para o Cliente.	Ratificação da validade e confiança das três escalas desses construtos, inclusive internacionalmente, na determinação do desempenho dos negócios. A correlação e similaridade das escalas como medidas de desempenho permitem a sua simplificação pela síntese em uma nova escala de 10 itens.
DAY (1994)	Examinar o papel das capacidades organizacionais para a criação de uma orientação de mercado.	Revisão de Literatura.	Define as características de orientação para o mercado a partir de Shapiro (1988), Narver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1990) e Deshpandé, Farley e Webster (1993).	As características mais marcantes das empresas orientadas para o mercado são o seu domínio do senso de mercado e das capacidades de relacionamento com os clientes.
DAY (2001)	Desenvolver uma nova escala de orientação para o mercado abrangendo aspectos culturais dessa orientação.	Revisão de Literatura.	Escala com 5 dimensões e 56 itens elaborada a partir das melhores práticas de orientação para o mercado.	Empresas orientadas para o mercado apresentam uma cultura (valores, normas e crenças) completamente diferente das organizações orientadas para si mesmas. Tais organizações se distinguem por sua maneira de criar, partilhar e usar o conhecimento sobre mercados presentes e futuros, incluindo consumidores e membros do canal.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Didonet (2007, p. 234).

Para uma compreensão simplificada de todo esse conteúdo apresentado, considera-se tais modelos, a partir de Paim (2010) e Didonet (2007), de acordo com as suas perspectivas de análise (Quadro 4).

Quadro 4 – Perspectivas de Orientação para o Mercado

Perspectiva	Autores
Comportamental, baseada na Inteligência de mercado.	Kohli e Jaworski (1990); Kohli, Jaworski e Kumar (1993).
Comportamental, baseada na cultura.	Narver e Slater (1990).
Filosófica, baseada numa cultura organizacional de Orientação para o Cliente.	Deshpandé, Farley e Webster (1993); Deshpandé e Farley (1998).
Filosófica, baseada numa cultura com foco em Marketing Estratégico.	Day (1994); Day (2001).

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Paim (2010) e Didonet (2007, p. 234).

A análise desses modelos de Orientação para o Mercado expostos revelam a existência de elementos comuns, vantagens e desvantagens de seus usos. A partir desses modelos, o avanço das pesquisas tem gerado, ao longo do tempo, novas proposições de outros modelos como forma de promover adaptações às novas condições do mercado e da teoria (OLIVEIRA, 2010).

Em sua revisão de literatura, Curi (2007) ressalta elementos comuns entre os textos que tratam da Orientação para o Mercado: verifica-se o reconhecimento da mensuração de um grau de orientação que possibilita a classificação entre empresas mais orientadas ou menos orientadas para o mercado; a necessidade de uma cultura organizacional direcionada para fora e do entendimento do marketing como uma filosofia da empresa como um todo; o destaque atribuído à obtenção de informações externas (do mercado) como fator utilizado para a geração de vantagem competitiva; e a percepção de que essa orientação envolve muito mais do que clientes e concorrentes. Sobre a maior abrangência que a Orientação para o Mercado tem recebido, Didonet (2007) destaca que a evolução dos estudos têm ampliado as possibilidades de seu relacionamento com vários outros conceitos do conhecimento organizacional. Conforme pode-se observar (Quadro 5), é possível perceber similaridades entre as escalas dos principais construtos de Orientação para o Mercado e os conceitos de marketing (MANTOVANI e BORGES, 2006).

Quadro 5 – Conceitos de Marketing e os Fatores de Orientação para o Mercado

Kohli e Jaworski (1990)	Naver e Slater (1990)	Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Day (1994)	Day (2001)
FOCO NO CLIENTE				
Geração de Inteligência de Mercado	Orientação para o cliente Orientação para o concorrente	Orientação para o cliente	Capacidades externas	Orientação geral Capacidade de sentir o mercado
ESFORÇOS COORDENADOS				
Disseminação da Inteligência de Mercado Capacidade de resposta a Inteligência de Mercado	Coordenação interfuncional	Cultura organizacional Inovatividade	Capacidades internas Capacidades de ligação	Capacidade de relacionamento com o mercado Capacidade de Pensamento Estratégico Alinhamento Organizacional
LUCRATIVIDADE				
Desempenho	Horizonte de Longo Prazo e Ênfase nos Lucros	Desempenho	Desempenho	Desempenho

Fonte: Adaptado de Mantovani e Borges (2006, p.5) e Souza e Mello (2003, p. 15), incluindo Ferraresi (2010, p. 41).

Em sua análise sobre os modelos de Orientação para o Mercado, Didonet (2007) comenta que as propostas de Kohli e Jaworski, de Narver e Slater e de Deshpandé, Farley e Webster possuem algumas semelhanças nas escalas e, apesar de diferenças na composição das variáveis, obtiveram resultados semelhantes quanto à relação com o desempenho dos negócios. A proposição de Day também não possui muitas diferenças, apenas atribui importância para o uso das habilidades internas como fonte para tal orientação de mercado. Os estudos de Deshpandé, Farley e Webster e Day são equivalentes por tratarem da relação da cultura organizacional com a Orientação para o Mercado.

Evidenciam-se, assim, os referenciais teóricos fundamentais para a análise da Orientação para o Mercado, que atribuem uma relação direta e positiva com a melhoria do desempenho das empresas. Percebendo-se, ainda, sua ligação com a inovação como um elemento que, também, atua na obtenção de melhores resultados.

2.5 INOVAÇÃO: CONCEITOS E MODELOS

A dinâmica do mercado e o alto nível de competitividade têm desafiado as empresas a promoverem a inovação nos seus métodos, em sistemas e nos seus produtos e serviços (BARZOTTO *ET AL*, 2009). É preciso o entendimento da inovação como um elemento importante para o desenvolvimento e a gestão das empresas no contexto atual do mercado. Isto tem proporcionado uma evolução do seu conceito ao longo dos anos (BOTIN, 2009).

O debate sobre este tema tornou-se importante. Os avanços tecnológicos e a elevada competitividade verificada no mercado forçam a adoção e a implantação da inovação (CUNHA *ET AL*, 2009).

Existe um grande estímulo para a realização de pesquisas sobre a inovação como fator determinante para a melhoria dos resultados das empresas e para a melhoria da postura competitiva (MIRANDA, 2012).

A competitividade tem estimulado a busca por vantagens competitivas e a oferta de um valor superior para os clientes. O foco na inovação de produtos e processos resulta, assim, do direcionamento das ações para essa ambiente de competição. A inovação tem assumido destaque nas pesquisas envolvendo o marketing estratégico (CURI, 2007). O seu impacto e a sua contribuição para a competitividade das empresas assume papel de importância na literatura (CHRISTO, 2011). Sua importância crescente como diferencial competitivo é percebida tanto no ambiente empresarial quanto no nível gerencial, atribuindo-lhe uma posição privilegiada nas empresas (TOLDO, NETO e RODRIGUES, 2007). As inovações devem comandar a busca pela obtenção de vantagem competitiva, garantindo a sua sustentabilidade no médio e longo prazo (TOLEDO e ZILBER, 2009).

Garcia e Costa (2009) apontam que a inovação é uma alternativa para o enfrentamento da competitividade entre as empresa no mercado. As estratégias das empresas cada vez mais incluem elementos da inovação em suas ações. Segundo a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2005), os objetivos traçados pelas empresas servem como ponto de partida para o desenrolar do processo de inovação.

Ferraresi (2010 p. 67) considera que “a inovação é um tema de interesse direto do marketing, desde suas origens”. Para Giacomello (2009), ela é um componente importante para que uma empresa promova a criação de novos

clientes. Curi (2007) explica que a criação de um ambiente que facilite a inovação e a criatividade se dá pela maior aproximação com os consumidores, pela inter-relação entre todos os setores e funções de uma empresa e pelo destaque atribuído para o fornecimento de um valor superior ao cliente. Para esse autor, as estratégias de atuação de uma empresa orientada para o mercado devem incluir suas determinações sobre novos produtos e suas políticas de inovação. Giacomello (2009) complementa destacando que a busca pela satisfação dos clientes tão presente nas empresas orientadas para o mercado lhe atribui uma característica de serem empresas inovadoras.

A inovação relacionada a produtos e à tecnologia tem recebido destaque nos estudos e na literatura sobre inovação (FERRARESI, 2010). Em seus trabalhos, Tripolone (2011), Paim (2010) e Barzotto *et al* (2009) expõem um conjunto de definições sobre inovação (Quadro 6).

Quadro 6 – Definições de Inovação

Autor	Definição de inovação(es)
Schumpeter (1883-1950)	É a força motriz do progresso econômico e os agentes da inovação são empreendedores.
Barnett (1953)	Qualquer pensamento, comportamento ou coisa que sejam novos em virtude de serem qualitativamente diferentes das formas já existentes.
Rogers e Shoemaker (1971)	Ideias, práticas ou objetos, percebidos como novos por um indivíduo.
Mueller (1971)	O ato de introduzir-se algo de novo que provoque uma mudança, especialmente, em costumes, hábitos ou práticas.
Globe, Levy e Schwartz (1973)	Concepções científicas ou tecnológicas que, findo um estágio de gestação e de desenvolvimento, emergem como produtos comerciais, novos e amplamente usados.
Scheuing (1974)	Um produto que, aos olhos dos consumidores, difere o suficiente daqueles já existentes, tornando-se alternativa de aquisição e consumo.
Engel, Blackwell e Kollat (1978)	Quaisquer formas de produtos que tenham se tornado recentemente úteis para um determinado mercado.
Goodwin (1980)	Todas as formas de produção de pesquisas criativas, não somente ideias e invenções, como também novos conceitos e conhecimentos.
Freeman (1982)	Inclui a técnica, design, fabricação, gestão e atividades comerciais envolvidos na comercialização de um novo (ou melhor) do produto ou o primeiro uso comercial de um novo (ou melhor) processo ou equipamento.
Roy Rothwell e Paul Gardiner (1985)	Não implica, necessariamente, a comercialização de apenas um grande avanço no estado da arte tecnológica (uma inovação radical), mas inclui também a utilização do mesmo mudanças de pequena escala no know-how tecnológico (melhoria ou inovação incremental).

Continua

Continuação
Quadro 6 – Definições de Inovação

Autor	Definição de inovação(es)
Drucker (1985)	É a ferramenta específica dos empresários, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. É capaz de ser apresentada como uma disciplina, capaz de ser aprendida e capaz de ser praticada.
Porter (1990)	Empresas alcançam vantagens competitivas por meio de atos de inovação. Elas aproximam-se da inovação no seu sentido mais amplo, incluindo tanto as novas tecnologias e novas formas de fazer as coisas.
Rogers (1995)	Consiste numa ideia, prática ou bem material de relevante aplicação.
Damanpour (1996)	Um produto ou serviço novo, surpreendente, que atenda às expectativas, necessidades e desejos do consumidor.
Hussey (1997)	Uma ideia criativa aplicada ao ambiente de trabalho, ou seja, convertida em uma ação.
Branson (1998)	Uma empresa inovadora é aquela que vive e respira "fora da caixa". Não se trata apenas de boas ideias, é uma combinação de boas ideias, motivação e uma compreensão instintiva do que o seu cliente quer.
Van de Ven & Angle (2000)	Consiste em motivar e coordenar pessoas para desenvolver e implementar novas ideias por meio do engajamento em transações (ou relações) com outros e realizando as adaptações necessárias para atingir os resultados almejados dentro de contextos institucionais e organizacionais em mudança.
Luecke (2003)	Incorporação de conhecimentos a algo original e relevante.
Ministério Britânico do Comércio e Indústria (2004)	Inovação é a exploração bem sucedida de novas ideias.
Barbieri <i>et al</i> (2004); Machado (2004); Vicenti (2006)	Deriva da palavra <i>innovatione</i> , que significa renovado ou tornado novo.
Manual de Oslo (2005)	Compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos. É considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo). Envolve uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais.
Kotler e Keller (2006)	Um produto ou serviço percebido como inovador.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Tripolone (2011), Paim (2010) e Barzotto *et al* (2009).

Em linhas gerais, a inovação representa a quebra de conceitos estabelecidos e a mudança para novos conhecimentos ou alternativas de soluções novas. É um processo que requer correr o risco e se aventurar no desconhecido e precisa abranger toda a empresa e não apenas os setores envolvidos com a criação de novos produtos (BENEDETTI e CARVALHO, 2006). Contudo, inovar não representa somente uma ruptura total com as condições existentes, mas uma adição de uma novidade a algo já existente (LIMA e SBRAGIA, 2010).

Scherer e Carlomagno (2009) afirmam que inovar não é simplesmente gerar um produto novo, mas representa a exploração de uma nova ideia, de novos

modelos de negócios, de novos mercados, de novos serviços e de novas alternativas de gerenciamento (dos negócios ou de uma marca).

Pode-se perceber que a inovação se dá de diferentes formas e envolve aspectos sobre os produtos, os serviços, os processos e métodos, as ideias e os sistemas de gestão (BARZOTTO *ET AL*, 2009). Sua definição, segundo Zawislak (2008), é caracterizada pelas ações de mudanças implantadas nas empresas como resultado da aplicação e o desenvolvimento de novos conhecimentos e da criatividade garantindo o sucesso dos negócios pela geração de lucros superiores.

Os créditos para a identificação da inovação como fator essencial para a geração de lucros superiores e para o desenvolvimento econômico são dados a Schumpeter. A inovação passa, assim, a ser entendida como uma fonte de criação de valor agregado (ou riquezas) para as empresas que adotam uma tecnologia nova, um novo processo operacional, uma nova prática no mercado ou qualquer outra atitude inovadora. Qualquer novidade aplicada por uma empresa no mercado terá como impacto a garantia de um rápido reconhecimento dos concorrentes diante das práticas comumente pré-estabelecidas (ZAWISLAK, 2008).

Uma inovação pode acontecer em qualquer empresa, de qualquer setor da economia, e está relacionada à implantação de um produto, de um processo ou de ambos, com uso de tecnologia nova ou pelo aprimoramento das técnicas existentes. A busca pela inovação tem origem no contexto das empresas comerciais, de instituições de ciência e tecnologia, da busca por novas tecnologias, conhecimentos e habilidades e pelo cenário macroeconômico que envolve as empresas (OCDE, 2005).

Na definição de inovação, é importante considerar o Manual de Oslo, que representa um documento relevante no sentido de “orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de P&D (pesquisa e desenvolvimento) de países industrializados” (FERRARESI, 2010, p. 52). Neste manual, ela é classificada em 4 (quatro) tipos: inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing. A inovação de produto está relacionada a produtos novos ou com alterações e aprimoramentos de produtos (bens) e serviços atuais. Quanto à inovação de processos, envolve modificações nas práticas de produção e distribuição. A inovação organizacional trata de modificações nas práticas negociais, do ambiente de trabalho e nos relacionamentos externos à empresa. Quanto às inovações de marketing, tratam da implantação de novas

metodologias de marketing, na comunicação visual de produtos e embalagens, na formação de preços e nas ações promocionais de novos produtos (FERRARESI, 2010).

Uma antiga classificação dada por Knight, em 1967, expressa que a inovação também pode acontecer nas pessoas. Neste caso, ela tem origem no uso e desenvolvimento da capacitação (educação e treinamento) que promovam um comportamento inovador para a mudança de conceitos e padrões de comportamento das pessoas dentro da empresa. Com o tempo, ela passou a ser incorporado por outros autores como uma inovação organizacional ou administrativa. Para esse autor, a inovação no produto ou serviço visa o atendimento das expectativas dos clientes. A inovação nos processos de produção trata de melhorias técnicas e na produção. Já a inovação na estrutura organizacional, envolve alterações nas relações de trabalho entre os membros da empresa (QUEIROZ; MALIK e STAL, 2007).

A quantidade de inovações se tornou marcante após os anos de 1990. A qualidade e a velocidade das inovações resultam da sua relação existente com a busca pelo atendimento das necessidades dos clientes. Essa relação envolve a necessidade de coleta de informações sobre o comportamento do mercado por parte daqueles que tem a responsabilidade de promover a inovação (CURI *ET AL*, 2010).

O interesse pelo assunto é evidente quando se verifica o aumento de uma média anual de 50 (cinquenta), no final dos anos de 1980, para 900 (novecentos), em 2007, o número de pesquisas e publicações sobre a inovação (OLIVEIRA, CLEMENTE e CAULLIRAUX, 2009). Vários são os estudos que estimulam a pesquisa sobre as formas de mensuração da capacidade inovadora das empresas e dos resultados futuros da inovação sobre o desempenho das empresas inovadoras (SANTOS, 2009).

O tema “inovação” se tornou relevante e ainda é considerado como um processo complexo envolvendo ações ainda a serem reveladas. Sua complexidade passa pela consideração de temas como o risco e a incerteza, a capacidade de integração entre as diversas funções numa empresa e sua habilidade de adequação com as constantes mudanças na realidade do mercado. Contudo, o progresso dos estudos, ao longo dos últimos anos, tem revelado que ainda existe a necessidade de novas contribuições que adicionem conhecimentos para a construção de um sistema que direcionem todos os processos para a busca e consolidação da inovação nas

empresas. A maior parte dos fracassos relacionados ao processo de inovação tem como fonte a fragilidade de como ela é realizada nas empresas. Inovar é um desafio que exige persistência diante dos fracassos e não pode ser considerado um processo mecânico ou repetitivo, mas um conjunto de tentativas de superação que envolve novas ideias, a criatividade, a intuição e a tomada de decisões diante dos paradigmas do mercado e da tecnologia (STEFANOVITZ e NAGANO, 2009).

A inovação precisa ser percebida como um processo continuado e relevante para a obtenção e manutenção de uma posição competitiva favorável. A busca por iniciativas criativas deve ser acompanhada de processos estratégicos estruturados pela empresa que resultem em ações inovadoras (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009). Essas ações devem ser resultado da utilização de métodos e instrumentos que favorecem o estímulo de ideias e projetos inovadores e sua consequente implantação (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009).

A partir dos vários conceitos, os modelos de inovação surgem como um instrumento de desenvolvimento das empresas e de vantagens competitivas como forma de atender ao objetivo máximo da satisfação dos consumidores (CURI, 2007).

2.5.1 Modelos de Inovação

Medir a inovação não é uma tarefa fácil. A maneira mais utilizada para essa medição é a verificação do volume de investimentos direcionados pelas empresas para a inovação, a tecnologia e a pesquisa. Porém, esse tipo de mensuração tem limitado a avaliação mais precisa sobre a capacidade de inovação experimentada pelas empresas. A quantidade de investimentos não pode ser o único fator utilizado para essa mensuração (CUNHA, CORREA e CALEGARI, 2007).

Diversas áreas do conhecimento (economia, administração, sociologia, engenharias) têm procurado mensurá-la. Sejam sob a ênfase da ciência, da tecnologia, social ou econômico, várias são as experiências para o estabelecimento de uma medida sobre a inovação (ZAWISLAK, 2008). Essas experiências são fortalecidas diante da necessidade de se desenvolver escalas para a determinação da capacidade inovadora das empresas, do estabelecimento de características específicas de empresas com atividades de caráter inovador e de elementos

internos ou externos que possam exercer influência na inovação das empresas (OCDE, 2005).

Segundo Brito, Brito e Morganti (2009), a literatura apresenta diversas abordagens sobre maneiras utilizadas para a mensuração da inovação. Dentre elas, destacam-se: Número de inovações adotadas (Damanpour, 1989; Gopalakrishnan, 2000); Ênfase no processo de inovação (Zahra, 1989; Li e Atuahene-Gima, 2001); Anúncios de produtos (Chaney *et al*, 1991; Chaney e Devinney, 1992; Tidd, 2001; Walker *et al*, 2002); Pesquisas de inovação (OECD, 1995; Evangelista, 1998; Tidd, 2001; Klomp e Van Leeuwen, 2001; Hinloopen, 2003); Instalações de P&D, Relação entre gastos com P&D interno e adquirido externamente, Receita com licenciamento – gastos e receitas com licenciamento de patentes e outros licenciamentos (Motohashi, 1998); Gastos com P&D (Motohashi, 1998; Koschatzky, 1999; Tidd, 2001; Li e Atuahene-Gima, 2001; Walker *et al*, 2002); Empregados devotados à inovação (Motohashi, 1998; Tidd, 2001; Li e Atuahene-Gima, 2001); Patentes (Motohashi, 1998; Tidd, 2001; Walker *et al*, 2002); Gastos com inovação ou atividades inovadoras - P&D -, design e engenharia, investimentos em ativos fixos, investimentos em marketing (Pacelli, 1998; Koschatzky, 1999; Hinloopen, 2003); Cooperações e *networking* externo (Koschatzky, 1999); Inovações significativas, Julgamentos de *experts* (Tidd, 2001); Ênfase na variedade de linhas de novos produtos, ênfase na velocidade de introdução de novos produtos (Li e Atuahene-Gima, 2001); e Percentual da receita obtido com novos produtos (Hinloopen, 2003).

A necessidade de pesquisas relacionadas à mensuração da inovação nas empresas conduziu os pesquisadores do *Minnesota Innovation Research Program* (MIRP) a um estudo que possibilitou a construção, no ano 2000, do *Minnesota Innovation Survey* (MIS), um modelo de pesquisa que tratou da inovação no cenário das empresas, a partir de alguns conceitos (Quadro 7) (BARZOTTO *ET AL*, 2009).

O processo de inovação é tomado como um conjunto de mudanças originadas da interação entre as pessoas na busca pelo desenvolvimento e implementação de ideias inovadoras que promovam os resultados esperados. A mudança ocorrida em um desses elementos-chaves (ideias, pessoas, transações, contexto e resultados) provoca, em maior ou menor intensidade, uma mudança nos demais (MACHADO, 2007). Esta ferramenta reconhece a inovação como um importante instrumento competitivo para as empresas e o desejo de identificar os

elementos que favorecem ou não essa prática nas empresas (ROLDAN, CABRAL e SANTOS, 2011).

Quadro 7 – Elementos do Processo de Inovação - *Minnesota Innovation Survey*

CONCEITO	DESCRIÇÃO
IDEIAS	A criação da nova ideia é a invenção, o seu desenvolvimento e implementação resultam na inovação. A nova ideia pode ser a recombinação de velhas ideias, um esquema que desafia a ordem atual ou uma fórmula ou abordagem que é percebida como nova por aqueles envolvidos com a inovação. Embora muitas vezes possa ser percebida como uma imitação por outros que não estão envolvidos com a ideia.
RESULTADOS	Ocorrem em um momento específico após o desenvolvimento e implementação da nova ideia. Esta pode tornar-se uma inovação, como também, resultar em erro ou falha. Periodicamente, ao longo do desenvolvimento das novas ideias, o MIRP pode identificar indícios de que a nova ideia se efetivará como uma inovação.
PESSOAS	Muitas inovações são complexas para uma única pessoa. Desta forma, grupos de pessoas precisam ser recrutadas, organizadas e dirigidas. A associação de pessoas resulta na interação de diferentes habilidades, níveis de energia e percepções que favorecem as inovações.
TRANSAÇÕES	As relações inerentes ao gerenciamento de inovações envolvem: a) o relacionamento entre colegas, entre chefes e entre estes e seus subordinados; b) o comprometimento para obter e alocar recursos; c) envolvimento entre diferentes unidades, grupos ou organizações para obter recursos para desenvolver as inovações ao longo do tempo.
CONTEXTO	É o cenário ou ambiente institucional onde as ideias de inovação são desenvolvidas e transacionadas entre as pessoas. O processo de inovação deve abranger uma concepção macro, referindo-se à infraestrutura organizacional necessária para implementar e comercializar uma inovação.

Fonte: Barzotto *et al* (2009) adaptado de Van de Ven (2000, p. 12-18).

Proposições como o Manual de Oslo e a Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) também recebem destaque quanto à tentativa de estabelecer instrumentos de mensuração da inovação nas empresas e de sua relação com o volume de investimentos em P&D, com o sucesso de novos produtos e com os lucros (GARCIA e COSTA, 2009).

Entre os modelos que objetivam a identificação e classificação das empresas como inovadoras destacam-se, segundo Garcia e Costa (2009), a proposta precursora de Schumpeter, o modelo de Berreyre, o Manual de Oslo, a PINTEC e o Radar da Inovação (de Sawhney, Wolcott e Arroniz, 2006). Considerando, também, o Radar da Inovação e a PINTEC, Tripolone (2011) destaca ainda o Octógono da Inovação, de Scherer e Carlomagno, os 4Ps da Inovação, de Tidd e Bessant, e o Questionário Diagnóstico de Inovação (QDI), do Instituto

Nacional de Empreendedorismo e Inovação (INEI), como modelos que identificam as formas de inovação numa empresa.

