



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO
ÁREA: MARKETING

LETÍCIA DEL PILAR LASTRAS BATALHA
21367266

**Orientação para o mercado e para a inovação em empresas
incubadas do Distrito Federal**

Brasília
2017

LETÍCIA DEL PILAR LASTRAS BATALHA

**Orientação para o mercado e para a inovação em empresas
incubadas do Distrito Federal**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientadora: Prof^a Dra. Luciene Braz
Ferreira

Brasília
2017

LETÍCIA DEL PILAR LASTRAS BATALHA

**Orientação para o mercado e para a inovação em empresas
incubadas do Distrito Federal**

Trabalho de Curso (TC) apresentado
como um dos requisitos para a
conclusão do curso de Administração
de Empresas do Centro Universitário
de Brasília – UniCEUB.

Brasília, 06 de julho de 2017.

Banca Examinadora

Prof.^a Luciene Braz Ferreira
Orientadora

Prof. José Duarte
Examinador

Prof. Humberto Adão
Examinador

Brasília
2017

Orientação para o mercado e para a inovação em empresas incubadas do Distrito Federal

Letícia Del Pilar Lastras Batalha¹
Luciene Braz Ferreira²

RESUMO

O mercado sofre constantes mudanças e, em regra geral, as organizações se deparam com ambientes altamente competitivos e com consumidores que estão cada vez mais exigentes e informados. Para competir com os seus concorrentes e se manter no setor ao qual estão inseridas as empresas necessitam constantemente rever e adequar suas estratégias. Algumas das estratégias que podem e devem ser utilizadas pelas organizações são: a orientação para o mercado e para a inovação. O objetivo geral foi identificar a abordagem estratégica utilizada por empresas incubadas no Distrito Federal quanto à orientação para o mercado e para a inovação. Tratou-se de uma pesquisa de caráter descritivo e quantitativo e como coleta dos dados foi utilizada a escala *Innovation-Customer Orientation* (ICON) e a escala *Market Orientation Measure* (MARKOR), com uma amostra de quatorze empresas incubada de três incubadoras de empresas do Distrito Federal. O resultado obtido apresenta que as empresas incubadas são mais orientadas para a inovação do que para o mercado. Sendo que estas empresas desejam com seus produtos ou serviços moldar ou influenciar o mercado. Atuam majoritariamente no setor de tecnologia e possuem entre 2 a 24 meses que estão no programa de incubação com projeção para entrar no mercado em 6 meses.

Palavras-chave: orientação para o mercado; orientação para a inovação; incubadoras de empresas.

¹ Estudante de Administração do UniCEUB, ledelpilar_@hotmail.com.

² Doutora em Administração pela Universidade de Brasília e doutora em Science de Gestion pela Universidade Aix-Marseille. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte e graduada em Administração pela UCB. Integrante do grupo de pesquisa Grupo de Pesquisa em Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação (GESTI) e professora do UniCEUB.

INTRODUÇÃO

O mercado sofre constantes mudanças e, em regra geral, as organizações se deparam com ambientes altamente competitivos e com consumidores que estão cada vez mais exigentes e informados. Gera-se a todo o momento novos produtos, serviços e tendências, impactos da globalização e da internet. Para competir com os seus concorrentes e se manter no setor ao qual estão inseridas as empresas necessitam constantemente rever e adequar suas estratégias.

Algumas das estratégias que podem e devem ser utilizadas pelas organizações são: a orientação para o mercado e para a inovação. Não sendo elas apenas funções da área de marketing, mas sim funções de toda a organização. Diante disso, se faz necessário envolver toda a empresa e não somente o departamento de marketing.

A orientação para o mercado representa a forma como a organização gera a inteligência sobre o mercado, a dissemina por toda a empresa e a permite tomar as suas decisões baseadas na inteligência gerada (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

A orientação para a inovação determina a capacidade e a abertura para inovar de uma empresa (CHEN; HUANG, 2009). Pode substituir a aprendizagem organizacional como mecanismo central do desenvolvimento de uma empresa (HURLEY; HULT, 1998).

“A orientação para o mercado é uma das mais importantes propostas de investigação no marketing das últimas três décadas, e se sugere como uma solução estratégica” (AMARO, 2015, p. 194). A orientação para o mercado e para a inovação são duas orientações estratégicas independentes que interagem entre si, não devendo uma empresa ser somente orientada para uma das duas vertentes e, sim, deve existir uma combinação de ambas. Uma vez que é necessário aprender com o mercado ao qual está inserida (orientação para o mercado) para se introduzir novos produtos ou serviços (orientação para a inovação) que sejam coerentes com as necessidades e desejos dos consumidores (BERTHON et al, 2004).