2.5.1.1 Modelo de Schumpeter

Os estudos sobre inovação estão comumente relacionados com o desenvolvimento da economia de um país. Nesse sentido, as contribuições de Schumpeter são marcantes, pois, a partir de seus estudos, a inovação assume uma importante posição no desenvolvimento econômico capitalista. O impacto e a dinâmica resultante de uma inovação alteram as condições de mercado proporcionando mais competitividade para as empresas industriais (MAIA, BATAGLIA e MAIA, 2011).

Os conceitos propostos por Schumpeter foram pioneiros. Tradicionalmente, a ênfase era dada para a inovação de produtos, de processo e de métodos de gestão. Com Schumpeter, a argumentação torna-se mais abrangente envolvendo dimensões relacionadas à introdução de novos produtos, novos métodos de produção, abertura de novos mercados, criação de novas fontes de matérias-primas e a de novas estruturas de mercado (GARCIA e COSTA, 2009). Essas dimensões tratam de mudanças na qualidade de um produto já existente, da introdução de novidades nos processos e de alterações na organização das empresas (OCDE, 2005).

Para esse autor, a inovação pode ser radical ou incremental. Ela é radical, quando envolve algo totalmente novo (produto, processo ou forma de gestão); É incremental, quando envolve algum tipo de aperfeiçoamento, melhoria ou alterações nas condições atuais de produção e gestão dos negócios. As mudanças ocorridas nas empresas passam por 3 (três) etapas. Em primeiro lugar, ocorre a invenção, que representa o surgimento de uma nova ideia. Em seguida, quando essa nova ideia se converte em um novo produto ou processo, ela se torna uma inovação. Por último, a difusão é a etapa em que essa inovação é disseminada para toda a economia (MAIA, BATAGLIA e MAIA, 2011).

O motivo maior para a inovação nas empresas apontado neste modelo é a busca pelo lucro. As vantagens advindas de uma inovação na tecnologia e em processos resultam numa maior lucratividade pela consequente redução de custos.

Em um produto, ela promove uma posição privilegiada de uma empresa diante de seus concorrentes permitindo a obtenção de lucros maiores (OCDE, 2005).

2.5.1.2 Modelo de Berreyre

O modelo proposto por Berreyre, em 1975, classifica a inovação a partir de 4 (quatro) categorias ou domínios, que tratam de identificá-la dentro de um cenário de pequenas e médias empresas. Esses domínios são: Domínio da Tecnologia; Domínio Comercial; Domínio Organizacional; e Domínio Institucional (GARCIA e COSTA, 2009). Para Gomez (2005), esses domínios de Berreyre encontrados para essas empresas denotam um foco muito mais direcionado para a mudança.

O primeiro, trata de mudanças nos produtos, processos e métodos resultantes do domínio da tecnologia (GARCIA e COSTA, 2009). São mudanças de origem técnica relacionadas a produtos, processos e métodos de produção que, também, valem para serviços (GOMEZ, 2005).

Outra categoria, trata do domínio comercial, que abrange mudanças na promoção de novos produtos, na busca por novos mercados ou numa melhor participação no mercado atual e na busca por novos canais de distribuição (GARCIA e COSTA, 2009). São mudanças que envolvem o modo de comercialização dos produtos (ou serviços) das empresas, a criação de novas alternativas de canais de distribuição, a entrada em novos mercados, o novo uso de algo já existente, novas formas de demonstração (apresentação, venda ou divulgação) do produto para conquista de novos clientes ou de mais espaço comercial no mercado. Trata de mudanças que proporcionam melhor performance comercial (GOMEZ, 2005).

O modelo também destaca o domínio organizacional, que possui conexão com a estrutura interna da empresa, relacionando-se com a sua forma de gestão, sua organização e seus procedimentos. A inovação seria, então, resultado de aspectos relacionados a mudanças de estratégias, a alterações de processos administrativos e a formação de equipes, entre outros (GOMEZ, 2005). Enfim, o domínio organizacional se relaciona com mudanças nos processos internos de gestão da empresa (GARCIA e COSTA, 2009).

O último domínio é denominado de institucional. Para Gomez (2005), ele retrata mudanças geradas nas normas e sistemas existentes e vigentes na empresa

e, apesar de estar vinculado ao domínio organizacional, ele possui característica externa. Segundo Garcia e Costa (2009), enquanto instituição, os aspectos externos se explicam na sua responsabilidade socioambiental perante a sociedade.

Percebe-se, no entanto, que esses domínios foram construídos com base na preocupação de uma conjuntura de pequenas e médias empresas. Apesar do agrupamento das inovações nessas quatro categorias, essa classificação deixa margem para que uma inovação possa ser entendida como pertencente a um ou outro domínio. Ainda assim, essas limitações não desmerecem a citação de Berreyre, já que esses domínios podem acontecer, também, em empresas de maior porte. Os seus conceitos ajudam na discussão sobre a percepção da inovação e, por conseguinte, a constatação de sua complexidade (GOMEZ, 2005).

2.5.1.3 Os Modelos de Pesquisa: Manual de Oslo e PINTEC

Com o objetivo de estabelecer padrões de conceitos e a orientação para a construção de métodos e indicadores sobre P&D, a OCDE publicou o Manual de Oslo (GARCIA e COSTA, 2009). Este manual apresenta-se como um importante norteador para a coleta e o uso de informações sobre ações de inovação na indústria (OCDE, 2005).

Esta publicação apresenta e representa um avanço para a melhor compreensão do processo de inovação. Elaborado por especialistas de diversos países, o manual busca estabelecer um parâmetro comum de indicadores que possam ser usados por todos os países. Neste sentido, procura facilitar o acesso a esse importante campo do conhecimento e, também, possibilitar uma ferramenta de pesquisa e de comparação sobre a inovação entre os países (OCDE, 2005).

Em seu conteúdo, a inovação é tratada sobre o enfoque tecnológico da melhoria na performance de um produto. Mas, apesar da importância da dimensão organizacional, a dificuldade de sua mensuração fez com que os elementos da mudança organizacional não fossem considerados neste manual (OCDE, 2005).

Todavia, Garcia e Costa (2009) revelam que o Manual de Oslo apenas expõe um conjunto de indicadores apontados para a mensuração da inovação, que são sugeridos para a avaliação das atividades de inovação nas empresas (tais como: investimentos em P&D, volume do faturamento e margens operacionais). Este

manual trata a inovação a partir das dimensões de produtos, processos, organizacional e de marketing.

A PINTEC, uma pesquisa promovida pelo IBGE, realizada inicialmente no ano 2000, fundamentada no conceito de inovação tecnológica, busca oferecer uma taxa de inovação, avaliada a partir de 8 (oito) dimensões (ver Quadro 8). Em sua versão 2008, trouxe a inclusão das dimensões organização e marketing (PINTEC, 2008).

Quadro 8 – Dimensões da Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC)

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Produtos	Produto Novo ou mudanças nos produtos / serviços.
Processos	Processo novo ou substancialmente aprimorado.
Financiamento	Fontes de financiamento das atividades inovativas.
Informação	Modelos mentais subjacentes que estruturam a organização.
Cooperação	Participação ativa em projetos em conjuntos de P&D e outros projetos de inovação com outra organização.
Incentivos	Apoios do governo.
Patentes	Utilização de patentes ou outros métodos para proteção das inovações.
Barreiras (Obstáculos)	Dificuldades ou obstáculos que tenham dificultado a implementação de novos projetos.
Organização	Implementação de novas técnicas de gestão ou de significativas mudanças na organização.
Marketing	Estratégias diferenciadas da indústria e dos serviços selecionados.

Fonte: PINTEC (2008, p. 8).

Esta pesquisa foi desenvolvida para o acompanhamento da evolução da inovação, ao longo do tempo, e procura identificar as ações de inovação realizadas pelas empresas da indústria, das telecomunicações, de informática e de serviços ligados a P&D. Representa a construção de parâmetros (regionais e nacionais) para a inovação tecnológica do setor industrial brasileiro, passíveis de comparação como o nível de inovação deste setor noutros países, servindo assim, para a avaliação e o desenvolvimento de uma política governamental mais eficiente, do nível de desempenho alcançado pelas empresas do setor e para o direcionamento das ações de instituições envolvidas com o fomento a inovação (PINTEC, 2008).

2.5.1.4 Modelo do Radar da Inovação

Mohanbir Sawhney, diretor do *Center for Research in Technology Innovation of Kellogg School of Management*, Robert Wolcott, professor do Centro de Pesquisas; e Inigo Arroniz, pós-doutor, todos da *Kellogg School of Northwestern*

University, de Evanston, Illinois, Estados Unidos, criaram, em 2006, um novo modelo de mensuração denominado de Radar da Inovação (TRIPOLONE, 2011).

Por um período de 3 (três) anos, alguns executivos e profissionais responsáveis pela inovação de algumas empresas, dentre elas a Boeing, Philips, DuPont, eBay, FedEx, Microsoft e Sony, foram analisadas sobre quais as dimensões de inovação existentes e quais as possíveis relações entre elas. Essas pesquisas ajudaram a desenvolver, validar e aplicar o Radar da Inovação (SAWHNEY, WOLCOTT e ARRONIZ, 2006).

Dentre os estudos atuais que procuram identificar a capacidade de inovação de uma empresa, o trabalho apresentado por Sawhney, Wolcott e Arroniz revela 12 (doze) dimensões para a qualificação da empresa como inovadora e é citado como a maneira mais completa e abrangente de estabelecer tal relação de inovação. Sua amplitude lhe confere um papel de destaque nos debates sobre a avaliação de empresas inovadoras (DÁVILA, LEOCÁDIO e VARVAKIS, 2008; GARCIA e COSTA, 2009).

O Radar da Inovação é apresentado pela seguinte representação gráfica:

Figura 6 – O Radar da Inovação



Fonte: Tradução livre de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006, p.77) realizada pelo autor.

O modelo apresenta 4 (quatro) dimensões principais – a oferta, os clientes, os processos e a presença. A partir dessas dimensões, o modelo é desdobrado em

mais outras 8 (oito) dimensões (DÁVILA; LEOCÁDIO e VARVAKIS, 2008). Essas 12 (doze) dimensões possibilitam a avaliação do grau de inovação de empresas de pequeno porte (BACHMANN e DESTEFANI, 2008).

Neste estudo, a inovação recebe uma abordagem corporativa, envolvendo muito mais o valor percebido pelo cliente do que a criação de novos produtos. Uma inovação corporativa de sucesso desperta a necessidade de uma avaliação minuciosa sobre todos os aspectos da empresa (SAWHNEY, WOLCOTT e ARRONIZ, 2006).

As formas ou dimensões da inovação tratadas nesse modelo podem ser visualizados no Quadro 9, que expõe as respectivas definições apresentadas por Dávila, Leocádio e Varvakis (2008) e Garcia e Costa (2009).

Quadro 9 – Dimensões do Radar da Inovação em Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006)

DIMENSÃO	DÁVILA; LEOCÁDIO E VARVAKIS (2008)	GARCIA E COSTA (2009)
Ofertas	Inovar exige a criação de bens ou serviços nos quais os clientes percebam valor.	Desenvolver novos produtos ou serviços.
Plataforma	Conjunto de tecnologia, componentes e métodos comuns que suportam a construção do portfólio de bens e serviços. Inovar tem a ver com o “poder de compartilhamento” ou uso da modularidade para criar um conjunto de bens e serviços com maior velocidade e menor custo do que se tratasse de um caso isolado.	Usar componentes comuns (uso múltiplo) ou construir conjuntos para criar usos derivados.
Soluções	Inovar consiste em combinar bens, serviços e informações, criando valor para o consumidor pela grande variedade e integração dos diversos elementos.	Criar ofertas customizadas e/ou integradas a serviços e que atendam/resolvam demandas de clientes.
Clientes	Inovar implica identificar novos segmentos de negócios e/ou necessidades ainda não atendidas, oferecendo uma oferta de valor atrativa para cada segmento objetivo.	Identificar demandas não atendidas de novos clientes ou segmentos de clientes subatendidos ou mal atendidos.
Experiência de cliente	Aquilo que um consumidor vê, ouve, sente e experimenta ao interagir com uma empresa. Inovar, nesta dimensão, implica reavaliar e renovar, se necessário, as interfaces entre a companhia e seus clientes.	Reavaliar/redesenhar pontos de contato e interação com clientes.
Valor capturado	Inovar implica ampliar a capacidade de captar valor (agregação de valor) a partir das interações com clientes e parceiros.	Redefinir como a empresa pode obter pagamentos ou criar novos fluxos de rendimento agregando atividade e valor que não são necessariamente seus.
Processo	Avaliação e recriação dos processos, procurando maior eficiência, qualidade e menor ciclo temporal. Pode envolver realocação ou reordenamento das etapas do processo.	Redesenhar processos melhorando eficiência e eficácia.

Continua

Continuação

Quadro 9 – Dimensões do Radar da Inovação em Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006)

DIMENSÃO	DÁVILA; LEOCÁDIO E VARVAKIS (2008)	GARCIA E COSTA (2009)
Organização	Envolve a revisão e avaliação do escopo das atividades da empresa, redefinindo seus papéis, suas responsabilidades e as contribuições de cada unidade de negócio e dos profissionais.	Trocar a forma, função ou escopo de atividades da empresa.
Cadeia de fornecimento	Melhorar e otimizar o fluxo de informações na cadeia de fornecimento, mudando sua estrutura e fortalecendo a colaboração dos diversos agentes participantes na cadeia.	Pensar diferentes formas de fornecimento e cumprimento/desempenho.
Presença	Criar novos pontos de presença ou usar os pontos já existentes de um modo criativo para a oferta no mercado.	Criar novos canais de distribuição ou locais presentes (novos mercados).
Rede	Inovar consiste em fortalecer a rede para incrementar o valor dos bens e serviços que compõem a oferta da empresa, sendo que a rede conecta a empresa e sua oferta aos clientes e, em muitos casos, faz parte das vantagens competitivas da empresa.	Criar redes integradas e inteligentes de ofertas.
Marca	Corresponde a conjunto de símbolos, formatos ou sinais pelas quais a companhia comunica uma promessa aos consumidores. Para inovar nesta dimensão, a companhia potencializa e amplia sua marca de modo criativo.	Marca Alavancar a marca e a empresa, através dessa, em novos domínios.

Fonte: Dávila, Leocádio e Varvakis (2008, p. 9) e Garcia e Costa (2009, p. 5).

O relacionamento dos modelos e a unificação das dimensões, apesar das diferentes nomenclaturas atribuídas pelos autores, possibilitam a visualização da maior abrangência e do nível de detalhamento das dimensões do Radar da Inovação (GARCIA E COSTA, 2009).

2.5.1.5 Modelo do Octógono da Inovação

A partir das dimensões do Radar da Inovação, a *Innoscience*, renomada empresa de consultoria brasileira, com muitos anos de experiência e prática na gestão da inovação, cria uma ferramenta denominada de Octógono da Inovação. (TRIPOLONE, 2011). Desenvolvido por Maximiliano Carlomagno e Felipe Scherer, o Octógono da Inovação foi criado em 2009 como uma ferramenta de mensuração do potencial de inovação das empresas (OLIVEIRA, MATOS e KOVALESKI, 2011). Essa ferramenta possibilita a visualização da imagem e o posicionamento da empresa no mercado através do Radar da Inovação. Os resultados obtidos pelo seu uso proporcionam uma análise da gestão da inovação numa empresa (MARQUES e

SILUK, 2011). Segundo Scherer e Carlomagno (2009), o uso adequado da gestão da inovação resulta no aumento da competitividade e dos resultados da empresa.

Visando construir um modelo integrado de gestão da inovação, que abrangesse os estágios e os desafios da inovação, as pesquisas realizadas em empresas classificadas como inovadoras apontaram para um conjunto comum de 8 (oito) dimensões (TRIPOLONE, 2011).

Esse modelo representado pela Figura 7 e as suas dimensões descritas a seguir (Quadro 10), segundo Tripolone (2011), não só possibilitam um diagnóstico das atividades de inovação, como também, ajudam na definição de futuras políticas de inovação a serem adotadas.

Figura 7 – Octógono da Inovação de Scherer e Carlomagno



Fonte: Scherer e Carlomagno (2010, p.101).

Para Scherer e Carlomagno (2009), a capacidade inovadora pode ser melhorada por um conjunto de dimensões que contextualizam a inovação. As intenções na busca pela inovação precisam estar de acordo com a estratégia e a cultura da empresa. O Octógono da Inovação é a ferramenta que contribui para o diagnóstico do potencial inovador e para as práticas da gestão do seu desempenho. Suas dimensões apresentam os aspectos principais na administração da inovação desde a definição da estratégia até a obtenção de resultados. Graficamente, o octógono expõe a situação e o desempenho atual da empresa em termos de inovação.

Uma estratégia de inovação se inicia com a análise e entendimento sobre como as iniciativas para a inovação são articuladas pela empresa. Depois, é preciso verificar o apoio dado pelos líderes no estímulo à inovação. Também, é importante conhecer os meios utilizados pelos gestores para a criação de um ambiente inovador. Continuando esse ciclo, para favorecer a inovação, será necessária a identificação sobre a formação de relacionamentos com parceiros (fornecedores, clientes e concorrentes). Conhecer a estrutura da empresa e a sua organização para a inovação é outra etapa importante. A identificação da existência e do apoio dado às pessoas para a inovação na empresa, seja por incentivos ou pelo reconhecimento, também contribui para a criação da inovação. A presença de processos relacionados à inovação demonstra a preocupação no aproveitamento de oportunidades e na identificação sobre como elas são criadas, medidas e desenvolvidas. Por fim, é preciso analisar como a inovação é financiada pela organização. Todas essas 8 (oito) etapas revelam itens importantes que devem ser analisados para evitar falhas no desenvolvimento da inovação (OLIVEIRA, MATOS, e KOVALESKI, 2011).

As dimensões do Octógono da Inovação são assim descritas:

Quadro 10 – Dimensões do Octógono da Inovação de Scherer e Carlomagno (2009)

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Estratégia	Como a empresa articula o direcionamento das iniciativas de inovação?
Liderança	O quão claro é o entendimento as lideranças quanto à necessidade e relevância da inovação? De que forma as lideranças apoiam o ambiente de inovação?
Relacionamento	De que forma a organização utiliza parceiros, clientes e concorrentes na geração e refinamento de ideias?
Cultura	O que a alta gestão diz e faz para criar um ambiente que estimule a inovação?
Pessoas	Como é o apoio à inovação, seus incentivos e reconhecimentos?
Estrutura	Onde está localizada a atividade de inovação e como ela é organizada?
Processo	Como as oportunidades de inovação são geradas, desenvolvidas e avaliadas?
Funding	Como as iniciativas de inovação são financiadas?

Fonte: Scherer e Carlomagno (2009).

O questionário que compõe o modelo do Octógono da Inovação é composto de 32 (trinta e duas) perguntas sugeridas por Scherer e Carlomagno, envolvendo suas 8 (oito) dimensões, com escala de pontuação que varia de 1 a 9 (SILVA, KOVALESKI e GAIA, 2011).

O uso do Octógono da Inovação se mostra um instrumento de ajuda e aceleração dos processos de inovação, contribuindo para gerar a inovação através do aproveitamento das ideias e oportunidades no mercado, bem como, uma maneira

para a mensuração o seu nível nas empresas, servindo de análise e avaliação da transformação das ideias em inovação. Sua aplicação em empresas com estágio inicial de inovação pode auxiliar na identificação de aspectos que ainda precisam ser trabalhados para facilitar esse processo no futuro (OLIVEIRA, MATOS, e KOVALESKI, 2011).

A utilização e prática do Octógono da Inovação permite revelar o posicionamento dos gestores em relação a inovação, identificando carências desse processo e propondo ações para superá-las (MARQUES e SILUK, 2011).

Para Scherer e Carlomagno (2009), mesmo que a inovação represente vantagem competitiva, é a gestão dos processos que conduz a inovação dentro da empresa e que garante o sucesso das empresas no mercado. Conhecer e compreender esses processos são papel importante dos gestores. O estímulo à inovação deve ser contínuo e começa pelo espírito de busca e de querer inovar.

2.5.1.6 Modelo dos 4Ps da Inovação

Diante das muitas interpretações e dos problemas relacionados à gestão da inovação nas empresas, a visão sobre esse tema deve pressupor que a inovação trata-se de um processo de transformação de oportunidades em novas ideias amplamente utilizadas na prática do dia-a-dia das empresas. Seus conceitos devem explorar não só o aspecto da invenção, mas a exploração de novos conhecimentos (TIDD e BESSANT, 2009).

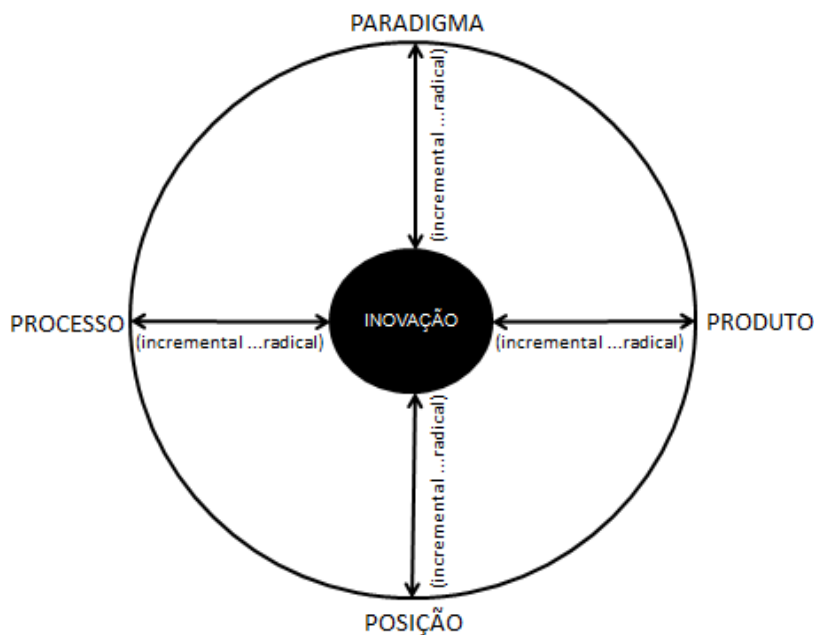
Partindo do princípio de que inovação significa uma mudança significativa e que pode se apresentar de várias formas, Tidd e Bessant (2009) estabelecem 4 (quatro) grandes grupos relacionados à inovação denominados de os 4Ps da inovação. São eles: a inovação de produtos, a inovação de processos, a posição de inovação e o paradigma da inovação.

Diante das muitas formas que a inovação pode assumir, Bessant e Tidd (2011, p. 19), reduzem a inovação em 4 (quatro) dimensões de mudanças (ver Figura 8):

- Inovação de produtos - mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma organização oferece;

- Inovação de processo - mudanças nas formas em que o produto/serviço são criados e entregues;
- Posição de Inovação - as mudanças no contexto em que o produto/serviço são introduzidos;
- Paradigma da Inovação - mudanças nos modelos mentais subjacentes que estruturam o que a organização faz.

Figura 8 – Os 4 Ps da Inovação



Fonte: Bessant e Tidd (2011, p. 33).

Como resultado da introdução de um novo produto ou da melhoria de um já existente, a inovação de produtos, representa uma mudança nos produtos ou serviços da empresa, enquanto a inovação de processos representa uma mudança na maneira como os produtos ou serviços são gerados e como são entregues ao cliente. A posição de inovação refere-se a uma mudança que atua na esfera em que os produtos introduzidos no mercado, indicando uma definição ou redefinição do posicionamento adotado pela empresa ou para os produtos. O paradigma da inovação trata de uma mudança ocorrida no padrão mental que orienta as atividades da empresa, estabelecendo uma definição ou redefinição do modelo pensamento predominante na empresa (TRIPOLONE, 2011).

A elaboração de uma estratégia de inovação é restringida pela limitação de recursos das empresas, mesmo que se perceba a necessidade de inovar

continuamente. Porém, como a inovação pode assumir várias formas, ela pode representar desde um simples (ou incremental) desenvolvimento de um produto ou processo até o desenvolvimento de uma opção totalmente nova. Dessa forma, o desafio das empresas é que, mesmo com limitações, precisam se mover dentro de suas possibilidades de inovação, conforme observado no Quadro 11 (BESSANT e TIDD, 2011).

Quadro 11 – O Desafio da Mudança

	Fazê-lo melhor	Fazê-lo de forma diferente
Produto (Serviço)	Melhoria do Produto	Algo completamente diferente
Processo	Busca pela excelência	Mudança radical
Posição	Ampliar, aprofundar os segmentos de mercado	Encontrar novas áreas de atuação
Paradigma (conceito de negócio)	Mudar o modelo de negócio	Reescrever as regras

Fonte: Bessant e Tidd (2011, p, 34).

O resumo da apresentação das categorias de inovação apresentadas por Tidd e Bessant (2009) está revelado conforme o Quadro 12.

Quadro 12 – Descrição dos 4Ps da inovação

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Produtos	Mudanças nos produtos/serviços que uma organização oferece.
Processos	Mudanças nas formas em que eles são criados e entregues.
Posição	Mudanças no contexto em que os produtos / serviços são introduzidos.
Paradigma	Modelos mentais subjacentes que estruturam a organização.

Fonte: Bessant e Tidd (2011, p. 19).

Para Tidd e Bessant (2009), a inovação é um processo desafiador, pois requer um gerenciamento e uma avaliação abrangente (ambiente interno e externo a empresa). A evolução desse processo exige mudanças de comportamento coletivo e um trabalho conjunto em busca de sua realização.

2.5.1.7 Modelo de Avaliação do Grau de Inovação Organizacional

O INEI, uma organização civil de interesse público, criada para fomentar o desenvolvimento das empresas brasileiras, independente de seu porte e setor, no que se refere ao desenvolvimento de sua capacidade de inovação, criou uma ferramenta denominada de Questionário Diagnóstico de Inovação (QDI), que serve

de diagnóstico para o seu modelo de avaliação do grau de inovação organizacional das empresas (TRIPOLONE, 2011).

O QDI foi elaborado a partir de uma pesquisa envolvendo os estudos de Tidd *et al*, sobre as rotinas básicas do processo de gerenciamento da Inovação, de Jonash e Sommerlate, sobre a gestão da inovação, e de Stewart e de Cavalcanti *et al*, sobre os capitais do conhecimento (capital ambiental, estrutural, de relacionamento e humano), na busca para a identificação de fatores críticos necessários para o processo de inovação (STOECKICHT e SOARES, 2009). Tal modelo tem por objetivo a identificação de fatores que facilitam ou comprometem a inovação dentro da realidade das empresas, analisando possíveis relações entre os fatores e identificando fatores críticos do seu processo de inovação (TRIPOLONE, 2011).

Trata-se de um *software* utilizado para a avaliação de uma empresa a partir da sua gestão de recursos intelectuais, financeiros, tecnológicos e humanos, abrangendo 19 (dezenove) indicadores constantes no Quadro 13, apontando para a capacidade de inovação, aprendizagem, competitividade e para a cultura da empresa, que fundamentam o seu processo da inovação (TRIPOLONE, 2011).

Quadro 13 – Indicadores do QDI

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Estratégia	Estratégia Organizacional
Visão	Visão Organizacional
Cultura	Cultura Organizacional
Valor	Valores Organizacionais
Liderança	Papel e Estilos das Lideranças
Estrutura	Estrutura e infraestrutura organizacional
Competência	Mapeamento de conhecimentos estratégicos: competências organizacionais e individuais
Conhecimento	Compartilhamento e Criação de Conhecimento Organizacional
Aprendizagem	Aprendizagem Organizacional
Rede	Gestão de acordos colaborativos: aquisição de conhecimentos externos
Comunicação	Sistemas de comunicação e informação
Criatividade	Geração de ideias e Criatividade
Ideias	Sistemas de Gestão de Ideias
Pessoas	Modelos de gestão de pessoas
Empowerment	Empowerment e autonomia para inovar
Modelos	Modelos de trabalho colaborativo
Intra-empendedorismo	Intra-empendedorismo
Capital Humano	Monitoramento do Capital Humano na rede de valor
Barreiras	As principais barreiras à inovação

Fonte: INEI (2010, p. 1).

Em sua aplicação, o QDI, contendo 64 (sessenta e quatro) questões, cada uma correspondendo a um fator crítico, proporciona uma análise dos fatores que impulsionam ou restringem a inovação organizacional (TRIPOLONE, 2011). Essas perguntas, e seus respectivos indicadores, analisam o processo de inovação através de suas rotinas, sistemas, práticas e modelos identificados (STOECKICHT e SOARES, 2009).

O uso do QDI permite um diagnóstico sobre como as estratégias (objetivos e metas), a cultura, os valores, a infraestrutura, a gestão administrativa, das pessoas e dos negócios estão impulsionando ou inibindo a inovação na empresa (STOECKICHT e SOARES, 2009). Possibilita ainda a determinação do nível de importância de cada fator crítico analisado, facilitando a sua comparação entre as percepções de diferentes gestores de empresas, e indicando o comportamento dos seus processos particulares de inovação (TRIPOLONE, 2011).

Os gestores têm a oportunidade de avaliarem sua realidade organizacional e mercadológica pontuando a relevância dos itens numa escala de 0 a 1. O caráter quantitativo e qualitativo do QDI auxilia esses gestores na análise do nível de desenvolvimento da capacidade inovadora de suas empresas (STOECKICHT e SOARES, 2009).

Ademais, os modelos demonstram, assim, a importância estratégica da inovação e representam a preocupação com a sua compreensão, com a definição de instrumentos de medição do seu nível e as possibilidades de favorecimento e implantação nas empresas. A exposição desses estudos demonstra a complexidade da compreensão da inovação (TOLEDO e ZILBER, 2009). Essa complexidade desses conceitos e ferramentas deve ser simplificada para uma aplicação real da inovação nas empresas (FAYET, 2010).

Para facilitar a exposição das diversas formas de observação e mensuração da inovação aqui expostas, foi realizado um agrupamento dos autores citados, relacionando os seus respectivos modelos e dimensões (Quadro 14).

O relacionamento das dimensões desses modelos apresentam as muitas formas de interpretação da inovação. É visível que, no tempo, esses estudos revelam um maior nível de detalhamento e complexidades das pesquisas sobre os critérios de classificação e avaliação da inovação. Construindo-se, assim, um embasamento teórico geral para o estudo da inovação (GARCIA, 2008).

Quadro 14 – Modelos e Dimensões sobre as Formas de Inovação numa Empresa

AUTORES	MODELOS / DIMENSÕES
Schumpeter (1985)	Novos Produtos; Novos Métodos de Produção; Novas fontes de matérias-primas; Abertura de novos mercados; Novas estruturas de mercado.
Berreyre (1975)	Domínio Tecnológico; Domínio Organizacional; Domínio Institucional; Domínio Comercial.
OCDE (2005)	Manual de Oslo: Produtos; Processos; Organizacional; Novos Mercados; Novos Canais; Customização de Ofertas; Gestão de Marca; Relacionamento com Clientes.
IBGE (2008)	PINTEC: Produtos Novos; Produtos Aperfeiçoados; Gestão.
Sawney, Wolcott e Arroniz (2006)	Radar da Inovação: Ofertas; Processos; Cadeia de Fornecimento; Organização; Presença; Soluções; Marca; Experiências de clientes; Clientes; Captura de valor; Rede; Plataforma.
Scherer e Carlomagno (2009)	Octógono da Inovação: Estratégia; Liderança; Relacionamento; Cultura; Pessoas; Estrutura; Processo; Funding.
Tidd e Bessant (2009)	Os 4Ps da Inovação: Produtos; Processos; Posição; Paradigma.
INEI (2010)	Questionário Diagnóstico de Inovação: Estratégia; Visão; Cultura; Valor; Liderança; Estrutura; Competência; Conhecimento; Aprendizagem; Rede; Comunicação; Criatividade; Ideias; Pessoas; Empowerment; Modelos; Intra-empendedorismo; Capital Humano; Barreiras.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todavia, a simples observação visual do Quadro 15 chama a atenção para o fato da inovação estar com o enfoque mais direcionado a elementos da tecnologia e da gestão organizacional. Os aspectos relacionados aos comportamentos que conduzem à inovação parecem estar pouco evidenciados nesses estudos.

Quadro 15 – Relacionamento das Dimensões x Autores

Produtos/Tecnologia	Processos/Tecnologia	Organização/Gestão	Mercado/Comercial
Schumpeter	Schumpeter	-	Schumpeter
Berreyre	Berreyre	Berreyre	Berreyre
Manual de Oslo	Manual de Oslo	Manual de Oslo	Manual de Oslo
PINTEC	PINTEC	PINTEC	-
Radar da Inovação	Radar da Inovação	Radar da Inovação	Radar da Inovação
-	Octógono da Inovação	Octógono da Inovação	-
4Ps da Inovação	4Ps da Inovação	4Ps da Inovação	-
-	-	QDI	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, este estudo faz uma abordagem sobre o comportamento inovador, discutindo um modelo sugerido para a mensuração do grau desse comportamento em empresas do comércio varejista.

2.5.2 Comportamento Inovador

A ideia de inovação está geralmente ligada à criação de novos produtos. A inclusão de novos atributos como qualidade, serviços, inovação e marca, no início do século XX, ainda tinham como foco principal o produto. Porém, é preciso reconhecer que a inovação pode assumir várias formas que influenciam no resultado de uma empresa e na sua competitividade (TRIPOLONE, 2011). A disputa pelo mercado torna a inovação muito necessária como preparação para a superação da concorrência. As incertezas e a instabilidade do mercado evidenciam a adoção de uma nova postura na identificação e experimentação de novas formas e oportunidades de mercado (CHRISTO, 2011). A elevada concorrência cria a necessidade de mudanças constantes. Nesse sentido, a inovação torna-se fonte de mudanças efetivas, não estando limitadas somente aos gestores, mas atingindo todos os que fazem a empresa (TRIPOLONE, 2011).

Miranda (2012) declara que a inovação é um elemento importante para a concorrência no mercado. Verifica-se um relacionamento muito próximo entre a inovação e a melhoria de desempenho. Isto tem sido confirmado pela busca crescente de empresas pelo uso da tecnologia (aquisição de conhecimentos, experiências e capacidade tecnológica) na criação ou desenvolvimento da inovação em processos, produtos ou serviços. Em sua pesquisa sobre a capacidade de inovar, chega à conclusão de que as variáveis antecedentes apontadas para essa capacidade compreendem a realização de investimentos estratégicos (aquisição de máquinas e equipamentos, a aquisição de conhecimentos, P&D, treinamento, novos projetos, *software*). Dessa forma, a geração de tal capacidade tem relação com a realização e ampliação desses investimentos, que impulsionam as inovações de processos e de marketing e a diferenciação estratégica no mercado, constituindo-se assim, numa vantagem competitiva.

Acreditando que o investimento em máquinas e outros recursos técnicos são os únicos caminhos para a inovação, as empresas canalizam muitos investimentos nesses itens. Contudo, para o processo de inovação acontecer é essencial que se tenha recursos humanos adequados. Embora tenham estrutura para implantação da inovação, muitas empresas fecham suas portas. Os conhecimentos e habilidades disponíveis muitas vezes são travados por rotinas e processos arcaicos, por problemas ou ausência de comunicação com o mercado e as exigências da

concorrência no mercado. Além disso, embora na empresa o discurso possa ser moderno, o comportamento e as atitudes das pessoas podem estar sendo limitados pelo receio (inclusive a estabilidade emocional) das ameaças resultantes das mudanças promovidas pela inovação. A insegurança diante das incertezas do futuro e os riscos envolvidos (exploração de novos mercados, novas tecnologias, novos processos) dificultam e restringem a criatividade e a inovação. Adicione-se, também, o imediatismo, o individualismo, a falta de confiança na equipe e a falta de empreendedorismo como outros itens do comportamento que impedem uma empresa de inovar (FAYET, 2010).

De acordo com Toledo e Zilber (2009), o processo de inovação representa um desafio exigindo esforços de tempo, dedicação e investimentos. Para contribuir com o crescimento da empresa e gerar valor para o cliente, a inovação envolve a gestão de competências gerenciais, tecnológicas e de mercado.

Lavarda (2009) destaca que as pesquisas sobre inovação tem assumido, preferencialmente, uma perspectiva de competência. Para Christo (2011), pode-se obter um maior conhecimento sobre esse tema a partir da realização de pesquisas que busquem a identificação de fatores que estimulam ou desestimulam um comportamento inovador.

De acordo com Lavarda (2009), as empresas devem dar estímulos e buscar impulsionar a inovação. Colaboradores inovadores devem receber prêmios de reconhecimento pelo desenvolvimento de algo inovador, bem como pela sugestão de boas ou novas ideias. Da mesma forma, Fayet (2010) concorda que um ambiente empresarial de estímulo ao reconhecimento e à recompensa, à criatividade, à capacitação e à comunicação eficiente, entre todos, influencia, positivamente, na prática da inovação.

Para funcionar como vantagem competitiva duradoura, o desenvolvimento da inovação não deve ser uma responsabilidade isolada do gestor, mas uma responsabilidade de toda a equipe. É preciso reconhecê-la como algo importante para a empresa que deve ser incorporada à sua cultura, alcançando todos (*stakeholders*) os beneficiados pelo seu sucesso (TOLEDO e ZILBER, 2009). A criação de uma cultura empresarial pode estabelecer uma inteligência competitiva que favoreça a inovação. Uma cultura conservadora dificulta o uso e o desenvolvimento da inovação como estratégia (FAYET, 2010).

Para Fayet (2010), a inovação sofre influência direta das pessoas e de suas atitudes. Elas podem estimular ou inibir sua criação e implantação.

2.5.2.1 Comportamento Inovador: Antecedentes e Consequentes

Por se tratar de um conceito amplo, e visando simplificar a realização deste estudo, a inovação tem seu foco direcionado para uma abordagem sobre a avaliação do Comportamento Inovador existente nas empresas, com base no estudo realizado por Christo (2011).

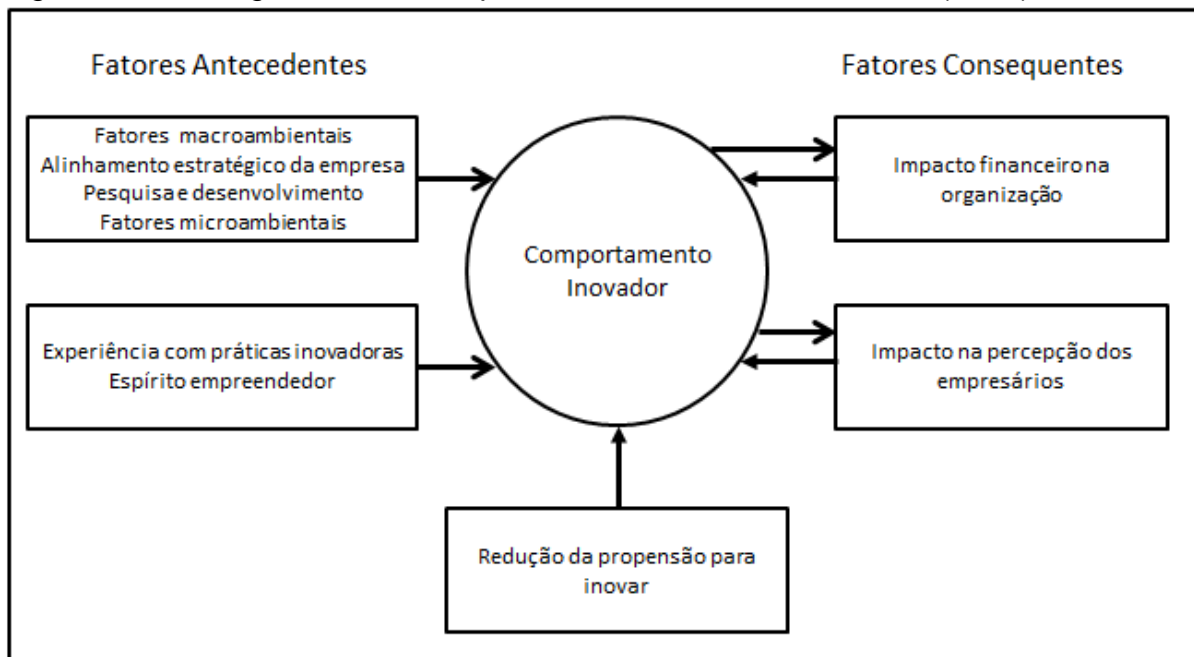
O resultado da elevada competitividade, das incertezas e instabilidade do mercado tornam a inovação uma necessidade para as empresas. O papel atribuído ao empresário, de criar ou aproveitar novas oportunidades, sugere um espírito empreendedor inovador. Ser inovador significa promover mudanças visando à oferta de novos produtos ou serviços com possibilidade do uso de novas formas de negociação. Assim sendo, as oportunidades e incertezas geram um ambiente propício para o surgimento de novos inovadores. Então, o comportamento inovador sofre influência desse cenário competitivo. Além disso, também, pode sofrer alterações estimuladas por alterações do comportamento dos consumidores (CHRISTO, 2011).

As inúmeras relações sociais, econômicas, políticas e culturais experimentadas no mercado têm seus reflexos no comportamento humano, resultando em mudanças nesse ambiente. As situações e o ambiente que envolve os negócios possuem elementos que geram essas mudanças de comportamento. Nessas circunstâncias, algumas variáveis podem favorecer o surgimento de um comportamento inovador. A compreensão desse tipo de comportamento e de como a interação entre o indivíduo e os ambientes interno e externo a empresa pode explicar a existência, ou não, de uma predisposição para as empresas inovarem e contribuir para a ampliação do conhecimento e o estímulo a inovação (CHRISTO, 2011).

Em seu estudo, Christo (2011) se propôs a identificar, na literatura, as variáveis antecedentes e consequentes envolvendo um comportamento inovador. O estudo foi elaborado a partir da identificação de contingências que influenciam no comportamento do indivíduo na sua interação com o ambiente gerando uma

predisposição para inovar. Para o autor, alguns fatores atuam como estímulo e antecedem a ação futura de inovar, outros reforçam a repetição do ato de inovar sendo considerados como consequentes da inovação e podem favorecer ou não o comportamento inovador.

Figura 9 – Contingências do Comportamento Inovador de Christo (2011)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Christo (2011, p. 99).

As dimensões encontradas foram assim denominadas: *Fatores ambientais (ambiente externo)*, *alinhamento estratégico da empresa, P&D, fatores microambientais (ambiente interno)*, *experiência com práticas inovadoras, espírito empreendedor, impacto financeiro na organização, impacto na percepção dos empresários, redução de propensão para inovar.*

A dimensão *fatores macroambientais* está relacionada a um conjunto de variáveis externas à empresa, que podem exercer algum tipo de influência no comportamento inovador. Para a empresa, essas variáveis são consideradas incontroláveis, necessitando de sua adaptação a elas. Suas variáveis abrangem o ambiente econômico, social, natural, político-legal, tecnológico e competitivo. Na esfera econômica, a taxa de juros estabelecida no mercado tem reflexo no custo financeiro do dinheiro, inibindo investimentos para a expansão da empresa. A taxa de câmbio interfere na demanda do mercado. Os lucros obtidos pela empresa impactam sua atividade. A alteração de renda da população resultando em

variações da demanda. Tudo isso, são elementos que geram impactos e podem interferir na opção pela inovação. No ambiente social, a mudança de hábitos dos clientes resulta numa alteração da demanda e da preferência pelos produtos oferecidos. Alterações no padrão da população e na sua distribuição geográfica também impactam no futuro dos negócios. Em relação à natureza, a escassez de matéria-prima pode gerar a necessidade do uso de novas fontes ou uma nova maneira de sua utilização. O alto custo de produção de energia desperta o interesse pelo uso de novas fontes de energia. As pressões contra a poluição, seja do governo ou dos clientes estimulam um comportamento ambientalmente adequado. No aspecto político e da legislação, a criação de novas leis podem ter impacto tanto nos custos dos produtos quanto no volume de investimento necessário para cumpri-las. No campo da tecnologia, o uso de novos métodos pode resultar em alterações no produto (custos e qualidade), podendo gerar obsolescência de produtos já existentes, que reduzirá seus preços e sua demanda. Quanto ao ambiente de competição, novos concorrentes podem comprometer o comportamento de uma empresa em relação aos seus preços praticados, sua parcela de mercado e suas margens de contribuição obtidas. Produtos novos apontam para alterações na demanda e em maiores gastos de divulgação.

A dimensão *alinhamento estratégico da empresa* se refere ao desenvolvimento e disseminação de sua missão. A definição da missão e sua divulgação para todos os membros da empresa pode produzir um comportamento estratégico comum na busca por alternativas novas de satisfação das necessidades dos clientes.

Na dimensão *P&D*, a existência de colaboradores e gestores envolvidos em pesquisa pode facilitar a ocorrência da inovação. O conhecimento e a experiência técnica dos gestores ajudam no compromisso da busca por alternativas novas de produtos ou serviços. É preciso, então, que a empresa realize investimentos em projetos de P&D para criar os meios necessários para a inovação. A aplicação de recursos somados à experiência demonstram um compromisso maior da empresa com ações voltadas para a inovação.

Considerando o ambiente interno da empresa, temos a dimensão *Fatores microambientais* com as seguintes variáveis: Canais de comunicação eficientes e fluentes; Estrutura descentralizada; Recursos financeiros organizacionais; Seleção de profissionais criativos e inovadores; Autocrítica quanto à inovação; Necessidade

de sobrevivência; Disposição da organização para compartilhar ideias; e Disposição para correr riscos. A presença de canais de comunicação eficientes e fluentes permite que as informações sejam obtidas e difundidas em todos os níveis da empresa podendo se converter em um ótimo meio para facilitar a inovação. Isto pode ser ainda mais facilitado quando a empresa possui uma estrutura hierárquica descentralizada. Uma gestão descentralizada promove maior probabilidade para a inovação na medida em que os setores tem mais informalidade no seu funcionamento, sendo menos dependentes da aprovação de decisões por parte da alta gerência. Contudo, a facilidade para a tomada de decisões e para a implantação de novas ideias está relacionada à disponibilidade de recursos financeiros. A quantidade desses recursos aponta para o nível de contribuição para a inovação que a empresa poderá realizar. Quanto mais recursos forem investidos, maiores serão as condições para o estímulo a criatividade e as possibilidades de exploração de novas ideias. No entanto, não se podem esperar muitos resultados criativos se as pessoas envolvidas não possuem tal potencial. Dessa forma, é importante que a empresa realize a seleção de profissionais criativos e inovadores. Entende-se que este perfil ajuda na formação de ambiente propício para a criação e o desenvolvimento de projetos e ideias inovadoras. A contribuição para a inovação também está relacionada à presença de uma disposição da empresa para compartilhar ideias. A predisposição da equipe para compartilhar conhecimentos entre si, criando um ambiente entusiasmante de muita troca de ideias pode colaborar para o surgimento de uma novidade. Além disso, uma outra disposição torna-se necessária dentro dessa busca pela inovação. A disposição para correr riscos torna-se importante na medida em que a busca pelo novo envolve incertezas e possibilidades de erros. Quanto mais riscos e erros forem admitidos, maiores serão as chances da obtenção de novas soluções.

Já a dimensão *experiência com práticas inovadoras* se apresenta num contexto da necessidade de aquisição de conhecimento a partir da interação do indivíduo com o meio social. Essa interação resulta em aprendizagem, que pode promover mudanças na maneira de interpretação e de respostas para aos problemas vivenciados na empresa ou relacionados aos produtos. Neste sentido, a capacitação e qualificação dos colaboradores através de palestras, cursos e a análise de estudos de casos (de sucesso e fracasso) podem contribuir para essa aprendizagem, proporcionando uma nova maneira de fazer as coisas.

O *espírito empreendedor* é outra dimensão apresentada e envolve a existência de características comportamentais empreendedoras dos gestores e colaboradores. Atribui-se uma forte relação entre o comportamento empreendedor e o comportamento inovador. A existência dessas características aumentam as possibilidades de inovação numa empresa, já que o empreendedor faz uso da inovação com uma vantagem competitiva.

O reflexo da inovação nas finanças da empresa é tratado na dimensão *impacto financeiro na organização*. Como uma inovação pode acarretar um crescimento da produtividade, uma redução de custos (de produção e até administrativos), um aumento ou criação de demanda e uma possível melhoria na rentabilidade dos negócios, torna-se, então, uma vantagem de destaque a ser perseguida pelas empresas. Esses consequentes impactos financeiros reforçam um estímulo ao comportamento inovador.