As empresas incubadas possuem certa vantagem perante aos novos negócios, pois estão em um ambiente controlado e preparado para que quando lançada no mercado seja um empreendimento com maior chance de sucesso, devendo apresentar inovações e desempenho superior em relação aos novos negócios que não passaram por processo de incubação (ENGELMAN; FRACASSO,

2012). Estas empresas contribuem para a economia do país, na geração de emprego e devem ter um olhar mais apurado ao que diz respeito as suas estratégias. No ano de 2016 um estudo realizado pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) apresentou que foram gerados indiretamente 35.777 empregos, renda de R\$ 1.299.645.783,17 e R\$ 2.307.236.334,16 na produção nacional por empresas incubadas.

Por ser então um tema relevante economicamente e socialmente, surge o seguinte problema de pesquisa: qual a estratégia de orientação para o mercado e para a inovação adotada por empresas incubadas no Distrito Federal?

Estabeleceu-se como objetivo geral desta pesquisa identificar a abordagem estratégica utilizada por empresas incubadas no Distrito Federal quanto à orientação para o mercado e para a inovação.

Para o alcance deste objetivo, foi descrito o perfil das empresas incubadas no Distrito Federal, identificado a estratégia de orientação para o mercado e para a inovação escolhida e verificado pontos nos quais as empresas se diferenciam em relação à orientação para o mercado. Para a obtenção das informações, foi utilizado o método de pesquisa descritiva e quantitativa. Por meio de um levantamento utilizando as escalas *Innovation-Customer Orientation* (ICON) e *Market Orientation Measure* (MARKOR) em quatorze empresas incubadas de três incubadoras no Distrito Federal no período de abril de 2017.

Cabe ressaltar que em 2003 existia apenas uma incubadora de empresas no Distrito Federal (LISBOA et al, 2015). De 2003 para 2017 são 14 anos, um período relativamente recente, atualmente existem três incubadoras de empresas ativas no Distrito Federal: a Casulo do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB); IESB LAB do Centro Universitário IESB e a Multincubadora da Universidade de Brasília (UnB).

Ao pesquisar no sítio periódicos CAPES não foram encontradas pesquisas sobre orientação para o mercado e/ou para a inovação realizada em incubadoras no Distrito Federal, o que gera uma lacuna em relação ao tema e o objeto de estudo. Em relação ao âmbito acadêmico esta pesquisa tem por objetivo colaborar para a ampliação do conhecimento sobre este tema e o fomento de novas pesquisas.

No âmbito gerencial, os resultados desta pesquisa poderão contribuir para o aprimoramento do programa de incubação em relação à orientação para o mercado e para a inovação, visto que a qualidade do programa de incubação é o grande diferencial para se obter sucesso (LEWIS et al, 2011). Também poderá ser utilizada

por empresários, gestores ou/e empreendedores que desejam ou já estão inseridos no mercado. Oportunizando assim um acesso também a outras empresas que queiram se aprimorar nestas áreas, não favorecendo apenas empresas incubas e incubadoras de empresas.

Em relação ao âmbito social os resultados desta pesquisa, poderão ajudar as empresas quanto a sua permanência no mercado. Visto que a orientação para o mercado e para a inovação estão ligadas diretamente as estratégias adotadas por uma organização, colaborando assim com o desenvolvimento local e gerando impactos positivos tanto economicamente e quanto socialmente.

Este artigo foi dividido em cinco partes. A primeira é constituída por esta introdução. Na segunda parte será apresentada uma revisão bibliográfica que aborda a orientação para o mercado, orientação para a inovação, incubadoras de empresas e empresas incubadas. A terceira parte irá apresentar o método da pesquisa, com a classificação e procedimentos empíricos e analíticos. A quarta parte contém os resultados dos levantamentos e de suas discussões. A última parte finaliza o artigo com as considerações finais, composta por conclusão, limitações e agenda futura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Orientação para o mercado

O conceito de orientação para o mercado é revisado e adequado conforme a realidade e características da organização, do mercado e do próprio marketing. Existem quatro enfoques de estudo sobre a orientação para o mercado, conforme representados no quadro 1, sendo eles: filosofia/cultura; processamento de informação; coordenação interfuncional e recurso de aprendizagem organizativo (AMARO, 2015).