Os empresários, principais interessados nos benefícios advindos da inovação, podem atuar como estimuladores dependendo da forma como consideram o processo de inovação. Dessa forma, na dimensão *impacto na percepção dos empresários* pode-se destacar o prazer do empresário em inovar - o seu desejo de estar envolvido com o saber e o fazer algo novo. A inovação é percebida como um instrumento de diferenciação da empresa frente à concorrência. O destaque da marca e a possibilidade de crescimento mais rápido favorecem o sucesso no mercado. Crê-se, então, que a inovação faz-se importante para a empresa. Surge, assim, o estímulo para o empresário na retenção de colaboradores criativos e na valorização do pensamento criativo. Esses colaboradores veem, assim, a oportunidade de, também, ganharem benefícios financeiros desse processo. O reconhecimento das outras pessoas quanto à realização de atitudes inovadoras é um estímulo para o comportamento inovador dos empresários.

Por fim, a análise realizada procurou identificar elementos que podem inibir o comportamento inovador. Chega-se, então, a dimensão *redução da propensão para inovar*. A disponibilidade de recursos ou fontes de financiamento e o pouco acesso ao crédito despontam como uma variável que desestimula a predisposição para inovar.

Essa capacidade inovadora também recebe influência do estágio em que a empresa se encontra. A tendência para o estímulo à inovação numa empresa será de acordo com o estágio do seu ciclo de vida no mercado (do surgimento ao seu

declínio). O estágio do ciclo de vida atual pode influenciar negativamente esse estímulo. A situação econômica experimentada pela empresa pode, também, prejudicar o seu processo inovador. Uma situação econômica desfavorável impacta negativamente no estímulo ao comportamento inovador. Some-se a isso, a expectativa de retorno do investimento realizado para a inovação. Um tempo longo de espera para a obtenção do resultado de uma inovação diminui o interesse por essa decisão. Esse interesse em inovar passa, ainda, por uma resistência dos empresários e dos colaboradores. Tal resistência, refere-se às possíveis mudanças ocasionadas pela inovação, que comprometem a cultura atual vigente na empresa. Novas ideias e um comportamento inovador podem representar uma ruptura indesejada na cultura predominante, resultando numa inibição de tal comportamento.

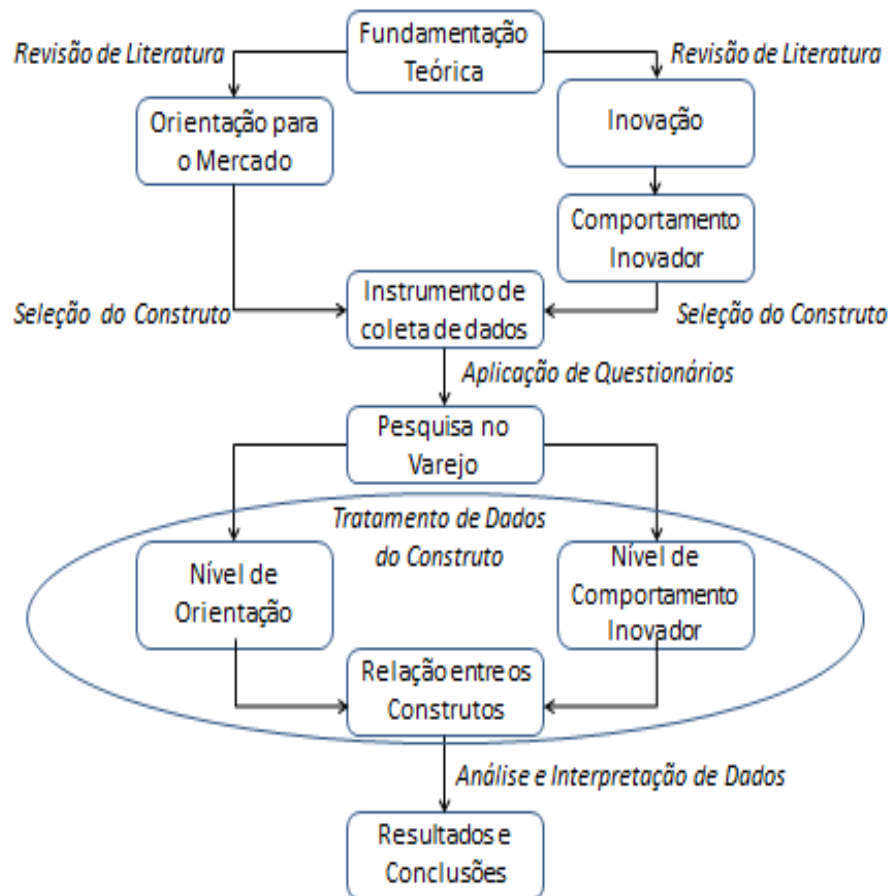
Finalmente, a apresentação de todos esses referenciais respalda a proposta de realização desta pesquisa sobre o grau de comportamento das empresas do varejo alimentar de micro e pequeno porte da cidade de Mossoró-RN em relação aos construtos de Orientação para o Mercado e de Comportamento Inovador. Todas as abordagens e os componentes expostos representam o esforço que envolve essa iniciativa de fundamentação teórica para a consolidação e possível ampliação dos conhecimentos e de ações promovidas para a melhoria da gestão dessas empresas. A estrutura metodológica, que dá sustentação para a realização deste estudo, será apresentada, logo a seguir.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa, apresenta-se de forma objetiva e sistematizada, utilizando-se de um método específico para a obtenção do conhecimento (VERGARA, 2006; ACEVEDO, 2006). Tal processo, envolve a combinação entre a teoria e a prática e, logicamente, parte de observações para a construção de métodos que possibilitem generalizações (ROESCH, 2006). Através dessa pesquisa, pode-se tentar esclarecer ou solucionar os aspectos relacionados ao problema em questão através do raciocínio teoricamente fundamentado. O uso da metodologia científica contribui para a descoberta de soluções para um problema (GIL, 2006). A adoção de um método representa o caminho e a maneira lógica de se pensar de maneira científica (VERGARA, 2006).

Para sua compreensão, este trabalho tem como elemento norteador o esquema metodológico representado pela Figura 10, elaborado com o objetivo de facilitar o desenvolvimento e o entendimento das fases deste estudo. Como ponto de partida para sua realização, o estudo envolveu a construção de sua fundamentação teórica, elemento essencial para atestar a sua relevância e validade científica, com a revisão de literatura abordando os conteúdos sobre a Orientação para o Mercado e o Comportamento Inovador. Nesta revisão, buscou-se identificar e escolher o referencial teórico a ser utilizado. A seleção do construto conduziu à identificação do instrumento de coleta para a obtenção dos dados necessários para a realização do estudo. O uso do questionário contendo os fatores e variáveis relacionadas aos construtos em estudo possibilitou o levantamento dos dados para posterior análise e comparação com outros estudos já existentes. Neste caso, a aplicação foi direcionada para o segmento de varejo alimentar de micro e pequeno porte. A posse dos dados coletados favoreceu a realização do seu tratamento e manipulação. O tratamento quantitativo e estatístico dos dados permitiu a mensuração individual de cada um dos dois construtos em análise e a aplicação da análise sobre a relação existente entre esses construtos. Tudo isso, direcionou para a análise e interpretação dos dados, transformando-os em informações e conhecimento úteis apresentados, no final, através dos resultados e conclusões obtidas.

Figura 10 – Esquema da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, pode-se visualizar a síntese das informações sobre os principais aspectos metodológicos utilizados nesta pesquisa (Quadro 16).

Quadro 16 – Síntese dos Aspectos Metodológicos da Pesquisa

Etapas/Procedimento	Descrição
Local de realização	Mossoró/RN.
Universo/população	Estimado em 1765 empresas do Comércio Varejista de alimentos, de micro e pequeno porte.
Tipo de Amostra	Amostra por conveniência e acesso.
Tamanho da Amostra	Constituída de 192 empresas (estimado em 10,88% do universo).
Tipo de pesquisa	Pesquisa Aplicada, descritiva e explicativa.
Instrumento de pesquisa	Pesquisa quantitativa realizado com uso de questionários pré-existent, pertencentes aos respectivos construtos utilizados.
Respondentes	Proprietários; Sócios-gerentes; Gestores; Diretores e Auxiliares administrativos.
Método estatístico	Análise Descritiva; Análise Fatorial Exploratória e Correlação de Pearson.
Análise dos dados	<i>Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)</i> versão 19.0.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto à finalidade, este estudo classifica-se como uma pesquisa aplicada, por fundamentar-se no interesse pelo uso e a aplicação do conhecimento e em suas possíveis consequências. Destaca-se, assim, a preocupação com a utilização prática e imediata desse conhecimento numa conjuntura desejada (GIL, 2006).

Quanto ao seu nível, enquadra-se com uma pesquisa descritiva e explicativa. A pesquisa descritiva possui como objetivo descrever as especialidades de uma determinada população ou fenômeno ou, também, a afirmação de relações entre variáveis. Nesse enfoque, essas pesquisas são aquelas que procuram identificar a existência ou não de relação entre variáveis (GIL, 2006). Visa apenas descrever o fenômeno alvo da investigação (ACEVEDO, 2006). As pesquisas são explicativas quando buscam essencialmente a identificação de fatores determinantes ou contributivos para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2006). Sua finalidade é a explicação da ocorrência de um fenômeno, ou seja, quais são os elementos que causam ou contribuem para sua existência (ACEVEDO, 2006).

O processo utilizado neste estudo está relacionado com o paradigma positivista, que lhe atribui a característica de uma pesquisa de natureza quantitativa. Esse método de pesquisa quantitativo dá ênfase ao uso de dados sistematizados que possibilitam ao pesquisador a elaboração de sínteses, comparações e generalizações. O propósito do método quantitativo é buscar uma medida objetiva sobre um fenômeno (ROESCH, 2006). Dessa forma, segundo Roesch (2006), recomenda-se o uso preferencial de um enfoque quantitativo quando a pesquisa implica na mensuração de relações entre variáveis, suas associações ou suas causas e efeitos.

A opção pela escolha e o uso da pesquisa quantitativa está na possibilidade da obtenção de dados para a análise estatística das variáveis e construtos teóricos estudados, que atribuem confiança aos resultados apurados. Somando-se a isso, a análise descritiva contribui para a compreensão de características e comportamentos importantes para os objetivos da investigação proposta neste estudo. Tal compreensão, seja ela pontual (uma variável) ou geral (grupo de variáveis – dimensões, associação de construtos) resultam em observações para a construção do conhecimento entre tais variáveis e construtos.

3.2 UNIVERSO/AMOSTRA DA PESQUISA

A população-alvo desta pesquisa consiste no conjunto de todos os sujeitos que possuem características comuns e que detém a informação desejada pelo pesquisador, sobre a qual se quer fazer o estudo (MALHOTRA, 2006). Dessa forma, o universo adotado representa um grupo específico de empresas que são alvo do interesse do estudo proposto abrangendo todas as empresas do comércio varejista de alimentos, de micro e pequeno porte, da cidade de Mossoró/RN.

Relata-se, no entanto, a dificuldade de identificação do quantitativo real de empresas enquadradas como alvo desta pesquisa, diante da indisponibilidade de dados cadastrais sobre o segmento em uma instituição representante. Constatou-se, que o comércio varejista de alimentos possui diversos órgãos de classe, de acordo com o tipo de produto que comercializa (supermercado, padaria etc.). E, também, o pouco número de credenciamento dessas empresas nesses órgãos, bem como, a existência de certo grau de informalidade nas empresas do ramo.

Optou-se, assim, por considerar uma estimativa baseada em números informados pelo SEBRAE, que contabilizou a existência de 1783 (mil, setecentos e oitenta e três) empresas do comércio varejista de alimentos em Mossoró/RN (SEBRAE, 2009). Atribuindo-se um percentual de 99% de MPEs existentes neste setor (SEBRAE, 2008), estima-se um total aproximado de 1765 (mil, setecentos e sessenta e cinco) MPEs mossoroenses do comércio varejista de alimentos.

Considerando a viabilidade da pesquisa, optou-se por selecionar uma amostra não probabilística, por conveniência e acessibilidade, compostas por sujeitos selecionados a critério do pesquisador (MATTAR, 2001). O uso desse tipo de amostragem é favorecido pelas condições operacionais (necessidade de menor tempo e gastos financeiros) e a baixa variabilidade na população (homogeneidade da amostra) (MALHOTRA, 2006). Neste caso, a amostra foi composta por 192 (cento e noventa e dois) sujeitos que se dispuseram a participar desta pesquisa.

Para efeito de delimitação da amostra para a realização da análise fatorial do construto Comportamento Inovador, considerou-se o limite mínimo de 5 (cinco) vezes o número das variáveis em análise, conforme sugerido por Hair *et al* (2005). Então, a composição mínima da amostra seria 165 (cento e sessenta e cinco) empresas, correspondendo a 5 (cinco) vezes suas 33 (trinta e três) variáveis.

Quanto à classificação das empresas, no Brasil, mesmo com a predominância de MPEs empresas, não existe um critério único definido para a classificação do porte de uma empresa. Em geral, atribuem-se os critérios de número de funcionários e do faturamento anual bruto (SILVA NÉTO E TEIXEIRA, 2011).

Diante da resistência e aversão quanto à informação sobre o faturamento, como parâmetro para a classificação das empresas pelo seu porte, optou-se pelo critério adotado pelo SEBRAE, que utiliza o número de funcionários para seus estudos e levantamentos sobre as MPEs no Brasil. Essa classificação está detalhada conforme a Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 – Classificação das Empresas Utilizada pelo SEBRAE

Nº Funcionários	Setor	Classificação
Até 09	Comércio e serviços	Microempresa
Até 19	Indústria e construção	
De 10 a 49	Comércio e serviços	Pequena empresa
De 20 a 99	Indústria e construção	
De 50 a 99	Comércio e serviços	Média empresa
De 100 a 499	Indústria e construção	
Mais de 100	Comércio e serviços	Grande empresa
Mais de 500	Indústria e construção	

Fonte: SEBRAE (2011b).

Ressalte-se que, segundo Silva Néto e Teixeira (2011), tal critério também é adotado pelo IBGE e pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Tabela 2 – Classificação das Empresas Utilizada pelo IBGE e MTE

Instituição	Nº Pessoas Ocupadas	Setor	Classificação
IBGE E MTE	Até 09	Comércio e serviços	Microempresa
	Até 19	Indústria	
	De 10 a 49	Comércio e serviços	Pequena empresa
	De 20 a 99	Indústria	

Fonte: Silva Néto e Teixeira (2011).

É importante destacar que, para o refinamento da amostra, foram selecionadas as empresas que atenderam aos critérios de atuação no varejo alimentar de micro e pequeno porte. Ainda sobre o critério de escolha da amostra, que totalizou 192 sujeitos, a identificação das empresas como pertencentes ao segmento de varejo alimentar obedeceu à classificação constante no Código Nacional de Atividade Econômica (CNAE) estabelecido pelo IBGE (IBGE, 2012).

Tabela 3 – Classificação do Comércio Varejista segundo o IBGE

Hierarquia	
Seção	G - Comércio; Reparação de Veículos Automotores e Motocicletas.
Divisão	47 – Comércio Varejista.
Grupos	
471	Comércio Varejista Não-Especializado.
Classes	
4711-3	Comércio Varejista de Mercadorias em Geral, com predominância de produtos alimentícios – Hipermercados e Supermercados.
4712-1	Comércio Varejista de Mercadorias em Geral, com predominância de produtos alimentícios – Minimercados, mercearias e armazéns.
Grupos	
472	Comércio Varejista de Produtos Alimentícios, bebidas e fumo.
Classes	
4721-1	Comércio Varejista de Produtos de Padaria, laticínio, doces, balas e semelhantes.
4722-9	Comércio Varejista de Carnes e Pescados – açougues e peixarias.
4723-7	Comércio Varejista de Bebidas.
4724-5	Comércio Varejista de Hortifrutigranjeiros.
4729-6	Comércio Varejista de Produtos Alimentícios em Geral ou especializada em produtos alimentícios não especificados anteriormente.

Fonte: IBGE (2012), CNAE 2.0. Banco de Dados – Julho/2012.

Conceitualmente, o IBGE faz essa classificação definindo o comércio varejista como a atividade de revenda de mercadorias (novas ou usadas) não transformadas diretamente para os clientes finais, para seu consumo ou uso pessoal (IBGE, 2012).

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para a consecução dos objetivos propostos por este estudo, de caráter quantitativo, foi necessária a coleta de dados primários através da aplicação de questionários. Sendo uma das principais técnicas de coleta de dados, o uso do questionário torna-se uma importante ferramenta quando se quer medir alguma coisa (ROESCH, 2006), e está entre os mecanismos utilizados para a coleta e registro de dados a serem tratados em análises (COOPER, 2003).

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário elaborado em escala *Likert* de 5 (cinco) pontos, variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5).

Para a investigação sobre a Orientação para o Mercado, adotou-se a versão traduzida e utilizada recentemente no trabalho de Giacomello (2009, p. 144). Para a

investigação sobre o Comportamento Inovador, adotou-se uma adaptação da versão utilizada recentemente no trabalho de Christo (2011, p. 132).

A partir das adaptações iniciais, o questionário foi validado através da realização de um pré-teste. Para Malhotra (2006), o pré-teste representa a aplicação do questionário a ser utilizado numa pequena amostra dos sujeitos a serem pesquisados com o objetivo de aperfeiçoá-lo pela identificação e eliminação de eventuais distorções.

O pré-teste foi realizado com 10 (dez) empresas pertencentes ao público-alvo da pesquisa. Revelando algumas necessidades de adaptações no texto de algumas questões, possibilitando sua melhor compreensão. O tempo de aplicação inicialmente apurado ficou entre 30 e 40 minutos. Para consolidar a eficiência do questionário, este foi ainda submetido a 1 (um) professor doutor da área e a um grupo de 08 alunos de um curso de pós-graduação (mestrado), que puderam atribuir contribuições para o aperfeiçoamento deste instrumento de pesquisa.

Após as revisões realizadas, a continuidade da pesquisa revelou que o tempo médio de aplicação foi reduzido para 15 a 20 minutos. Este fato é, também, atribuído a melhor familiaridade do pesquisador com o questionário.

O pré-teste foi realizado na primeira quinzena de maio/2012.

Em sua formatação, o questionário foi dividido em dois blocos de questões principais relacionadas a cada um dos construtos. Porém, havia questões iniciais relacionadas a alguns dados de identificação da empresa e do sujeito pesquisado como forma de identificação do seu perfil demográfico.

O questionário teve sua aplicação direcionada para os proprietários e/ou gestores das empresas pesquisadas. Isto se deve ao fato de que, segundo Giacomello (2009), são eles os principais responsáveis pelo desenvolvimento e o estímulo das práticas de Orientação para o Mercado e da inovação nas empresas. Tal aplicação foi realizada pelo pesquisador diretamente na sede da empresa. Os questionários foram preenchidos pelos próprios sujeitos pesquisados, cabendo ao pesquisador, assumir uma postura de se colocar à disposição para quaisquer esclarecimentos solicitados. Quando necessário, e a pedido do sujeito, o pesquisador fazia as perguntas e assinalava a opção informada pelo pesquisado. A abordagem que antecedia a aplicação do questionário envolvia o relato do tema da pesquisa, seu público-alvo, seu objetivo e os assuntos tratados (construtos).

A pesquisa foi realizada entre a segunda quinzena de Maio de 2012 e os meses de Junho e Julho de 2012.

3.4 VARIÁVEIS ANALÍTICAS

A preocupação deste estudo refere-se à identificação de construtos e de suas relações com a teoria. No nível empírico, a tendência do uso de variáveis, consideradas como construtos ou propriedades em estudo, envolve a atribuição de valores numéricos que, no entanto, mais do que a determinação de valores, representam um grande interesse em pesquisar as relações existentes entre as variáveis (COOPER, 2003).

O quadro teórico desta pesquisa se fundamenta nos estudos de Kohli e Jaworski (1990; 1993) sobre a Orientação para o Mercado e considera suas aplicações ao longo dos últimos anos nos diversos segmentos. A escala MARKOR elaborada por esses autores, muito utilizada, e já validada por diversos estudos em diversos segmentos e países, é o instrumento de mensuração do grau de Orientação para o Mercado proposto nesta pesquisa.

Conforme apresentados por Giacomello (2009), o modelo de Orientação para o Mercado de Kohli e Jaworski (1990), Jaworski e Kohli (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) adota a Escala MARKOR, que contém as dimensões e indicadores presentes no Quadro 17. A escala é composta por 3 (três) dimensões e 20 (vinte) indicadores.

A opção pelo uso do modelo de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) se dá pela facilidade apresentada na determinação da Orientação para o Mercado (OLIVEIRA, 2010; PERIN e SAMPAIO, 2004; PERIN, 2001; SAMPAIO, 2000).

A utilização dessa escala tem sido aplicada em diversos estudos sobre Orientação para o Mercado no Brasil, sendo constatada a confiança e a validade nos resultados obtidos (GIACOMELLO, 2009).

Quadro 17 – Dimensões e Variáveis de Orientação para o Mercado

CONSTRUTO	DIMENSÃO	VARIÁVEIS
Orientação para o Mercado	Geração de Inteligência de mercado	V1- Reuniões periódicas com clientes
		V2- Pesquisas de mercado
		V3- Detecção de mudanças de consumo
		V4- Avaliação da satisfação de clientes
		V5- Detecção de mudanças no setor
		V6- Avaliação de mudanças no ambiente
	Disseminação da inteligência de mercado	V7- Reuniões para discussões de tendências do mercado
		V8- Reuniões para discutir necessidades futuras dos clientes
		V9- Rapidez na comunicação de fatos sobre clientes
		V10- Disseminação da satisfação dos clientes
		V11- Rapidez na comunicação de fatos sobre concorrentes
	Resposta à inteligência de mercado	V12- Rapidez na mudança de preços
		V13- Rapidez na mudança de necessidades
		V14- Desenvolvimento de novos serviços
		V15- Planejamento de mudanças
		V16- Resposta imediata ao concorrente
		V17- Coordenação das atividades
		V18- Atendimento a reclamações dos clientes
		V19- Implementação de plano de marketing
		V20- Esforço para modificação de produtos

Fonte: Giacomello (2009, p. 73) com base em Kohli, Jaworski e Kumar (1993).

Para a identificação do grau de comportamento inovador, foi selecionado o modelo de Comportamento Inovador de Christo (2011), que permite avaliar o comportamento inovador existente nas empresas. Tratando-se de um modelo novo, a escolha do uso desse construto representa a intenção de reuplicá-lo em outro contexto, para testá-lo e verificar sua consistência.

As razões para a escolha do modelo de Christo (2011) estão relacionadas ao teste da aplicabilidade desse modelo, realizado em empresas de um segmento e de uma região específica, considerando-se, também, o seu porte empresarial.

As dimensões e variáveis de mensuração pertencentes ao estudo do Comportamento Inovador de Christo (2011) estão expostas no Quadro 18. A escala está composta por 9 (nove) fatores e 33 (trinta e três) indicadores.

Quadro 18 – Dimensões e Indicadores do Comportamento Inovador

CONSTRUTO	DIMENSÃO	VARIÁVEIS
ESTÍMULOS AMBIENTAIS	Fatores macroambientais (ambiente externo)	V1- Ambiente econômico
		V2- Ambiente social
		V3- Ambiente Natural
		V4- Ambiente político-legal
		V5- Ambiente tecnológico
		V6- Ambiente competitivo
	Alinhamento estratégico da empresa	V7- Desenvolvimento e disseminação da missão
	P&D	V8- Colaboradores e gestores envolvidos em pesquisa
		V9- Investimento em projetos de P&D
	Fatores microambientais (ambiente interno)	V10- Canais de comunicação eficientes e fluentes
		V11- Estrutura descentralizada
		V12- Recursos financeiros organizacionais
		V13- Seleção de profissionais criativos e inovadores
		V14- Autocrítica quanto à Inovação
		V15- Necessidade de sobrevivência
		V16- Disposição da organização para compartilhar ideias
		V17- Disposição para correr riscos
HISTÓRICO DE APRENDIZAGEM	Experiência com práticas inovadoras	V18- Aprendizagem e interação social
		V19- Capacitação e qualificação dos colaboradores
	Espírito empreendedor	V20- Características comportamentais empreendedoras dos gestores e colaboradores
REFORÇO UTILITÁRIO	Impacto financeiro na organização	V21- Crescimento da produtividade
		V22- Redução de custos administrativos e de produção
		V23- Rentabilidade do negócio
		V24- Aumento da demanda
REFORÇO INFORMATIVO	Impacto na percepção dos empresários	V25- Prazer proporcionado pela inovação
		V26- Diferenciação da concorrência
		V27- Crença da importância da inovação
		V28- Reconhecimento social
ESQUIVA	Redução da propensão a inovar	V29- Falta de fontes apropriadas para financiamento
		V30- Momento atual da empresa
		V31- Situação econômica estrutural da empresa
		V32- Tempo de espera para obter resultado da inovação
		V33- Resistência à mudança

Fonte: Christo (2011, p. 99).

Destaca-se que, para efeito das análises pretendidas, as variáveis V3, V5, V11, V12, V13, V18 e V19, do construto Orientação para o Mercado, e as variáveis V14, V16, V29, V30, V31, V32 e V33, do construto Comportamento Inovador, tiveram suas escalas invertidas.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Para o processo de tratamento dos dados foram utilizadas as análises univariada, bivariada, multivariada. Na análise univariada, foram verificadas as frequências de cada variável em estudo. Os dados foram descritos através de suas médias, desvio-padrão e variância, possibilitando a mensuração do grau de Orientação para o Mercado e do Comportamento Inovador e a identificação do grau de importância de suas respectivas variáveis. A análise bivariada envolveu o cruzamento e a relação entre esses dados. Foi apurado o coeficiente de correlação de Pearson entre as dimensões e os construtos em estudo. Já, a análise multivariada envolveu o uso de tratamento estatístico para a identificação da contribuição de variáveis que expliquem determinado comportamento. A possibilidade de surgimento de elementos da amostra com características comuns resultou numa análise de novos agrupamentos de variáveis (ROESCH, 2006). A análise multivariada permitiu a comparação simultânea das diversas variáveis relacionadas que, segundo Hair *et al* (2005), torna vantajoso o uso dessa técnica por facilitar a compreensão e interpretação dos resultados das relações de múltiplas variáveis.

Dentre as técnicas de análise multivariada, o uso da análise fatorial representa a verificação do relacionamento de um conjunto de variáveis entre si, possibilitando o condensamento dessas variáveis para um número menor de variáveis, denominados de fatores (CORRAR, PAULO e DIAS FILHO, 2009).

Para verificar o nível de correlação entre os construtos foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson. Esse coeficiente permite verificar a influência de um construto sobre o outro, medindo sua associação ou relacionamento. Seu valor tem variação entre 1 e -1, indicando a direção positiva ou negativa e a força desse relacionamento. Quanto mais próximo de 1 (seja positivo ou negativo) maior

será a dependência entre as variáveis. Quanto mais próximo de zero, menor a relação dessa força (FILHO e JUNIOR, 2009).

O pressuposto assumido pela pesquisa é de existe uma correlação entre os modelos utilizados. A partir desse pressuposto, formula-se a seguinte hipótese:

H_1 = uma empresa orientada para o mercado possui, também, um comportamento inovador.

H_0 = uma empresa orientada para o mercado não possui, também, um comportamento inovador.

O uso da escala *Likert*, de 5 (cinco) pontos, foi avaliada de acordo com a seguinte proposição: Para o modelo de Orientação para o Mercado: 5- orientação para o mercado muito forte; 4- orientação para o mercado forte; 3- orientação para o mercado moderada; 2- orientação para o mercado fraca; 1- orientação para o mercado muito fraca (OLIVEIRA, 2010). Para o modelo de Comportamento Inovador: 5- comportamento muito inovador; 4- comportamento inovador; 3- comportamento inovador ocasional; 2- comportamento pouco inovador; 1- comportamento nada inovador.

A mensuração da intensidade de respostas obtida pela aplicação da escala *Likert* para esses construtos considerou a seguinte classificação: Respostas com valores entre 1 e 2 atribuem grau muito baixo de Orientação para o Mercado e Comportamento Inovador; Respostas com valores maiores que 2 e menores ou igual a 3 atribuem baixo grau de Orientação para o Mercado e Comportamento Inovador; Respostas com valores maiores que 3 e menores ou igual a 4 atribuem grau mediano ou moderado para Orientação para o Mercado e Comportamento Inovador e; Respostas com valores maiores que 4 e menores ou igual a 5 indicam grau muito elevado para a Orientação para o Mercado e Comportamento Inovador (ALVES, 2011).

Todas as análises foram realizadas com o uso dos softwares *Microsoft Excel* e do pacote estatístico para Ciências Sociais conhecido como SPSS, versão 19.0, que contribuíram para garantir a precisão dos cálculos e a fidelidade estatística dos resultados alcançados.

3.5.1 ANÁLISE FATORIAL

O uso da análise fatorial converge para a consecução dos objetivos traçados neste estudo. Esse tipo de técnica estatística multivariada é muito utilizada em pesquisas empresariais. Proporciona a análise individual de variáveis, seus inter-relacionamentos com outras variáveis, sua possível reunião em grupos comuns (dimensões ou fatores) e seus respectivos graus de explicação dentro desse grupo (HAIR *ET AL*, 2005; MALHOTRA, 2006).

Cargas fatoriais com valores entre 0,45 e 0,40 possuem significância para amostras com tamanho entre 150 e 200 sujeitos (HAIR *ET AL*, 2005).

Tal análise, foi aplicada na escala de Christo (2011), utilizada para medir o grau de Comportamento Inovador. A primeira tarefa para a justificação da realização da análise fatorial é a verificação de correlação suficiente entre as variáveis. O processamento dos dados envolveu o uso da matriz de correlação, que explica e sintetiza as variáveis pela sua combinação em fatores. Para simplificar a matriz fatorial, aplicou-se o método de rotação Varimax, que fornece uma interpretação mais fácil da correlação entre esses fatores (HAIR *ET AL*, 2005).

Foi analisada a matriz de correlação anti-imagem das 33 (trinta e três) variáveis da escala, para obter uma indicação sobre o uso apropriado dessa análise (adequação da amostra e grau de explicação das variáveis).

Utilizou-se o teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), de medida de adequação da amostra, e de esfericidade de Bartlett. O teste KMO verifica a presença de correlação entre as variáveis, comparando sua magnitude e fornecendo a probabilidade estatística que a matriz de correlação tem correlações significativas entre algumas das variáveis. Um valor superior a 0,5 demonstra boa adequação dos resultados. O teste de esfericidade de Bartlett mede o nível de correlação entre as variáveis, podendo ser usado para testar uma hipótese nula. Estes testes devem ter valores adequados para garantir a realização da análise (HAIR *ET AL*, 2005; MALHOTRA, 2006).

A observação da matriz de correlação anti-imagem possibilita a identificação da necessidade de exclusão de alguma variável que não tenha apresentado uma medida adequada (HAIR *ET AL*, 2005; MALHOTRA, 2006).

Para medir a confiabilidade interna dos dados obtidos entre os 192 sujeitos da amostra, respondentes dos questionamentos do construto CI, foi calculado o

Alpha de Cronbach, que indica autenticidade da escala. A obtenção de um índice superior a 0,80 demonstra uma consistência satisfatória em pesquisas exploratórias (PAIM, 2010; HAIR *ET AL*, 2005). A análise dos fatores comuns (comunalidades) considerou a variação comum entre as variáveis. Valores próximos de 1 ou superiores a 0,60 indicam alto poder de explicação e adequação da variável (ARANHA e ZAMBALDI, 2008). A análise fatorial de componentes previu o número mínimo de fatores que explicam a parte máxima da variância do conjunto das variáveis desse construto (HAIR *ET AL*, 2005).

O resultado da aplicação dessa análise fatorial exploratória possibilitou a avaliação da adequação e dimensionalidade do modelo de Christo (2011), mas, também, favoreceu a redução do número de dimensões para 6 (seis), pelo reposicionamento de suas variáveis, simplificando o entendimento e a aplicação do modelo utilizado (HAIR *ET AL*, 2005).

4 RESULTADOS E ANÁLISES DE DADOS

Esta seção mostra os dados apuradas na pesquisa e o seu respectivo tratamento estatístico obtido para a amostra dos 192 (cento e noventa e dois) sujeitos pesquisados, necessário para a consecução dos objetivos proposto neste estudo.

Inicialmente, apresenta-se o perfil dos respondentes que fizeram parte da amostra. Em seguida, as empresas pesquisadas são também caracterizadas. Posteriormente, os dados relativos aos construtos de Orientação para o Mercado (OM) e de Comportamento Inovador (CI) são detalhados individualmente nas suas dimensões e variáveis e, a seguir, são comentados nas respectivas correlações realizadas.

4.1 PERFIL DOS SUJEITOS PESQUISADOS

A primeira parte do questionário era composta por perguntas que objetivavam a caracterização dos sujeitos pesquisados.

Em relação aos respondentes, os dados coletados envolviam o sexo, a idade, sua escolaridade e o seu cargo ocupado na empresa. Quanto ao perfil das empresas, a identificação envolveu o seu setor e o seu porte (determinado pelo número de funcionários existentes). Essas características são apresentadas, a seguir, conforme a sua frequência de ocorrência.

Os dados registram um equilíbrio do número dos respondentes quanto ao sexo. Essa equidade, não intencional, apurada na amostra, entre o sexo masculino (50%) e o feminino (50%), conforme a Tabela 4, aponta para um fato que chamou a atenção. Muitas mulheres encontram-se conduzindo os negócios, seja na condição de empresária ou de gerente. A constatação da predominância de empresas familiares atribui presença marcante de parentes no quadro de funcionários, dentre os quais, as esposas são destaque.

Tabela 4 – Característica dos Respondentes – Sexo

SEXO	F	%
Masculino	96	50,00
Feminino	96	50,00

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

A evolução da participação das mulheres no mercado de trabalho não é novidade. Elas, cada vez mais, estão presentes ocupando um importante espaço e desempenhando um papel relevante para a economia. Essa evolução representa a constatação de uma das mudanças ocorridas nas características do mercado brasileiro nos últimos anos (PARENTE, 2010; SENHORAS, 2003). Quando comparado com os 38,27% de mulheres e de 61,73% de homens apresentados pelo SEBRAE no perfil do empreendedor mossoroense registrado no Cadastro Empresarial do Rio Grande do Norte, observa-se uma confirmação dessa evolução (SEBRAE, 2009).

Quanto à faixa etária dos respondentes, os dados da pesquisa revelam que a maioria dos pesquisados encontram-se com idades médias entre 18 a 35 anos (46,40%) e 36 a 47anos (35,90%), conforme pode ser visto na Tabela 5. Essa faixa etária predominante equivale ao perfil entre 31 e 50 anos apontado pelo SEBRAE para os empreendedores mossoroenses (SEBRAE, 2009).

Tabela 5 – Característica dos Respondentes – Idade

IDADE	F	%
Até 17 anos	1	0,50
18 a 35 anos	89	46,40
36 a 47anos	69	35,90
48 a 66 anos	33	17,20
67 anos ou acima	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O nível de escolaridade mais frequente entre os respondentes é o ensino médio completo, com 50,50% (Tabela 6). Esse nível educacional também foi predominante na pesquisa do SEBRAE, que contabilizou 42,12% para os participantes do comércio formal de Mossoró/RN (SEBRAE, 2009).

Tabela 6 – Característica dos Respondentes – Escolaridade

ESCOLARIDADE	F	%
Ensino Fundamental Incompleto (1ºGrau)	5	2,60
Ensino Fundamental Completo (1ºGrau)	2	1,00
Ensino Médio Incompleto (2ºGrau)	28	14,60
Ensino Médio Completo (2ºGrau)	97	50,50
Superior Completo	33	17,20
Superior Incompleto	22	11,50
Especialização, mestrado ou doutorado	5	2,60

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O ensino superior completo, com 17,20%, ficou em segundo lugar. A graduação em administração é a mais representativa, com 28%, do ensino superior completo, e de 32%, do ensino superior incompleto. No entanto, este fato pode representar uma atitude empreendedora não relacionada ou independente do grau de instrução.

Foi verificada, também, a distribuição dos respondentes quanto ao cargo exercido nas empresas pesquisadas. Conforme a expectativa inicial, considerando que havia um direcionamento para os seus proprietários e gestores, a maior frequência registrada foi de gerente ou gestores das empresas (35,90%). Somando-se o percentual de proprietários (33,90%) ao de sócios-gerentes (12,50%) tem-se um total de 46,40% de responsáveis diretos pela empresa.

Tabela 7 – Característica dos Respondentes – Cargo

CARGO	F	%
Proprietário(a)	65	33,90
Sócio(a)-gerente	24	12,50
Gestor(a)/Gerente	69	35,90
Diretor(a)	9	4,70
Auxiliar/Assistente Administrativo(a)	25	13,00

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

As empresas pesquisadas também foram questionadas sobre o seu número de funcionários. Considerando a classificação das empresas pelo número de funcionários, adotada pelo SEBRAE, temos como destaques principais os 66,70% de microempresas e de 26,00% para pequenas empresas (Tabela 8). Esta amostra corrobora com o foco da pesquisa de investigar os micro e pequenos negócios.

Tabela 8 – Característica das Empresas – Porte

PORTE	F	%
Microempresa	128	66,70
Pequena Empresa	50	26,00
Média Empresa	10	5,20
Grande Empresa	4	2,10

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Dentre as empresas pesquisadas, foi identificado os seus respectivos setores em que atuam. As principais atividades do comércio varejista de alimentos são o minimercado (34,70%), os produtos de padaria (25,00%) e o supermercado (15,30%) (Tabela 9).

Tabela 9 – Característica das Empresas – Setor

SETOR	F	%
Minimercado	68	34,70
Produtos de Padaria	49	25,00
Supermercado	30	15,30

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

As outras atividades pesquisadas foram: Sorvetes e Picolés (5%); Bomboniere (5%); Cereais (4%); Laticínios (2%); Açougue (2%); Água Mineral (2%); Frios e Conservas (2%); Loja de Conveniência; Gelo; Ovos; Condimentos e Especiarias; Hortigranjeiros; Frutas (1%).

4.2 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DO CONSTRUTO OM

Antes de considerar os resultados efetivos, cabe lembrar que, para a mensuração das variáveis, foi aplicada uma escala *Likert* de cinco pontos, avaliada de acordo com a proposição citada no Item 3.5 deste estudo.

Considerando as médias e desvios padrão das variáveis do construto de OM apurados para a amostra pesquisada, pode-se visualizar aquelas que mais se destacaram, ou melhor, obtiveram maior ou menor grau de concordância (Tabela 10).

As 5 (cinco) primeiras variáveis mais representativas pertencem à mesma dimensão, estando relacionadas à capacidade das empresas em dar respostas ao mercado (clientes e concorrentes). A eficiência e velocidade dessa resposta pode garantir vantagem competitiva e é significativa dentre as outras questões da OM (PEREIRA, 2005; PEREIRA, 2006, OLIVEIRA, 2010).

O maior grau de concordância obtido (4,56) foi para a variável *Atendimento a reclamações dos clientes* (V18), que pertence à dimensão *resposta à inteligência de mercado* (Ri). Isto parece refletir uma preocupação das empresas na busca pela satisfação de seus clientes. O destaque atribuído ao atendimento dos interesses dos clientes e de que sua satisfação dever ser tomada em primeiro lugar, pode ter se tornado um foco constante das empresas pesquisadas, como alternativa diante da elevada concorrência enfrentada no mercado. O direcionamento da preocupação com a satisfação do cliente favorece a determinação de sua OM. A empresa, no seu todo, deve orientar-se para a adoção de uma filosofia de atendimento ao cliente, que pode estar muito presente nas empresas orientadas para o mercado (JAWORSKI e

KOHLI, 1993). O sucesso no pequeno varejo pode ser favorecido pela obtenção da fidelidade do cliente resultante da sua satisfação. Nos supermercados, quanto maior for o relacionamento com os clientes maior a probabilidade de um melhor nível de eficiência dos resultados obtidos (número médio de clientes atendidos, número médio de itens em estoque, participação de mercado, volume de vendas e crescimento de vendas). O foco maior dos pequenos empresários no cliente deve estar indicando a confirmação da máxima que o cliente é o “rei” (DIDONET e LARA, 2007; PINTO, SANTOS e ALVES, 2012).

Tabela 10 – Grau de Importância das Variáveis de OM

ORDEM/NOME DA VARIÁVEL		DIMENSÃO	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
1	Atendimento a reclamações dos clientes (V18)	Ri	4,56	1,105
2	Esforço para modificação de produtos (V20)	Ri	4,33	1,123
3	Desenvolvimento de novos serviços (V14)	Ri	4,23	1,181
4	Coordenação das atividades (V17)	Ri	4,22	1,099
5	Resposta imediata ao concorrente (V16)	Ri	4,19	1,161
6	Deteção de mudanças de consumo (V3)	Gi	4,01	1,290
7	Pesquisa de mercado (V2)	Gi	3,94	1,387
8	Rapidez na comunicação de fatos sobre concorrentes (V11)	Di	3,90	1,383
9	Deteção de mudanças no setor (V5)	Gi	3,81	1,409
10	Rapidez na mudança de preços (V12)	Ri	3,81	1,453
11	Avaliação da satisfação de clientes (V4)	Gi	3,75	1,418
12	Rapidez na mudança de necessidades (V13)	Ri	3,64	1,539
13	Planejamento de mudanças (V15)	Ri	3,62	1,375
14	Rapidez na comunicação de fatos sobre clientes (V9)	Di	3,57	1,567
15	Implementação de plano de marketing (V19)	Ri	3,56	1,471
16	Disseminação da satisfação dos clientes (V10)	Di	3,34	1,517
17	Avaliação de mudanças no ambiente (V6)	Gi	3,32	1,443
18	Reuniões para discussões de tendências do mercado (V7)	Di	3,30	1,519
19	Reuniões para discutir necessidades futuras dos clientes (V8)	Di	3,00	1,518
20	Reuniões periódicas com clientes (V1)	Gi	2,99	1,493

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Ainda em relação à dimensão Ri, quanto à combinação de todos os departamentos para um *esforço para modificação de produtos ou serviços (V20)* identificada a partir do conhecimento do gosto do cliente, o valor de 4,33 representa um elevado grau de concordância por parte dos sujeitos pesquisados. Isto é uma evidência de que esses esforços e atitudes coordenadas entre todos os departamentos da empresa podem resultar em valor para o cliente. O dinamismo

existente entre os diversos departamentos de uma empresa pode, conforme Naver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993), estar afetando no grau de OM.

A terceira variável com maior nível de concordância (4,23) é o *desenvolvimento de novos serviços* (V14). Isto pode estar representando uma inquietação dos varejistas pesquisados para a garantia da satisfação dos clientes envolvendo uma revisão periódica dos esforços para o desenvolvimento de novos serviços que atendam a esse anseio (seus desejos, expectativas e necessidades) e o aumento do valor percebido de seus produtos ou serviços (SEBRAE, 2008).

A boa *coordenação das atividades* dos diferentes departamentos da empresa (V17) também foi bem referenciada nas empresas pesquisadas, com um grau de concordância de 4,22. O próprio conceito de OM, de Jaworski e Kohli (1993), inclui a adoção de ações coordenadas originalmente debatidas pelo marketing. Uma atuação coordenada de todos permite a empresa dar uma resposta às experiências enfrentadas no mercado. A integração dos departamentos pode representar um aumento na confiança e fidelidade dos clientes.

Com uma média de concordância de 4,19, a *resposta imediata ao concorrente* (V16) é a quinta variável mais importante. A rápida e imediata implantação de uma resposta a uma campanha ofensiva de um concorrente aos clientes da empresa é uma alternativa para a sobrevivência no mercado competitivo destacada por Curi (2007). Uma empresa orientada para o mercado é melhor preparada e mais competitiva quando responde, ativamente, às ações de seus concorrentes. Suas decisões estratégicas devem evitar a antecipação e a obtenção de vantagem competitiva por parte da concorrência.

As variáveis dessa dimensão que receberam os piores níveis de concordância foram *Planejamento de mudanças* (3,62) e *Implementação de plano de marketing* (3,56). A relação dessas variáveis com o planejamento pode representar uma ausência de fenômeno para os sujeitos pesquisados. Este fato pode ser agravado por se tratar de empresas de micro e pequeno porte, limitadas quanto à prática do planejamento e a execução de planos de marketing.

Pertencentes à *dimensão de geração de inteligência de mercado* (Gi), as variáveis *detecção de mudanças de consumo* (V3) e *pesquisa de mercado* (V4) também receberam importância diante das empresas pesquisadas. Elas representam, segundo Perin e Sampaio (2004), a intenção dessas empresas na identificação das necessidades e preferências dos clientes. A realização de

pesquisas de mercado é confirmada por Paim (2010) como um facilitador na rápida detecção de alterações no comportamento dos clientes e na avaliação periódica da qualidade dos serviços oferecidos.

Quando questionados sobre a sua lentidão na *detecção de mudanças na preferência dos clientes*, o índice de concordância apontado (4,01) revela uma informação contrastante. O reconhecimento dessa lentidão por parte dos sujeitos pesquisados pode representar uma desatenção na percepção quanto à inversão da afirmativa ou, na realidade, represente que tais varejistas de micro e pequeno porte sejam lentos em detectar as mudanças de comportamento dos clientes. Já em relação ao nível de concordância de 3,94, na realização de *pesquisas de mercado* com os clientes (pelo menos uma vez por ano) para a avaliação da sua qualidade oferecida, os sujeitos evidenciam a maior atenção desse instrumento para a obtenção de informações do mercado.

A variável melhor colocada para a dimensão *disseminação da inteligência de mercado* (Di) que obteve a oitava melhor pontuação geral no nível de concordância (com 3,90), foi a rapidez na *comunicação de fatos sobre concorrentes* (V11). A afirmativa presente no questionário, de forma invertida, relatava sobre a lentidão para alertar outros departamentos quando da descoberta de algo importante sobre os concorrentes. É possível que, quanto maior for o compartilhar de informações, maior será a capacidade de agir respondendo ao mercado. As informações sobre a concorrência devem ser conhecidas e serem disseminadas por toda a empresa. Neste caso, essa constatação pode estar relacionada ao porte das empresas que, muitas vezes, não é estruturada em departamentos. Fato esse, que pode comprometer o entendimento dessa questão. No entanto, pode também indicar uma falha na comunicação e disseminação de informações estratégicas dentro da empresa, também identificada no estudo de Giacomello (2009) e Ferraresi (2010).

As demais variáveis, com menor grau de concordância, estão relacionadas, em sua maioria, às dimensões de Gi e Di. Destaca-se, que as variáveis relacionadas à realização de *reuniões para discussões de tendências do mercado* (V7), de *reuniões para discutir necessidades futuras dos clientes* (V8) e de *reuniões periódicas com clientes* (V1) obtiveram os piores desempenhos.

A realização de reuniões alcança todos na empresa gerando uniformidade na compreensão do comportamento atual do mercado e perspectivas futuras. Reunir com clientes é uma prática que todas as empresas deveriam utilizar com frequência

para identificar suas necessidades imediatas ou futuras. Essas reuniões são, segundo Paim (2010), mecanismos que podem ser utilizados para a geração e disseminação de informações sobre o mercado, necessidades e preferências dos clientes.

Observa-se, ainda, na Tabela 10, que os desvios padrão foram elevados (maior que 1) denotando, conforme Cooper (2003), uma grande variabilidade do conjunto dos dados, representando um desalinhamento das opiniões dos sujeitos em suas respostas.

Uma análise de todas essas variáveis agrupadas pelas suas respectivas dimensões resultaram nos dados apresentados na Tabela 11. De acordo com a amplitude registrada, pode-se verificar que nenhum, ou poucos, são os sujeitos que discordam totalmente da dimensão Ri, quanto ao retorno da informação para o mercado. A dimensão Gi teve importância intermediária. Verifica-se ainda que o nível de concordância dos sujeitos para a dimensão Di é a mais baixa.

Tabela 11 – Grau de Importância das Dimensões do Construto de OM

DIMENSÃO	MÉDIA	AMPLITUDE	MINIMO	MÁXIMO	DESVIO-PADRÃO
Ri	4,0182	2,89	2,11	5,00	0,63057
Gi	3,6371	4,00	1,00	5,00	0,81705
Di	3,4240	4,00	1,00	5,00	0,82706

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Esse resultado guarda certa similaridade com estudos anteriores. Em Galão *et al* (2007) temos: Ri = 4,23; Di = 3,97 e Gi = 3,77. Já em Giacomello (2009) temos: Ri = 3,59; Gi = 3,24 e Di = 3,37.

O destaque da dimensão Ri (4,01) pode representar um maior direcionamento e desenvolvimento das empresas para ações e esforços de resposta ao comportamento e às mudanças do mercado, em detrimento dos esforços para a identificação prévia dessas mudanças. A maior média apontada para essa dimensão indica, provavelmente, que essas empresas estão concentrando esforços mais na adoção de ações de resposta às mudanças nas exigências e necessidades do mercado do que nos processos de geração e disseminação de informações relacionadas ao mercado.

Quando se observa as médias e desvios padrão registrados na Tabela 11 para as dimensões Gi (3,63) e Di (3,42) percebe-se uma tendência de uma nota em torno do número 3, que representa uma opinião neutra para a escala das afirmativas

existentes no construto e um nível de desenvolvimento não muito grande dessas ações de OM, ou seja, há um desenvolvimento dessas ações numa menor proporção.

A constatação de que a geração e a disseminação de inteligência de mercado se mostraram pouco importantes nessas empresas de menor porte denotam a sua fragilidade na OM. Segundo Oliveira (2010), uma maior orientação envolve a capacidade de coleta de informações do mercado, e sua respectiva transformação em resposta ao mercado, gerando vantagem competitiva. Para obter tal orientação, uma empresa necessita compartilhar essas informações do mercado departamento por departamento. Para Kohli, Jaworski e Kumar (1993), a obtenção e o seu uso compartilhado é um processo sistemático das empresas orientadas para o mercado que tomam suas decisões com base no conhecimento profundo dos seus clientes. A presença desse compartilhamento de informações do mercado para os diversos departamentos da empresa, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes, caracteriza sua OM. A ênfase na velocidade de geração e disseminação da inteligência de mercado dentro da empresa é um importante comportamento de uma empresa orientada para o mercado. Pesquisas anteriores, como a de Didonet e Lara (2007), constataram que o maior nível de eficiência dos resultados de empresas supermercadista está relacionado à maior obtenção de sugestões do mercado (G_i) e à maior discussão das necessidades dos clientes entre os departamentos (D_i).

O conhecimento existente no marketing destaca que uma empresa orientada para o mercado compreende melhor os seus clientes, seus concorrentes e todo o ambiente do mercado. Isto proporciona a ela um maior e mais consistente desempenho (KARA, SPILLAN, e DESHIELDS, 2005).

4.3 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DO CONSTRUTO CI

4.3.1 Análise das Dimensões do CI – Variáveis Latentes

A técnica de análise fatorial exploratória foi aplicada para o construto CI com o objetivo de identificar variáveis latentes explicadas pelo estudo de Christo (2011).

Inicialmente, para verificar a adequação da análise fatorial realizada, foram calculados os testes KMO e de esfericidade de Bartlett. Os resultados obtidos indicaram elevado nível de adequação e confiança da amostra. Um KMO com valor superior a 0,6 demonstra boa adequação dos resultados. O teste Bartlett de esfericidade, utilizado para indicar o nível de significância geral de todas as correlações entre as variáveis, também apontou para a existência de uma correlação suficiente. Tanto o teste de Bartlett (2282,684) quanto o de KMO (0,832), apresentaram valores adequados para a realização da análise (HAIR *ET AL*, 2005; ALVES, 2011).

Tabela 12 – Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett

TESTE	DESCRIÇÃO	VALOR
KMO	Medida de adequação da amostra	0,832
Bartlett	Teste de esfericidade Qui-quadrado aproximado	2282,684
	Grau de liberdade	528
	Significância	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Desse modo, foi gerada a matriz de correlação anti-imagem das 33 (trinta e três) variáveis do construto para verificar se alguma variável deveria ser retirada da análise. Isso é um indicativo de que a matriz de dados seja adequada para a análise fatorial e demonstra as correlações parciais e o grau de explicação entre uma variável e outra no resultado. Todas as variáveis apresentaram correlação elevada não indicando a necessidade de exclusão de nenhuma delas (HAIR *ET AL*, 2005).

Calculou-se, ainda, para esse construto o *Alpha de Cronbach*, que permite avaliar a confiabilidade da escala utilizada (MALHOTRA, 2006). O resultado obtido para o *Alpha de Cronbach* (0,856) denota sua fidedignidade já que apresentou valor superior ao limite mínimo sugerido de 0,6 para pesquisas exploratórias (HAIR *ET AL*, 2005; BENEDETTI e CARVALHO, 2006; MALHOTRA, 2006; PAIM, 2010).

Tabela 13 – Teste de Confiabilidade do Construto CI

Número de itens/variáveis	33
<i>Alpha de Cronbach</i> (valor absoluto)	0,856
<i>Alpha de Cronbach</i> (valor padronizado)	0,883

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Os valores indicam confiabilidade interna entre as respostas dos 192 (cento e noventa e dois) questionários preenchidos pela amostra. A consistência interna

satisfatória indica que o modelo possui robustez para uma amostra com várias empresas do comércio varejista, assim como foi constatado por Paim (2010).

As comunalidades obtiveram resultados elevados, ficando entre 0,513 e 0,770, com um valor médio de 0,614, indicando, mais uma vez, não ser necessário a retirada de nenhuma variável, confirmado, posteriormente, pela matriz de componentes, à qual não apresentou nenhuma variável isolada.

Tabela 14 – Comunalidades do Construto CI

VARIÁVEL	INICIAL	EXTRAÇÃO
Ambiente econômico	1,000	,653
Ambiente social	1,000	,587
Ambiente Natural	1,000	,621
Ambiente político-legal	1,000	,623
Ambiente tecnológico	1,000	,550
Ambiente competitivo	1,000	,517
Desenvolvimento e disseminação da missão	1,000	,686
Colaboradores e gestores envolvidos em pesquisa	1,000	,727
Investimento em projetos de P&D	1,000	,676
Canais de comunicação eficientes e fluentes	1,000	,554
Estrutura descentralizada	1,000	,601
Recursos financeiros organizacionais	1,000	,504
Seleção de profissionais criativos e inovadores	1,000	,513
Autocrítica quanto à inovação	1,000	,619
Necessidade de sobrevivência	1,000	,685
Disposição da organização para compartilhar ideias	1,000	,616
Disposição para correr riscos	1,000	,609
Aprendizagem e interação social	1,000	,529
Capacitação e qualificação dos colaboradores	1,000	,530
Características comportamentais empreendedoras dos gestores e colaboradores	1,000	,550
Crescimento da produtividade	1,000	,595
Redução de custos administrativos e de produção	1,000	,673
Rentabilidade do negócio	1,000	,585
Aumento da demanda	1,000	,549
Prazer proporcionado pela inovação	1,000	,589
Diferenciação da concorrência	1,000	,700
Crença da importância da inovação	1,000	,748
Reconhecimento social	1,000	,653
Falta de fontes apropriadas para financiamento	1,000	,489
Momento atual da empresa	1,000	,618
Situação econômica estrutural da empresa	1,000	,689
Tempo de espera para obter resultado da inovação	1,000	,770
Resistência à mudança	1,000	,717

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O cálculo da variância das 33 (trinta e três) variáveis iniciais indicou que 61,58% da variância total poderiam ser explicada por 9 (nove) componentes (ou fatores). Número equivalente aos 60,95% identificado por Christo (2011) para a mesma quantidade de dimensões.

Tabela 15 – Total da Variância Explicada do Construto CI

Rotação das somas de cargas ao quadrado			
Componente	Total	% de Variância	% Cumulativo
1	3,381	10,244	10,244
2	2,755	8,348	18,592
3	2,481	7,519	26,112
4	2,430	7,365	33,477
5	2,273	6,888	40,365
6	2,213	6,707	47,072
7	1,891	5,730	52,802
8	1,504	4,558	57,360
9	1,394	4,223	61,583

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Foi realizada a extração pelos principais componentes realizando-se a análise pela matriz de correlação. Utilizou-se o método de rotação Varimax.

A análise fatorial possibilitou encontrar vários resultados, conforme descrito nas análises das várias tabelas. Porém, a Tabela 16 constitui-se na mais importante para este estudo, contendo os dados da matriz de componentes rotacionada.

Os resultados obtidos por essa análise estabeleceram alguns componentes que podem representar variáveis latentes ligadas ao Comportamento Inovador.

A análise da matriz de componentes permitiu realocar as variáveis do CI levando em consideração tanto as cargas fatoriais como a relação subjetiva das variáveis. Ou seja, o pesquisador decidiu tirar a variável do grupo com a qual ela apresentou maior fator e reagrupá-la com outro grupo com o qual ela tinha mais sinergia e, também, tinha alguma carga fatorial.

Observando a Tabela 16, verifica-se o destaque (em negrito) das cargas fatoriais das variáveis e da indicação de seu novo agrupamento. As variáveis pertencentes ao componente 1 estavam relacionadas com a dimensão *impacto na percepção dos empresários*. Possuindo características marcantes do comportamento empreendedor, optou-se pela sugestão de uma nova denominação com ênfase na *inovação motivada pelo espírito empreendedor*.

Tabela 16 – Matriz de Componentes Rotacionada do Construto CI

VARIÁVEIS	COMPONENTES								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Crença da importância da inovação	,796 ¹					,203	,215		,118
Reconhecimento social	,710 ¹	,310		,121				,115	
Diferenciação da concorrência	,654 ¹	,108		,354	,249			,191	,183
Prazer proporcionado pela inovação	,584 ¹	,279		,241	,250	,171			
Capacitação e qualificação dos colaboradores	,514 ¹	,274		,124	,340	,115	,168	,120	
Colaboradores e gestores envolvidos em pesquisa	,140	,821 ²				,134			
Investimento em projetos de P&D	,135	,637 ²		,152		,388	,263		
Desenvolvimento e disseminação da missão	,282	,586 ²	,135	,116	,217	,116	-,150	,381	
Canais de comunicação eficientes e fluentes	,186	,540 ²	,160		,277	,195			,292
Seleção de profissionais criativos e inovadores	,451	,532 ²							
Tempo de espera para obter resultado da inovação			,860 ³						
Resistência à mudança			,827 ³						
Situação econômica estrutural da empresa			,795 ³				,164	,131	
Ambiente econômico		,118	,132	,739		,190 ⁵		,133	
Disposição para correr riscos		,294 ²	,155	,610	,247	-,118		,154	,121
Aumento da demanda	,345	-,108		,598		,133			,174 ⁶
Recursos financeiros organizacionais	,274			,518	,144	,141	-,147	-,206	,222 ⁶
Rentabilidade do negócio					,724 ⁴		,143		,130
Redução de custos administrativos e de produção		,276		,261	,711 ⁴				
Crescimento da produtividade	,361				,643 ⁴	,174			
Características comportamentais empreendedoras dos gestores e colaboradores	,281 ¹	,141	,100		,471			,452	
Ambiente político-legal		,151			,146	,725 ⁵	-,138	,134	
Ambiente Natural		,202	,102	,202		,701 ⁵			,131
Ambiente tecnológico	,286	,161		,130		,626 ⁵	,120	,128	
Ambiente social	,275			,423		,492 ⁵		,290	
Autocrítica quanto à inovação			,188 ³				,741		,145
Disposição da organização para compartilhar ideias	,201 ¹						,739		
Falta de fontes apropriadas para financiamento			,410 ³	,271			,439		-,176
Ambiente competitivo	,269	,143		,193		,152 ⁵		,597	
Momento atual da empresa		,201 ²	,190	,176	-,162	-,187	,314	-,534	-,255
Aprendizagem e interação social	,333	,263 ²		,313	,175	,161	,219	,337	,173
Necessidade de sobrevivência		,124					,210	,252	,735 ⁶
Estrutura descentralizada	,150	,143 ²	,157	,197		,117	-,302		,619

Método de Extração: Análise de Componente Principal; Método de Rotação: Varimax.

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O componente 2 agrupou, em sua maioria, variáveis das dimensões *alinhamento estratégico da empresa, P&D e fatores microambientais (ambiente interno)*. A observação destas variáveis caracterizadas pela abrangência de elementos internos a empresa, conduziu a uma nova denominação, relacionando-as à *inovação motivada pela atuação estratégica da empresa*.

As variáveis da dimensão *redução da propensão a inovar* concentraram o grupamento do componente 3. Tratando-se de variáveis que destacam elementos desestimuladores da inovação, foi sugerida uma nova dimensão denominada *inovação apesar das diversidades*.

As variáveis da dimensão *impacto financeiro na organização* foram predominantes na composição do componente 4. Esse grupo, com uma temática caracteristicamente financeira, pode ser chamado de *inovação motivada pelo aumento da rentabilidade*.

O componente 5 da matriz manteve o agrupamento de variáveis relacionada à dimensão *fatores macroambientais (ambiente externo)*. Dessa forma, a sugestão prática foi denominá-lo de *inovação estimulada pelo ambiente externo (fatores macroambientais)*.

O último agrupamento de variáveis (componente 6) está composto por variáveis não diretamente ligadas a nenhuma dimensão específica. Essas variáveis apontam para o que se convém chamar de “inovação pela inovação”, envolvendo a realização da inovação diante da simples existência de condições financeiras, da busca pelo aumento de demanda e pela busca de sobrevivência (pessoal e familiar). Dessa forma, sugere-se denominar esse grupamento como a *inovação motivada por pura necessidade*.

Esses novos agrupamentos estão dispostos no Quadro 19.

Quadro 19 – Novas Dimensões e Reagrupamento de Variáveis do Construto CI

COMPONENTES	NOME	VARIÁVEIS
Componente 1	Inovação motivada pelo espírito empreendedor	V16, V19, V20, V25, V26, V27, V28
Componente 2	Inovação motivada pela atuação estratégica da empresa	V7, V8, V9, V10, V11, V13, V17, V18, V30
Componente 3	Inovação apesar das diversidades (ou dificuldades)	V14, V29, V31, V32, V33
Componente 4	Inovação motivada pelo aumento da rentabilidade	V21, V22, V23
Componente 5	Inovação estimulada pelo ambiente externo (fatores macroambientais)	V1, V2, V3, V4, V5, V6
Componente 6	Inovação motivada por pura necessidade	V12, V15, V24

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Sendo assim, essa reflexão teve como resultado a sugestão de 6 (seis) novos fatores (dimensões), com uma nomenclatura que possibilita o melhor entendimento do que se está agrupando.

Salienta-se, no entanto, que a pretensão da análise fatorial foi meramente exploratória para as dimensões existentes no construto de Christo (2011). A matriz de componentes apresentou muitas variáveis agrupadas conforme as dimensões apontadas na literatura. Os reagrupamentos que foram realizados, que são esperados em análise fatorial exploratória em ciências humanas, objetivaram melhor compreender o fenômeno bem como realizar e analisar as correlações com as dimensões do construto CI. Esse método serve, conforme Vicini (2005), para identificar grupos de variáveis inter-relacionadas, reduzir o seu número ou reescrevê-los de acordo com características não consideradas pelos dados iniciais.

4.3.2 Análise do Grau de Importância das Variáveis do CI

As médias das variáveis estão dispostas em ordem decrescente para o reconhecimento da importância (maior ou menor) de cada uma delas em relação ao CI (Tabela 17). Essa importância também pode ser vista pela observação dos desvios padrão. As variáveis mais importantes possuem baixo desvio padrão significando que a maioria dos sujeitos concorda com essa variável. Desvios padrão altos (médias mais baixas) representam que os sujeitos não estão alinhados nas suas opiniões.

Dessa forma, a *crença da importância da inovação* (V27) obteve a média de 4,70, representando a variável mais importante para essa amostra. Esse índice é similar ao obtido na pesquisa de Christo (2011) (com 4,69), onde esse atributo foi o terceiro mais importante.

O destaque dessa crença mostra que os sujeitos concordam muito com a busca pela realização de coisas novas na empresa, independente da probabilidade dessas ações fracassarem. A maneira como os empresários percebem a inovação pode ser um fator estimulador e possuem impacto na realização de ações inovadoras, confirmando a presença dessa variável na dimensão de *inovação motivada pelo espírito empreendedor*.

Tabela 17 – Grau de Importância das Variáveis do Construto CI

	ORDEM/NOME DA VARIÁVEL	DIMENSÃO	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
1	Crença da importância da inovação (V27)	D1	4,70	0,754
2	Aprendizagem e interação social (V18)	D2	4,68	0,722
3	Capacitação e qualificação dos colaboradores (V19)	D1	4,68	0,744
4	Prazer proporcionado pela inovação (V25)	D1	4,60	0,759
5	Características comportamentais empreendedoras dos gestores e colaboradores (V20)	D1	4,57	0,776
6	Crescimento da produtividade (V21)	D4	4,55	0,885
7	Seleção de profissionais criativos e inovadores (V13)	D2	4,54	0,849
8	Diferenciação da concorrência (V26)	D1	4,53	0,880
9	Desenvolvimento e disseminação da missão (V7)	D2	4,47	0,856
10	Colaboradores e gestores envolvidos em pesquisa (V8)	D2	4,46	0,981
11	Reconhecimento social (V28)	D1	4,45	0,986
12	Ambiente tecnológico (V5)	D5	4,45	0,925
13	Ambiente social (V2)	D5	4,42	0,923
14	Aumento da demanda (V24)	D6	4,42	1,030
15	Investimento em projetos de P&D (V9)	D2	4,39	0,975
16	Ambiente econômico (V1)	D5	4,39	1,043
17	Rentabilidade do negócio (V23)	D4	4,36	1,126
18	Ambiente competitivo (V6)	D5	4,34	1,052
19	Necessidade de sobrevivência (V15)	D6	4,33	1,141
20	Redução de custos administrativos e de produção (V22)	D4	4,30	1,117
21	Disposição para correr riscos (V17)	D2	4,29	1,081
22	Canais de comunicação eficientes e fluentes (V10)	D2	4,28	1,034
23	Recursos financeiros organizacionais (V12)	D6	4,18	1,186
24	Ambiente político-legal (V4)	D5	4,11	1,141
25	Disposição da organização para compartilhar ideias (V16)	D1	3,94	1,532
26	Estrutura descentralizada (V11)	D2	3,88	1,239
27	Ambiente natural (V3)	D5	3,87	1,282
28	Situação econômica estrutural da empresa (V31)	D3	3,76	1,435
29	Tempo de espera para obter resultado da inovação (V32)	D3	3,71	1,383
30	Resistência à mudança (V33)	D3	3,66	1,413
31	Falta de fontes apropriadas para financiamento (V29)	D3	3,57	1,438
32	Autocrítica quanto à inovação (V14)	D3	3,47	1,542
33	Momento atual da empresa (V30)	D2	3,22	1,544

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Em seguida, temos as variáveis *aprendizagem e interação social* (V18) e a *capacitação e qualificação dos colaboradores* (V19) que atingiram igualmente a

média de 4,68. Essas variáveis foram identificadas como a segunda e terceira mais importantes para o CI em Christo (2011). A primeira, pertencente à dimensão da *inovação motivada pela atuação estratégica da empresa*, está relacionada ao contexto da aprendizagem resultante das experiências de interações sociais vividas pelos sujeitos, que contribuem para novas formas de entendimento, interpretação e resposta às situações enfrentadas na empresa ou relacionadas a produtos (CHRISTO, 2011). A segunda, pertencente à dimensão da *inovação motivada pelo espírito empreendedor*, revela a importância do estímulo ao desenvolvimento desse espírito em todos os colaboradores. Essas médias confirmam a indicação de Leite (2011) de que a inovação em MPEs depende da existência de profissionais necessariamente capacitados.

O *prazer proporcionado pela inovação* (V25) foi a quarta variável mais importante, com 4,60. Também relacionada à *inovação motivada pelo espírito empreendedor*, expõe, segundo Christo (2011), o seu gosto por fazer coisas novas pelo sentimento de prazer e satisfação resultante das mudanças resultantes das suas práticas inovadoras.

Outro destaque, é a variável *características comportamentais empreendedoras dos gestores e colaboradores da empresa* (V20). Com um nível de concordância alto (4,57), essa variável pertencente à dimensão de *inovação motivada pelo espírito empreendedor* revela uma forte relação das características empreendedoras com o CI. As possibilidades de inovação podem ser elevadas pela existência de um comportamento empreendedor. Para Gonçalves *et al* (2008), um perfil empreendedor desenvolvido agirá como um fator determinante para o grau de inovação de uma empresa. Nesse sentido, esse perfil pode ser considerado como um antecedente da ação de inovar. O estímulo a atitudes inovadoras de uma empresa é completado pela vigência de uma cultura empreendedora. Esse estímulo empreendedor garante a sobrevivência das pequenas empresas.

As variáveis pertencentes à dimensão *inovação apesar das dificuldades* obtiveram os piores graus de importância. Essa dimensão envolvia fatores considerados inibidores de um CI. As questões estavam invertidas e obtiveram as seguintes médias: *Situação econômica estrutural da empresa* (V31): 3,76; *Tempo de espera para obter resultado da inovação* (V32): 3,71; *Resistência à mudança* (V33): 3,66; *Falta de fontes apropriadas para financiamento* (V29): 3,57; e *Momento atual da empresa* (V30): 3,22.

Para os sujeitos pesquisados, a falta de infraestrutura ou a indisponibilidade de recursos financeiros age como um inibidor para o interesse em inovar. Atrelado a isso, a falta de acesso ao crédito para financiamentos da inovação reduz essa disposição. O tempo de espera para o retorno de um investimento em inovação diminui esse interesse. Um tempo longo pode comprometer a sobrevivência da empresa, diante da escassez de recursos e da necessidade de resultados mais imediatos. A resistência à mudança é um elemento cultural existente nas empresas que, também, pode atuar como contenção para as decisões e atitudes de inovação. Uma mudança originada pela inovação pode representar uma quebra de paradigmas gerando um desconforto indesejado na empresa. Ainda assim, é provável que o estágio do ciclo de vida vivenciado pela empresa interfira diretamente no seu CI. Dependendo do estágio em que a empresa se encontra (início do negócio, afirmação ou declínio), o estímulo à inovação poderá ser maior ou menor. Sua situação econômica ditará tal CI. Essa argumentação é condizente com as considerações de Christo (2011).

A relação direta entre a escassez ou a menor disponibilidade de recursos com a menor probabilidade na realização de inovações é confirmada por Leite (2011). Ou seja, quanto mais recursos disponíveis, mais inovações ocorrerão.

Por fim, a busca por resultados imediatos poderá comprometer a competitividade de uma empresa, favorecendo uma gestão baseada num comportamento visando um horizonte de longo prazo. As empresas precisam estar atentas às mudanças na conjuntura e na estrutura da economia, adaptando-se a elas, e oferecendo produtos com maior valor para o mercado (PEREIRA, 2005).

Novamente, chama-se a atenção para a observação dos desvios padrão elevados (maior que 1) (Tabela 17), denotando o desalinhamento das opiniões dos sujeitos em suas respostas.

4.3.3 Análise do Grau de Importância das Dimensões do CI

Com as variáveis do CI reagrupadas, foi feito o cálculo, no *Microsoft Excel*, da média das variáveis que pertenciam a cada um dos 6 componentes (dimensões encontradas e renomeadas) para um novo cálculo de suas médias e desvios padrão através do SPSS, que estão expostos na Tabela 18.

Os resultados apontam para uma maior importância da dimensão *inovação motivada pelo espírito empreendedor* (4,49) confirmando a importância da relação entre as características empreendedores e o CI. Em seguida, a busca por melhores desempenhos estimula a *inovação motivada pelo aumento da rentabilidade* (4,40). A inovação também pode ser motivada por pura necessidade (4,31) em melhorar o desempenho pessoal, garantir a sobrevivência ou sustento da família e a manutenção da empresa no mercado pela conquista de novos clientes.

Tabela 18 – Grau de Importância das Novas Dimensões do Construto CI

DIMENSÃO	MÉDIA	MINIMO	MÁXIMO	DESVIO-PADRÃO
Inovação motivada pelo espírito empreendedor (D1)	4,4965	1,57	5,00	0,60050
Inovação motivada pelo aumento da rentabilidade (D4)	4,4029	1,00	5,00	0,80362
Inovação motivada por pura necessidade (D6)	4,3110	2,33	5,00	0,76224
Inovação estimulada pelo ambiente externo (D5)	4,2637	1,67	5,00	0,67966
Inovação motivada pela atuação estratégica da empresa (D2)	4,2455	1,89	5,00	0,56910
Inovação apesar das diversidades (D3)	3,6333	1,20	5,00	0,98647

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

A quarta maior média foi atribuída à *inovação estimulada pelo ambiente externo* (4,26), revelando que fatores macroambientais atuam no estímulo a inovação. A *inovação motivada pela atuação estratégica da empresa* (4,24) envolve um direcionamento de suas ações para o compartilhamento de sua missão, de ideias e informações, a participação em pesquisas sobre inovação, e a seleção de pessoas criativas entre outros elementos que visam o alcance dos objetivos definidos pela empresa. A dimensão com menor média foi a *inovação apesar das diversidades* (3,63). Isto confirma que as dificuldades enfrentadas pelos sujeitos atuam como inibidores do CI.

Para essas dimensões, os desvios padrão assumem valores menores que um, produzindo um melhor alinhamento das opiniões dos sujeitos pesquisados.

4.4 CORRELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS E SUAS DIMENSÕES

Antes de analisar a correlação apurada para os construtos de OM e CI, verifica-se, na Tabela 19, o grau médio de cada um deles. O construto CI apresentou média geral de 4,22 que indica um elevado Comportamento Inovador. Para o construto de OM, o grau identificado foi mediano (3,69), indicando uma moderada Orientação para o Mercado.

Tabela 19 – Grau de Importância dos Construtos OM e CI

DIMENSÃO	MÉDIA	MINIMO	MÁXIMO	DESVIO-PADRÃO
Construto CI	4,2252	2,71	5,00	0,47443
Construto OM	3,6930	2,01	4,89	0,60020

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O resultado mediano, equivalente a valores entre 3 e 4, para o grau de OM, é condizente com o estudo recente realizado por Alves (2011), que apurou um grau de 3,57 de OM em empresas do Estado, e de 3,58 para empresas nacionais, revelando esse posicionamento moderado para as empresas pesquisadas.

Porém, esse resultado contrasta com a argumentação de que existe uma forte ligação entre a OM e o desempenho de pequenas empresas varejistas identificados por Kara, Spillan e Deshields (2005). Mesmo tratando-se de empresas de micro e pequeno porte, com recursos limitados, com poucos departamentos e número reduzido de pessoal, a possibilidade de implantação da OM é favorecida pelas alternativas para a coleta, disseminação dos clientes e aproximação do mercado disponibilizada pelos avanços da TIC.

A forte indicação de um Comportamento Inovador para as MPEs pesquisadas, equivalente a valores entre 4 e 5, reflete uma possível influência positiva da inovação nos seus resultados, também revelada por Leite (2011), garantindo sua permanência no mercado, ampliando sua oferta de produtos, sua presença no mercado e, também, abrindo novos mercados.

Em geral, verifica-se que as correlações entre as dimensões desses dois construtos são baixas, mas algumas são significativas (Tabela 20). A observação da correlação cruzada entre as dimensões desses construtos apontam para resultados que merecem ser destacados (em negrito).

Tabela 20 – Correlação de Pearson para as Dimensões de OM e CI

	OM			CI					
	Gi	Di	Ri	D1	D2	D3	D4	D5	D6
Gi	1	0,440**	0,504**	0,189**	0,199**	0,097	0,082	0,262**	0,010
Di	0,440**	1	0,366**	0,225**	0,223**	-0,019	0,217**	0,198**	0,176*
Ri	0,504**	0,366**	1	0,276**	0,167*	0,136	0,308**	0,286**	0,174*
D1	0,189**	0,225**	0,276**	1	0,557**	0,134	0,483**	0,478**	0,434**
D2	0,199**	0,223**	0,167*	0,557**	1	0,258**	0,349**	0,517**	0,454**
D3	0,097	-0,019	0,136	0,134	0,258**	1	0,022	0,135	0,051
D4	0,082	0,217**	0,308**	0,483**	0,349**	0,022	1	0,335**	0,351**
D5	0,262**	0,198**	0,286**	0,478**	0,517**	0,135	0,335**	1	0,467**
D6	0,010	0,176*	0,174*	0,434**	0,454**	0,051	0,351**	0,467**	1

*Correlação é significativa ao nível de 0.05 (bi-caudal).

**Correlação é significativa ao nível de 0.01 (bi-caudal).

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Verifica-se, que a maior correlação geral está presente entre a dimensão *inovação motivada pelo aumento da rentabilidade* (D4) e a dimensão Ri. Este fato pode ser uma indicação de que as empresas pesquisadas estão mais preocupadas com a venda do que com a coleta de informações do mercado, focalizando a obtenção de maiores resultados.

A dimensão *inovação estimulada pelo ambiente externo (fatores macroambientais)* (D5) apresentou relação com as dimensões Gi e Ri, podendo indicar uma inovação resultante da geração de informação do mercado e da resposta da empresa a essas informações.

As dimensões Di e Ri também apresentaram relação com a dimensão *inovação motivada pelo espírito empreendedor* (D1). Essa relação pode representar uma maior intensidade do compartilhamento de informações dentro da empresa e uma maior resposta da empresa para o mercado em detrimento do seu comportamento empreendedor.

A *inovação motivada pela atuação estratégica da empresa* (D2) obteve um maior relacionamento com a dimensão Di. Parece evidente que uma empresa que possui estratégias definidas tende a estimular a disseminação das informações para todos os membros da empresa.

As dimensões *inovação apesar das diversidades* (D3) e *inovação motivada por pura necessidade* (D6) praticamente não possuem correlação com as dimensões de OM. O entendimento para este fenômeno pode estar representado na possibilidade da OM buscar a superação coletiva das possíveis dificuldades enfrentadas pela empresa e desconsiderar as necessidades individuais de

sobrevivência de seus membros diante da necessidade maior de manutenção da empresa no mercado.

Percebe-se, ainda, que existe correlação elevada entre as dimensões internas do construto OM. Esta correlação entre essas dimensões confirmam as ações cíclicas destacada por Alves (2011) para o modelo de OM, relacionadas à captação de informações do mercado (Gi), o compartilhamento interno dessas informações sobre o mercado (Di) e à capacidade da empresa em responder às exigências do mercado (Ri).

Já dentro do construto CI, observa-se que algumas dimensões possuem correlação, confirmando o esperado de acordo com a teoria, e outras não tem correlação ou ela é muito baixa. A dimensão *inovação apesar das diversidades* (D3), que contém elementos inibidores da inovação, apresentou menor grau de correlação com as dimensões *inovação motivada pelo espírito empreendedor* (D1), *inovação motivada pelo aumento da rentabilidade* (D4), *inovação estimulada pelo ambiente externo (fatores macroambientais)* (D5), e *inovação motivada por pura necessidade*. Isto contraria o que se esperava diante do que a literatura relata. Por exemplo, um comportamento empreendedor já é esperado nos gestores e colaboradores de uma empresa. Atitudes dessa ordem tem repercussão direta no desempenho da empresa. Um espírito empreendedor aguçado estimula a inovação mesmo que seja preciso correr riscos (GONÇALVES, OLIVEIRA e FILHO, 2008; CHRISTO, 2011). O empreendedorismo eleva a competitividade da empresa amenizando muitas das dificuldades enfrentadas pela empresa. Sendo fundamental para o desempenho da empresa, a inovação tem relação significativa com o crescimento das receitas líquidas de uma empresa. Dessa forma, a busca pelo aumento dos ganhos obtidos pela inovação deve superar quaisquer adversidades (BRITO, BRITO e MORGANTI, 2009).

Os maiores índices de correlação foram entre a dimensão *Inovação motivada pela atuação estratégica da empresa* (D2) com as dimensões *inovação motivada pelo espírito empreendedor* (D1) e *Inovação estimulada pelo ambiente externo* (D5). É preciso reconhecer a importância da estratégia para a empresa. Todas as metas, objetivos e quaisquer ações de qualquer membro da empresa (seja colaborador ou gestor) devem estar alinhadas à estratégia adotada. Esse alinhamento vai exigir uma melhor fluência das informações (internas e externas) e da comunicação dentro da empresa, reduzindo erros de atuação. É preciso observar

que atingir as estratégias envolve o estímulo à criatividade, o esforço para a geração de novas ideias e uma valorização dos indivíduos para atitudes voltadas à inovação. Dentre outros fatores, os elementos constituintes da estratégia de uma empresa (posicionamento, recursos, capacitação) estão relacionados a um maior desempenho das pequenas empresas (PAROLIN, VASCONCELLOS e BORDIGNON, 2006; RIBEIRO NETO, 2008).

No que diz respeito ao cálculo das correlações entre os construtos de OM e CI, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson. O valor de 0,321, visualizado na Tabela 21, constata a existência dessa correlação. Diante de um valor diferente de zero, aceita-se, então, a hipótese assumida por esse estudo, de que empresas com Orientação para o Mercado possuem, também, Comportamento Inovador, rejeitando-se, então, a hipótese nula, que mencionava a não existência dessa relação. A correlação é significativa mesmo que o valor de 0,321 seja baixo. Isto representa que uma elevação do grau de OM resultará numa resposta de 0,321 na elevação do grau de CI.

Tabela 21 – Correlação de Pearson para os Construtos OM e CI

	Construto OM	Construto CI
Construto OM	1	,321**
Construto CI	,321**	1

**Correlação é significativa ao nível de 0.01 (bi-caudal).

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Este indicador confirma a indicação de que a OM é um elemento condutor que reforça a capacidade da prática da inovação em uma empresa como resposta às condições do mercado conforme afirmadas nos estudos de Naver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1990), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e Day (1994).

Esta relação é compreendida quando se considera que a OM favorece uma cultura empresarial voltada para o cliente, convergindo suas ações e contribuindo para a ocorrência de inovações que objetivam o atendimento das necessidades do mercado (atuais e futuras). A busca constante pela satisfação dos clientes, que é tão marcante no construto OM, também atribui uma característica inovadora para essas empresas orientadas (GIACOMELLO, 2009).

Botin (2009) já destacava fatores apontados em estudos anteriores que estabeleciam essa relação: Provisão de algo novo ou diferente em resposta ao mercado (Kohli e Jaworski, 1993; Jaworski e Kohli, 1993); Entrega de valor superior

ao cliente obtida pela busca de satisfação das necessidades dos clientes (Webster, 1993); Atenção ao ambiente externo (Baker e Sinkula, 1999); Compreensão das necessidades dos clientes que levam ao aumento da introdução de novos produtos (Lucas e Ferrel, 2000); Geração de conhecimento (inteligência) de mercado que leva à inovação (Marinova, 2004); e adoção de ações que se iniciam nos clientes e resultam em inovações incrementais ou radicais (Baker e Sinkula, 2005).

A OM e o CI são, segundo Botin (2009), motivados, conjuntamente, pela mesma orientação voltada para o atendimento ao cliente, o aperfeiçoamento das ações no trabalho dos funcionários e pela cultura da organização.

5 CONCLUSÃO

As empresas, independente do ramo e do seu porte, parecem estar enfrentando muitos desafios advindos da forte competitividade existente no mercado. O uso de alternativas estratégicas se tornou muito comum. A necessidade de orientar-se para o mercado e de oferecer inovações (em produtos/serviços ou processos) parece se consolidar como comportamentos determinantes do sucesso das empresas. O entendimento da relação entre esses comportamentos mostrou-se interessante.

Para tanto, este estudo procurou responder ao questionamento sobre qual a relação entre a Orientação para o Mercado e o Comportamento Inovador em micro e pequenas empresas de varejo alimentar.

A relação positiva entre a Orientação para o Mercado e o Comportamento Inovador, verificada na amostra, proporcionou o alcance do objetivo principal deste trabalho. Permitindo, também, a aceitação da hipótese de que uma empresa orientada para o mercado possui, também, um comportamento inovador.

O primeiro objetivo específico, que representava a busca pela identificação do grau de Orientação para o Mercado entre os sujeitos da pesquisa, foi alcançado pela constatação de um grau moderado de orientação entre os sujeitos pesquisados. A escala MARKOR, de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), consolidada por diversos outros estudos, serviu para determinar o quanto as empresas estavam orientadas para o mercado, especificando inclusive o grau de cada uma de suas dimensões.

O grau moderado de Orientação para o Mercado revela a necessidade das empresas atentarem para fatores relacionados à *geração e a disseminação de inteligência de mercado*. A indicação de maior força para a *dimensão de resposta à inteligência do mercado* é um reflexo da proximidade dessas empresas de menor porte com o seu cliente, favorecendo um atendimento mais imediato de suas necessidades. Podendo, ainda, estar relacionada ao contexto das limitações de gestão e estrutura empresariais dessas empresas. Concentrar-se em dar resposta ao cliente pode comprometer essa orientação no longo prazo. O mercado exige antecipação de ações e proatividade. Para tanto, as empresas devem criar meios para a coleta de informações (de clientes, concorrentes etc.), trabalhando internamente esse conteúdo, transformando-o em conhecimento e inteligência

própria sobre o mercado. Isto dará maior consistência, convergindo para uma maior clareza do seu posicionamento diante do enfrentamento da concorrência.

O alcance do segundo objetivo específico, que tratava de identificar o grau de Comportamento Inovador experimentado pelos sujeitos, foi atingido pela aplicação do construto de Christo (2011), que apurou um grau elevado para esse comportamento.

Limitando-se à simples aplicação do construto para a mensuração desse grau de comportamento, este estudo não envolveu o levantamento dos tipos de inovações realizadas pelo segmento. A explicação para esse elevado grau apurado pode estar evidenciado na presença de um comportamento empreendedor mais aguçado para esses sujeitos.

A verificação do grau de importância atribuído pelos sujeitos para as variáveis dos construtos, representando o terceiro objetivo específico, também foi alcançado.

A variável de Orientação para o Mercado relacionada como a mais importante foi o *Atendimento a reclamações dos clientes*. Atribui-se, então, um maior interesse pelo atendimento às necessidades dos clientes e à busca pela sua satisfação.

Seguida das variáveis *esforço para a modificação de produtos, desenvolvimento de novos serviços, coordenação das atividades e resposta imediata ao concorrente*, todas elas pertencentes à dimensão de *resposta à inteligência de mercado*, representam uma maior preocupação dos sujeitos na resposta imediata ao mercado, em detrimento do uso de mecanismos de geração e disseminação dessa inteligência.

A variável de Comportamento Inovador relacionada como a mais importante foi a *Crença da importância da inovação*. Essa crença estimula as ações inovadoras e indica uma busca pela realização de coisas novas que independem da possibilidade de fracasso. Essa variável compõe a dimensão de *inovação motivada pelo espírito empreendedor*. Dimensão essa que se destacou como a de maior grau de importância.

A variável *aprendizagem e interação social* foi a segunda mais importante e compõe a dimensão *inovação motivada pela atuação estratégica da empresa*, estando relacionada ao contexto de aprendizagem e interações necessários ao melhor desempenho da atuação estratégica da empresa.

Em seguida, as variáveis *capacitação e qualificação dos colaboradores, prazer proporcionado pela inovação e características comportamentais empreendedoras dos gestores e colaboradores* também são relacionadas como mais importantes, atribuindo maior presença da dimensão de *inovação motivada pelo espírito empreendedor* nas primeiras variáveis deste ranking, denotando a possibilidade da influência do comportamento empreendedor no Comportamento Inovador.

Também foi possível atingir o quarto objetivo específico, que tratava da identificação de variáveis latentes relacionadas ao construto Comportamento Inovador. Neste seu primeiro teste, esse construto produziu resultados equivalentes, que mantiveram todas as variáveis da escala e a possibilidade de manutenção do mesmo número de dimensões originais.

Contudo, a reflexão mais debruçada sobre os índices do Comportamento Inovador favoreceu o estabelecimento de alguns componentes que podem representar variáveis latentes relacionadas a esse comportamento. O novo agrupamento das variáveis resultou na definição de 6 novos fatores para esse construto, denominados de *inovação motivada pelo espírito empreendedor, inovação motivada pela atuação estratégica da empresa, inovação apesar das dificuldades, inovação motivada pelo aumento da rentabilidade, inovação motivada pelo ambiente externo (fatores macroambientais) e inovação motivada por pura necessidade*.

A intenção dessa análise foi facilitar a proposta desse modelo, aprimorando sua constituição, refinando suas dimensões, simplificando, assim, o seu entendimento e aplicação.

O quinto e último objetivo específico envolveu a busca pela verificação da existência de correlação entre os construtos aqui analisados. A constatação da existência de uma correlação entre os construtos, para as empresas pesquisadas, proporcionou o alcance deste o objetivo.

Tratando-se de comportamentos aparentemente muito próximos, poderia-se ter certa expectativa para uma relação mais robusta entre esses construtos. Todavia, isso não pode ser observado. O fato de um dos construtos ter sido moderado pode ter afetado essa constatação.

Notadamente, a mensuração dos níveis de Orientação para o Mercado e do Comportamento Inovador apurados guardam coerência com os pressupostos teóricos.

Apesar de tratar de assuntos, individualmente, muito comentados pela literatura, esse estudo, em linhas gerais, contribui para a ampliação do conhecimento da ciência administrativa quando abrange uma pesquisa que envolve um contexto diverso da Orientação para o Mercado e o Comportamento Inovador, de MPEs, do segmento de varejo, que comercializam gêneros alimentícios, Abre-se assim, um leque de discussões e de contribuições que perpassam os aspectos dessa pesquisa, quais sejam: a contribuição para as MPEs do varejo de alimentos local, pela aplicação das escalas de Orientação para o Mercado e de Comportamento Inovador, pelo aprofundamento da análise do construto do Comportamento Inovador, e pela exploração da correlação entre esses construtos, tomados em conjunto.

Diante da importância das MPEs, percebe-se a necessidade de ações que incrementem o conhecimento e o uso desses pressupostos teóricos tratados para as empresas desse porte, como forma de garantir o seu desenvolvimento no mercado e do próprio mercado em geral.

O aperfeiçoamento deste segmento pode ser obtido pelo uso de consultorias desenvolvidas através do uso desses construtos, para avaliar e estimular os elementos da Orientação para o Mercado e do Comportamento Inovador. Em especial, o estímulo à ampliação dessa orientação, direcionados as dimensões de *geração e disseminação de inteligência de mercado* pode criar ou consolidar o uso do marketing nessas empresas.

Disponibiliza-se, assim, uma contribuição para a autoavaliação da atuação estratégica dessas empresas no que se refere à adoção de ações e a tomada de decisões com o objetivo de obter melhor desempenho e participação no mercado. Cabe, então, aos varejistas o desafio de aprimorar o seu comportamento diante dos aspectos teóricos e gerenciais que envolvem a Orientação para o Mercado e o seu Comportamento Inovador.

A aplicação do modelo de Orientação para o Mercado em micro empresas apresentou certa limitação. Há muitos questionamentos sobre “departamentos” e, pelo seu porte, essas empresas não tem uma departamentalização definida. Comprometendo, assim, algumas avaliações, especialmente, na dimensão que trata da disseminação das informações.

A amplitude dos resultados e conclusões aqui apresentadas está limitada a amostra de empresas do Município de Mossoró/RN, representando a percepção particular dos seus gestores.

Mesmo dando suporte a estudos anteriores, o conteúdo apresentado ainda não esgota as discussões sobre esses assuntos. Recomenda-se a realização de pesquisas, suprimindo as carências desse estudo.

A compreensão sobre o elevado grau de Comportamento Inovador apresentado neste estudo merece uma investigação mais aprofundada, envolvendo a identificação dos tipos de inovação que essas empresas estão experimentando e o grau de influência da presença de características empreendedoras no seu potencial inovador.

Sugere-se, ainda, realização de um estudo que possa testar a possibilidade de integração das duas escalas de mensuração utilizadas. O novo agrupamento de variáveis, aqui estabelecido, também deve ser testado e validado em estudos posteriores.

Análises adicionais podem ser realizadas para mensurar o impacto do porte sobre a Orientação para o Mercado e o Comportamento inovador no varejo local.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ARANHA, F.; ZAMBALDI, F. **Análise fatorial em administração**. São Paulo: Cengage, 2008.

ALVES, Maria Valéria Pareja Credidio Freire. **Orientação para o mercado e sua relação com a responsabilidade socioambiental entre empresas regionais**. 2011. 98f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação. Natal, 2011.

BACHMANN, Dórian L.; DESTEFANI, Jully Heverly. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE**. In: Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, 18., 2008, Aracajú. Disponível em: <<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudelInovacaonasMPE.pdf>>. Acesso em: 20 jul 2012.

BARZOTTO, Luciano da Costa; MACHADO, Denise Del Prá Netto; LOESCH, Cláudio; FACHIN, Solange. Ambiente de inovação em instituição hospitalar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 33., 2009, São Paulo (SP), **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. CD ROM.

BENEDETTI, Mauricio Henrique; CARVALHO, Vânia Amorim Café de. A Dinâmica da Inovação: a influência dos comportamentos dos líderes sobre a capacidade de uma equipe em inovar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 30., 2006, Salvador (BA), **Anais ...** Salvador: ANPAD, 2006. CD ROM.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Innovation and entrepreneurship**. 2. ed. England: Wiley, 2011.

BOTELHO, Marisa dos Reis Azevedo; CARRIJO, Michelle de Castro; KAMASAKI, Gilsa Yumi. Inovações, Pequenas Empresas e Interações com Instituições de Ensino/Pesquisa em Arranjos Produtivos Locais de Setores de Tecnologia Avançada. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro (RJ), v. 6, n. 2, p.331-371, jul./dez., 2007.

BOTIN, Clarissa Muller. **As relações entre orientação para mercado, orientação para aprendizagem e inovação: um estudo de caso em uma empresa de comunicação**. 2009. 121f. Dissertação (Mestrado em Administração), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Programa de Mestrado em Administração e Negócios. Porto Alegre, 2009.

BRITO, Eliane Pereira Zamith; BRITO, Luiz Artur Ledur; MORGANTI, Fábio. Inovação e o desempenho empresarial: lucro ou crescimento? **Revista de Administração Eletrônica**, v. 8, n. 1, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v8n1/a07v8n1.pdf>>. Acesso em: 2 jul 2012.

CHRISTO, Rodrigo de Siqueira Campos. **Comportamento inovador**: fatores geradores antecedentes e consequentes. 2011. 139f. Dissertação (Mestrado em Administração, Universidade Potiguar, Programa de Pós-graduação em Administração, Natal, 2011).

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO. **A Competitividade nos Setores de Comércio, de Serviços e do Turismo no Brasil: Perspectivas até 2015**: tendências e diagnósticos. Brasília: CNC; SEBRAE, 2008.

COOPER, Donald R. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria. **Análise multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2009.

CUNHA, Julio Araujo Carneiro da; CORREA, Hamilton Luiz; CALEGARI, Fernanda Luciana. O Balanced Scorecard e a Avaliação de Inovações: As Problemáticas dos Paradoxos de Inovação e de Produtividade. In: Seminários em Administração (SEMEAD), 10., 2007, São Paulo (SP), **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2007.

CUNHA, Sieglinde Kindl da; BULGACOV, Yara Lucia; LÚCIA, Maria; MEZA, Figueiredo; BALBINOT, Zandra. O sistema nacional de inovação e a ação empreendedora no brasil. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, n. 2, p. 120-137, mai./ago., 2009.

CURI, Denise Pereira. **Orientação para o mercado**: a relação entre a orientação para a tecnologia e o marketing relacional. 2007. 214f. Tese (Doutorado em Engenharia), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

CURI, Denise Pereira; MEILI, Bruno; DELFINO, Fernanda Aparecida Silveira; FALSETTI, Guilherme Artur; SILVA, Patricia Helena dos Santos; FARIA, Paulo Henrique Lenharo. A Relação entre a Inovação em Empresas de Telecomunicação no Estado de São Paulo e a Orientação Para o Mercado. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 34., 2010, Rio de Janeiro (RJ), **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. CD ROM.

DAY, George S. The Capabilities of Market-Driven Organizations , **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, Out., 1994.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DÁVILA, Guillermo Antonio; LEOCÁDIO, Leonardo; VARVAKIS, Gregório. Inovação e gerenciamento de processos: uma análise baseada na gestão do conhecimento. **Revista de Ciência da Informação**, v. 9, n. 3, jun. 2008. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun08/Art_05.htm>. Acesso em: 20 Jan 2012.

DESHPANDÉ, R; FARLEY, J. U; WEBSTER, 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.

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

DELOITTE. **Análise Setorial do Varejo**. Um setor em grande transformações. São Paulo: Deloitte Touche Tohmatsu, 2009. Disponível em: <<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Analise%20Setorial%20Varejo.pdf>>. Acesso em: 20 jun 2012.

DIDONET, Simone Regina. **Orientação para o mercado e eficiência**. Aplicações ao segmento supermercadista. 2007. 246f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte, 2007.

DIDONET, Simone Regina; LARA, José Edson. Orientação para o mercado e eficiência nos supermercados: apreciações empíricas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 31., 2007, Rio de Janeiro (RJ), **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD ROM.

FALEIROS, João Paulo Martin. Comércio varejista: uma análise do comportamento do volume de vendas sob uma perspectiva não linear. **Revista do BNDES**, n. 32, p. 157-182, dez., 2009.

FAYET, Eduardo (org.). **Gerenciar a inovação**: um desafio para as empresas. Curitiba: IEL/PR, 2010.

FERRARESI, Alex Antônio. **Gestão do conhecimento, orientação para o mercado, inovatividade e resultados organizacionais**: um estudo em empresas instaladas no Brasil. 2010. 213f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

FILHO, Dalson Brito Figueiredo; JÚNIOR, José Alexandre da Silva. Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson. **Revista Política Hoje**, v. 18, n. 1, 2009.

FURTADO, Carlos Eugênio de Alencar Araripe. **Análise da orientação para o mercado e composto de marketing em relação à performance de empresas no estado do Ceará**. 2006. 101f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2006.

GALÃO, Fabiano Palhares; PACAGNAN, Mario Nei; SILVA, Vandre Alex da; FRUTOS, Flavia Pelissari Pomim. A relação da orientação para o mercado e o comportamento inovador das indústrias do vestuário. In: Seminários em Administração (SEMEAD), 10., 2007, São Paulo (SP), **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2007.

GARCIA, Fernando Jarrais. **Um estudo sobre as formas de inovação e os critérios de avaliação dos prêmios de inovação**. 2008. 141f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Caxias do Sul, 2008.

GARCIA, Fernando Jarrais; COSTA, Carlos Alberto. Uma análise dos critérios de julgamento do prêmio FINEP de inovação tecnológica frente aos conceitos atuais de inovação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 33., 2009, São Paulo (SP), **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. CD ROM.

GIACOMELLO, Cintia Paese. **Relação entre inteligência estratégica e orientação para o mercado e seus impactos no desempenho das organizações**. 2009. 162f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração, Porto Alegre, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas: 2006.

GOMES, C. M; KRUGLIANSKAS, I. A Influência do Porte no Comportamento Inovador da Empresa. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 5-27, 2006.

GOMEZ, Paola A. **O design como diferencial competitivo para alavancar as exportações nas pequenas e médias empresas do setor moveleiro**. 2005. 178f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas), Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2005.

GONÇALVES, Carlos Alberto; FILHO, Cid Gonçalves; VEIT, Mara Regina; MONTEIRO, Plínio Rafael Reis. Estratégia, orientação para o mercado e empreendedorismo: proposição e teste de modelos rivais de predição do desempenho nos negócios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 33., 2009, São Paulo (SP), **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. CD ROM.

GONÇALVES, Carlos Alberto; OLIVEIRA, Thiago José de; FILHO, Cid Gonçalves. Antecedentes do desempenho da firma: os efeitos do perfil empreendedor e a orientação para o mercado na indústria de software. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 32., 2008, Rio de Janeiro (RJ), **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD ROM.

GUIDOLIN, Silvia Maria; COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; NUNES, Bernardo Furtado. Conectando indústria e consumidor: desafios do varejo brasileiro no mercado global. Comércio e Serviços. **BNDES Setorial**, n. 30, p. 3-61, 2009.

HAIR, J.R; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa anual do comércio**. v. 20. Rio de Janeiro, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=240800>>. Acesso em: 2 set 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Código Nacional de Atividade Econômica 2.0**. Disponível em: <<http://www.cnae.ibge.gov.br/estrutura.asp>>. Acesso em: 11 ago 2012.

INSTITUTO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO. **Avaliação do Grau de Inovação Organizacional – QDI**. 2010. Disponível em: <<http://www.inei.org.br/produtos-eservicos/qdi>>. Acesso em: 2 set 2012.

JAWORSKI, Bernard; KOHLI, Ajay. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, p 53-70, jul., 1993.

KARA, A.; SPILLAN, J. A. E. DESHIELDS, H. O. W. The effect of a market orientation on business performance: a study of small-sized service retailers using MARKOR scale. **Journal of Small Business Management**, v.43, p. 105-118, abr., 2005.

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

KOHLI, Ajay; JAWORSKI, Bernard; KUMAR, Ajith. MARKOR: A Measure of Market Orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, nov., 1993.

LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa. Qué comportamientos estratégicos favorecen la innovación en la organización?. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 3, 2009.

LEITE, Marco Antonio Silvestre. **Fatores que Influenciam a Probabilidade de Ocorrência de Inovação Tecnológica em Micro e Pequenas Empresas Brasileiras**: Uma Análise Quantitativa dos Dados da PINTEC 2008. 2011. 295f. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2011.

LIMA, Manuella de Oliveira; SBRAGIA, Roberto. Orientação para mercado e interface inter-funcional: um estudo no contexto do desenvolvimento de novos produtos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 34., 2010, Rio de Janeiro (RJ), **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. CD ROM.

LOPES, Frederico Fonseca; NEVES, Marcos Fava; CÔNSOLI, Matheus Alberto; MARCHETTO, Rafael Martins. Estratégias de rede de empresas: o associativismo no pequeno varejo alimentar. In: Seminários em Administração (SEMEAD), 7., 2004, São Paulo (SP), **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2004.

MACHADO, Denise Del Prá Netto. Organizações inovadoras: estudo dos fatores que formam um ambiente inovador. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 5-28, 2007.

MAIA, Fabricio Simplicio; BATAGLIA, Walter; MAIA, Tatiane Silva Tavares. Inovação e competição: um estudo multicascos sobre orientação reativa e proativa para a inovação no segmento agroindustrial do leite. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI), 14., 2011, São Paulo (SP), **Anais...** São Paulo: FGV-EAESP, 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAMMINI, Beatriz. **A relação entre estratégia e estrutura no varejo**. 2006. 138f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MANTOVANI, Danielle; BORGES, Claudia Moreira. Comportamento Empreendedor e Práticas de Orientação para o Mercado no Contexto das Pequenas e Médias Empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 30., 2006, Salvador (BA), **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. CD ROM.

MARQUES, Kelen Franciane Scherolt; SILUK, Julio Cezar Mairesse. Análise da gestão da inovação em uma rede lojista. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (CONBREPRO), 1., 2011, Ponta Grossa (PR), **Anais...** Ponta Grossa: APREPRO, 2011.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINADEO, Roberto. Inovações no varejo alimentar: uma análise das estratégias de entrada e de crescimento do Carrefour e Walmart no mercado brasileiro. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 119-166, jan./jun., 2010.

MIRANDA, Kléber Formiga. **Capacidade inovativa, seus antecedentes e o desempenho de empresas brasileiras inovadoras**. 2012.109f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria), Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza, 2012.

MELO, Sandra Maria Rodrigues Medeiros de. **A relação entre capacidade administrativa, orientação para o mercado e fidelização de clientes em clínicas odontológicas da cidade de Natal/RN**. 2010. 104f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Potiguar, Programa de Pós-graduação em Administração, Natal, 2010.

MOURA, Thaís Lacava de; SILVA, Andrea Lago da; BATALHA, Mario Otavio. **Perfil dos Consumidores que Frequentam os Formatos de Varejo de Alimentos no Brasil**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 30., 2006, Salvador (BA), **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. CD ROM.

NARVER, John C; SLATER, Stanley F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20-35, Out., 1990.

NARVER, John C., SLATER, Stanley F.; TIETJE, Brian. Creating a Market Orientation. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, n. 3, p. 241-255, 1998.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. FINEP, 2005.

OLIVEIRA, André Ribeiro de; CLEMENTE, Rafael Gomes; CAULLIRAUX, Heitor Mansur. Sistemas de medição de desempenho para inovação: revisão da literatura e problemas do campo de pesquisa. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI), 12., 2009, São Paulo (SP), **Anais...** São Paulo: FGV-EAESP, 2011.

OLIVEIRA, Artur Gomes de. **Marketing educacional**: uma análise da relação entre orientação para o mercado e desempenho em institutos federais de educação, ciência e tecnologia. 2010. 118f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Potiguar. Natal, 2010.

OLIVEIRA, Marcos Martins de; MATOS, Eloíza Aparecida Silva Ávila de; KOVALESKI, João Luiz. **Inovação tecnológica em pequenas e médias empresas**: em busca de ferramentas para a inovação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (CONBREPRO), 1., 2011, Ponta Grossa (PR), **Anais...** Ponta Grossa: APREPRO, 2011.

PAIM, Newton Amaral. **A relação entre orientação para o mercado, desempenho organizacional e a percepção externa de sucesso ou insucesso corporativo**: uma análise sobre as instituições de pesquisas tecnológicas brasileiras. 2010. 206f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte, 2010.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2010.

PAROLIN, Sonia Regina Hierro; VASCONCELLOS, Eduardo; BORDIGNON, João Alberto. Barreiras e facilitadores à inovação. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, p. 12-34, 2006.

PEREIRA, Beatriz de Castro Sebastião. Implementação e Mensuração da Estratégia de Orientação para o Mercado. In: Seminários em Administração (SEMEAD), 8., 2005, São Paulo (SP), **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2005.

PEREIRA, Daniel Steinbruch. **Orientação para o mercado e inovação em empresas de tecnologia de informação**. 2006. 112f. Dissertação (Mestrado em Administração), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2006.

PEREIRA, Juliana de Araújo; QUEIROZ, Josimeire Pessoa de; OLIVEIRA, Bráulio. Orientação estratégica e gestão de informações de Marketing em uma empresa de pequeno porte. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 32., 2008, Rio de Janeiro (RJ), **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD ROM.

PEREIRA, Mauricio Fernandes; GRAPEGGIA, Mariana; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; TRÊS, Douglas Luís. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009.

PERIN, Marcelo Gattermann. **A relação entre orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e performance**. 2001.181f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração, Porto Alegre, 2001.

PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 44, n. 3, jul./set., 2004.

PESQUISA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA 2008. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Rio de Janeiro: IBGE, 2009.

PINTO, Marcelo de Rezende; SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; ALVES, Ricardo Cesar. Confrontando a percepção de orientação para o mercado das empresas com a percepção dos consumidores. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 10-33, jan./mar., 2012.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MOSSORÓ. **Economia**. 2008. Disponível em: <<http://www.prefeiturademossoro.com.br/2008/economia.php>>. Acesso em: 2 set 2012.

QUEIROZ, Ana Carolina Spolidoro; MALIK, Ana Maria; STAL, Eva. **Capacidades Dinâmicas, Inovação e Modelos Organizacionais**: a trajetória de uma organização hospitalar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 31., 2007, Rio de Janeiro (RJ), **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD ROM.

RIBEIRO NETO, Antonio Batista. **Fatores que Impactam o Desempenho de Pequenas Empresas**. 2008. 378f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal do Rio de Janeiro. Programa de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, 2008.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROLDAN, Viviane Pereira Salas; CABRAL, Augusto César de Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos. Componentes internos da organização inovadora: estudo de caso em empresa cearense de instalações industriais. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI), 14., 2011, São Paulo (SP), **Anais...** São Paulo: FGV-EAESP, 2011.

ROMANO, Regiane Relva. **Os impactos do uso de tecnologia da informação e da identificação e captura automática de dados nos processos operacionais do varejo**. 2011. 287f. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2011.

ROSA, Jocimar Pereira; CORAL, Marcio Leandro Silva; FLAMENGO, Luiz Carlos Branco. Gestão de varejo: estratégia de negócio e gestão de estoque. **FCV Empresarial**, v. 1, p. 73-98, 2007.

RUIZ, Ana Urraca; BHAWAN, Renata. Diferenças de comportamento inovador entre empresas nacionais e estrangeiras no Brasil. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 29-68, jan./jun., 2010.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. 2000. 220f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2000.

SANTOS, David Ferreira Lopes **A influência da inovação no desempenho das firmas no Brasil**. 2009. 315f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Presbiteriana Mackenzie, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, São Paulo, 2009.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCORR, Robert; ARRONIZ, Inigo. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. **MIT Sloan Management Review**. v. 47, n.3., 2006.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo. Atlas, 2009.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **A prática da inovação**: compartilhando experiências em gestão da inovação. Porto Alegre: Innoscience, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Termo de referência atuação do Sistema SEBRAE no atendimento ao comércio varejista**. Brasília: SEBRAE, 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.
Cadastro Empresarial do Rio Grande do Norte. 2009. Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/uf/rio-grande-do-norte/acesse/estudos-e-pesquisas/cemp>>. Acesso em: 2 set 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.
Pequenas empresas são maioria no varejo. SEBRAE/NACIONAL, 2011a.
Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/setor/comercio-varejista/o-setor/cenario-e-tendencia/integra_bia/ident_unico/12093>. Acesso em: 2 set 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.
Critérios de classificação de empresas - ME e EPP. 2011b. Disponível em:
<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 20 jun 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Org.).
Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011. 4. ed. Brasília:
Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, DF; DIEESE,
2011c.

SENHORAS, Elói Martins. O varejo supermercadista sob perspectiva. **Revista Eletrônica de Administração.** 33. ed., v. 9, n. 3, mai./jun., 2003.

SILVA, Luan Carlos Santos; KOVALESKI, João Luiz; GAIA, Silvia. **Contribuição da Criação e Gestão do Conhecimento Organizacional para Estruturação dos NITs:** Em estudo de caso no Núcleo de Inovação Tecnológica da UESB. In: IV Simpósio Nacional de Tecnologia e Sociedade. 4., 2011, Curitiba (PR), **Anais...** Curitiba: UTFPR, 2011.

SILVA NÉTO, Ana Teresa da; TEIXEIRA, Rivanda Meira Teixeira. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em da cadeia têxtil-confecção em sergipe. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 205-229, jul./set., 2011.

SOUZA, Angela Cristina Rocha de; MELLO, Sérgio C. Benício de. Uma avaliação das dimensões da escala de orientação para o mercado de George Day. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 1., 2003, Curitiba (PR), **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2003. CD ROM.

SOUZA, Angela Cristina Rocha de; MELLO, Sérgio C. Benício de. Uma avaliação das dimensões da escala de orientação para o mercado de George Day. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 2, p. 69-84, abr./jun., 2007.

SOUZA, Marcos Gouvêa de. **A maturidade do varejo brasileiro.** Instituto para Desenvolvimento do Varejo (IDV). 2009. Disponível em:
<<http://www.idv.org.br/imprensa-artigo.aspx?IdArtigo=426>> Acesso em: 13 ago 2012.

SPANHOL, Caroline Pauletto; BENITES, Anderson Teixeira. Evolução histórica do varejo brasileiro de alimentos e seus fatores competitivos. In: Jornada Científica do Centro-oeste de Economia e Administração (JCEA), 4., 2004, Campo Grande (MS), **Anais...** Campo Grande: UFMS, 2004.

STEFANOVITZ, Juliano Pavanelli; NAGANO, Marcelo Seido. Gestão da inovação: proposta de síntese conceitual. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 33., 2009, São Paulo (SP), **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. CD ROM.

STOECKICHT, Ingrid Paola; SOARES, Carlos Alberto Pereira. O capital intelectual, os capitais do conhecimento e a inovação: a importância da gestão estratégica do capital intelectual no desenvolvimento da capacidade de inovação em empresas brasileiras. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI), 12., 2009, São Paulo (SP), **Anais...** São Paulo: FGV-EAESP, 2009.

TIDD, Joe e BESSANT, John. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market e Organizational Change**. 4. ed. England. Wiley, 2009.

TOLEDO, Luciano Augusto; ZILBER, Moises Ari. Inovação e tecnologia: um estudo discursivo de suas singularidades. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 10, n. 4, p. 9-30, out./dez., 2009.

TOLDO, Luciana de Almeida; NETO, Cesar Gonçalves; RODRIGUES, Mônica Esteves. Adoção de Estratégias de Inovação: Um Estudo em Empresas de Software do Estado do Rio de Janeiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 31., 2007, Rio de Janeiro (RJ), **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD ROM.

TRIPOLONE, Ilka Cristina. **Investigação do perfil de inovação em empresas do setor da construção civil**: estudo de caso em indústrias de pré-fabricados de Curitiba. 2011. 108f. Dissertação (Mestrado em Construção Civil), Universidade Federal do Paraná, Setor de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Construção Civil. Curitiba, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VICINI, Lorena. **Análise multivariada da teoria à prática**. Santa Maria: UFSM, CCNE, 2005.

ZAWISLAK, Paulo Antônio. Contribuições para uma medida geral de inovação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 32., 2008, Rio de Janeiro (RJ), **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD ROM.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ACADÊMICA

Este questionário objetiva estudar a “Orientação para o Mercado e o Comportamento Inovador” no segmento de varejo alimentar de pequeno e médio porte de Mossoró/RN. Trata-se de uma pesquisa que tem finalidade **unicamente acadêmica** para a conclusão de dissertação do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar. As respostas serão tratadas com **sigilo absoluto** e a participação é **voluntária e anônima** (sem identificação). **Leia com atenção todas as afirmativas e escolha, EM CADA UMA DELAS, a resposta que mais represente sua maneira de agir!**

PERFIL SÓCIODEMOGRÁFICO

- 1. Sexo:** [1] masculino [2] feminino
- 2. Idade:** [1] até 17 anos [2] 18 a 35 anos [3] 36 a 47 anos [4] 48 a 66 anos
[5] 67 anos ou acima
- 3. Escolaridade:**
[1] Ensino fundamental incompleto (1ºGrau) [2] Ensino Fundamental Completo (1ºGrau)
[3] Ensino médio incompleto (2ºGrau) [4] Ensino médio completo (2ºGrau)
[5] Superior completo. Qual? _____
[6] Superior incompleto. Qual? _____
[7] Especialização, mestrado ou doutorado. Qual? _____
- 4. Cargo que ocupa na empresa:** _____
- 5. Setor do varejo em que a empresa atua:** _____
- 6. Quantidade de funcionários da empresa:** [1] até 9 [2] 10 a 49 [3] 50 a 99 [4] 100 ou mais

QUESTÕES SOBRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Para responder use a seguinte codificação nas colunas à direita, marcando a sua preferência entre: 1– Discordo Totalmente; 2– Discordo Parcialmente; 3– Indiferente;
4– Concordo Parcialmente; 5– Concordo Totalmente

Afirmativas sobre Orientação para o Mercado	DISCORDO TOTALMENTE		↔	CONCORDO TOTALMENTE	
	1	2	3	4	5
1. Nesta empresa, nós nos reunimos com clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.					
2. Nesta empresa, nós mesmos fazemos muita pesquisa de mercado.					
3. Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos. (QI)					
4. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.					
5. Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação). (QI)					
6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos sobre os clientes das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação).					
7. Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.					
8. O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.					
9. Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.					
10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.					
11. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar todos os outros departamentos. (QI)					
12. Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes. (QI)					
13. Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de produtos ou serviços. (QI)					
14. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam.					

Continua

Continuação

Afirmativas sobre Orientação para o Mercado	DISCORDO TOTALMENTE			CONCORDO TOTALMENTE	
	1	2	3	4	5
15. Diversos departamentos encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.					
16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.					
17. As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas.					
18. As reclamações dos clientes “não tem ouvidos” nesta empresa. (QI)					
19. Se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado. (QI)					
20. Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.					

(QI) Questão Invertida

QUESTÕES SOBRE COMPORTAMENTO INOVADOR

Para responder use a seguinte codificação nas colunas à direita, marcando a sua preferência entre:

- 1– Discordo Totalmente; 2– Discordo Parcialmente; 3– Indiferente;
4– Concordo Parcialmente; 5– Concordo Totalmente

Afirmativas sobre Comportamento Inovador	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
1. Sinto-me estimulado a buscar novas ideias e fazer coisas novas quando o ambiente econômico está favorável (por exemplo, taxas de juros baixas, inflação controlada ou aumento da renda da população).					
2. Fico entusiasmado a fazer coisas diferentes na empresa quando o ambiente social se altera (por exemplo, mudanças nas preferências e hábitos dos clientes).					
3. A escassez de matéria-prima ou pressões sociais para práticas ambientalmente corretas me motiva a modificar processos e lançar novos produtos.					
4. Novas legislações, cumprimentos de leis, pressões de grupos de interesse e novas regulamentações me fazem realizar mudanças na empresa.					
5. A adoção de novas tecnologias e o desuso de produtos, em virtude de novos lançamentos, me estimulam a buscar coisas novas.					
6. Observo meus concorrentes e, com base no que vejo, sou levado a modificar as coisas dentro de minha empresa.					
7. Quando conheço a missão da empresa e ela é facilmente assimilada, disseminada e compartilhada por todos os colaboradores, fico estimulado a inovar.					
8. Quando na empresa existem colaboradores ou gestores envolvidos com pesquisa e desenvolvimento, sinto-me interessado em buscar novas ideias e fazer coisas diferentes que gerem resultado.					
9. Quando observo que na empresa existem práticas de pesquisas focadas para inovação (por exemplo, participação em programas ou projetos de incentivo à inovação), sinto interesse em fazer coisas novas ou aperfeiçoar aquilo que já faço.					
10. Quando a informação dentro da empresa é divulgada eficientemente e disseminada em todos os setores e níveis acabo sendo motivado a inovar.					
11. Sinto-me estimulado a ter novas ideias e buscar coisas novas quando vejo que não há a necessidade de aprovação da alta gestão ou de algum departamento da empresa para a promoção de mudanças na execução de atividades operacionais.					
12. Não tenho receio de buscar fazer algo diferente que possa melhorar o meu desempenho ou da empresa quando vejo que existem recursos financeiros para inovar e a possibilidade do erro é aceita.					
13. Quando a empresa seleciona profissionais criativos e inovadores para trabalhar isso faz com que me motive a ter novas ideias e buscar fazer coisas novas.					
14. Quando reconheço que tenho limitação para fazer algo diferente daquilo que já faço acabo perdendo o interesse em inovar. (QI)					
15. A garantia da minha sobrevivência e sustento dos meus familiares são fatores que me motivam a estar sempre fazendo coisas novas.					
16. Ao compartilhar ideias, informações e conhecimento dentro da empresa, não me interessa em buscar fazer algo diferente. (QI)					
17. Busco realizar coisas novas na empresa independente da possibilidade de fracassar.					

Continua

Continuação

Afirmativas sobre Comportamento Inovador	Discordo Totalmente		↔	Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
18. Quando interajo com outras pessoas, acabo aprendendo novas coisas e me motivando a buscar fazer algo diferente ou aperfeiçoar aquilo que já faço.					
19. Quanto mais me qualifico (por capacitação, treinamento, palestra ou estudo de caso de sucesso ou fracasso empresarial), me sinto estimulado a ter novas ideias e buscar coisas novas.					
20. Se possuo fortes características empreendedoras há maior chance para que crie coisas novas ou faça algo diferente.					
21. Quando uma inovação resulta no aumento de produtividade pela redução de custos na comercialização dos produtos, fico estimulado a buscar coisas novas e aperfeiçoar aquilo que já faço.					
22. Quando percebo que a inovação resultou numa redução de custos administrativos na empresa (tais como mão-de-obra, materiais de consumo entre outros), procuro inovar novamente.					
23. Continuo inovando na empresa quando percebo um aumento significativo da taxa de rentabilidade resultante de uma inovação que realizei.					
24. Continuo inovando na empresa quando vejo que tem resultado na conquista de mais clientes ou dificultado o meu concorrente em imitar minha prática inovadora.					
25. Gosto de buscar fazer coisas novas na empresa porque sinto prazer e satisfação de ver as mudanças geradas através das minhas práticas inovadoras.					
26. Continuo fazendo coisas novas e diferentes quando vejo que consigo crescer mais rápido do que o meu concorrente em decorrência das inovações que realizei.					
27. Inovo na empresa porque acredito que isto pode trazer resultados positivos para mim e para a empresa					
28. Busco sempre fazer algo diferente na empresa quando vejo que as pessoas me reconhecem pelas minhas práticas inovadoras.					
29. Quando me deparo com pouca acessibilidade para obter empréstimos para inovação, acabo perdendo o interesse em inovar na minha empresa. (QI)					
30. Evito fazer algo diferente ou aperfeiçoar aquilo que faço, dependendo do momento atual da empresa (por exemplo, se está em fase de início do negócio, ou no momento de firmação no mercado ou no caso da empresa entrar em declínio). (QI)					
31. Perco o interesse em inovar na empresa quando percebo a falta de infraestrutura ou recursos financeiros. (QI)					
32. Perco o interesse de inovar quando percebo que o retorno financeiro do investimento em relação a minha inovação é muito longo. (QI)					
33. Perco o interesse em inovar na empresa quando percebo que há resistência a mudanças por parte dos seus colaboradores ou gestores. (QI)					

(QI) Questão Invertida

Qualquer dúvida sobre alguma questão ou sobre esta pesquisa mantenha contato com:

Pesquisador: (84) 9411-7307, e-mail: gilmarmdias@oi.com.br.

Coordenação do Mestrado: (84) 3215-1137, e-mail: contato.mpa@unp.br.

Muito obrigado pela sua participação e contribuição!