Enfoque	Resultados	Autor
Filosofia/cultura	A orientação para o mercado está relacionada com a cultura organizacional e quem é o consumidor da empresa.	Deshpandé et al (1993)
Processamento de informação	Existe uma relação entre a orientação para o mercado e a performance em alto crescimento. Um ambiente de baixa concorrência irá enfraquecer as baixas taxas de crescimento e o mercado de alta concorrência.	Kohli e Jaworski (1990)
Coordenação interfuncional	A orientação para o mercado está relacionada com a ênfase da alta direção na orientação; aversão ao risco dos altos executivos; conflito interdepartamental e conexões; centralização e sistema de recompensa à orientação.	Narver e Slater (1990)
Recurso de aprendizagem organizativo	A orientação para o mercado e a capacidades de marketing de uma empresa podem interagir para permitir que a empresa alinhe suas implementações de recursos melhor do que seus concorrentes.	Day (1994)

Quadro 1 - Enfoques e resultados de orientação para o mercado.

Fonte: Arief (2013).

No enfoque como filosofia/cultura a orientação para o mercado é vista como uma orientação voltada principalmente para o consumidor (SHAPIRO, 1988; DESHPANDÉ et al, 1993). A escolha do consumidor que a empresa deseja influencia todas as decisões, devendo a organização atender e entender o que os consumidores querem, para que isso ocorra envolve-se todas as operações da organização (SHAPIRO, 1988). Ser uma empresa com uma orientação ao mercado, orientação ao consumidor ou inovadora não necessariamente garante que essa empresa irá ter um desempenho melhor em relação aos seus concorrentes, para que isso ocorra deve-se entender a cultura corporativa da empresa (DESHPANDÉ et al, 1993).

No enfoque como processamento de informação a orientação para o mercado é dividida em três elementos que envolve todas as áreas da organização: geração de inteligência, disseminação da inteligência e capacidade de resposta (KOHLI; JAWORSKI, 1990). A geração de inteligência é como uma organização coleta e avalia as preferências e necessidades dos consumidores, bem como o perfil do consumidor atual e potencial, avaliando conjuntamente o ambiente em que a empresa está inserida seja ele interno ou externo. A disseminação da inteligência se dá pela transmissão e comunicação da informação gerada tanto horizontalmente

quanto verticalmente na organização, sendo importantes tanto conversas e procedimentos formais quanto informais (KOHLI; JAWORSKI, 1990; KHOLI et al, 1993). A capacidade de resposta é “a ação tomada em resposta à inteligência que foi gerada e disseminada” (KOHLI; JAWORKSKI, 1990, p. 6).

No enfoque como coordenação interfuncional a orientação para o mercado “consiste em três componentes comportamentais – orientação ao consumidor, orientação à concorrência, e a coordenação interfuncional – e dois critérios de decisão – foco no longo prazo e rentabilidade” (NARVER; SLATER, 1990, p. 21). Na orientação ao consumidor quando se compreende o ambiente de mercado na qual a organização está inserida, pode-se conseguir identificar quem são seus potenciais consumidores, suas necessidades e percepções tanto agora quanto no futuro. O componente orientação à concorrência é a forma como todas as atividades conseguem informação dos seus concorrentes e como a disseminam pela organização. Na coordenação interfuncional utiliza-se os recursos da organização coordenadamente para criar um valor superior para os consumidores alvo. Em relação aos critérios de decisão, um dos objetivos de uma empresa é possuir rentabilidade e quando ela é orientada para o mercado está implícito que esta possui foco em longo prazo. (NARVER; SLATER, 1990).

No enfoque como recurso de aprendizagem organizacional a orientação para o mercado tem uma relação estreita com as capacidades que a organização possui (DAY, 1994). Duas capacidades são essenciais em uma organização: a sensibilidade e o vínculo que possui com o cliente. A capacidade de sensibilidade é como a empresa percebe as mudanças do mercado e se adequa a elas, e a capacidade de vínculo com o cliente demonstra para a organização quais são as necessidades e quereres dos consumidores por meio de um relacionamento colaborativo (DAY, 1994).

Todos os enfoques possuem pontos em comum, se destacando a importância dada ao consumidor seja ele atual ou potencial e a “orientação para o mercado é relevante em qualquer ambiente de mercado” (NARVER; SLATER, 1990, p.33). Nesta pesquisa foi considerado que a orientação para o mercado é:

Toda a organização gerar inteligência de mercado referente às necessidades atuais e futuras dos consumidores, disseminar a inteligência entre os departamentos, e toda a organização responder a isso (KOHLI; JAWORKSKI, 1990, p. 6).

Algumas das consequências concretas verificadas na orientação ao mercado são gerar maior flexibilidade, competitividade, inovação e eficiência nas empresas (AMARO, 2015; ALGARNI, 2014; DAY, 1994; KOHLI; JAWORKSKI, 1990).

2.2 Orientação para a inovação

A inovação possui atualmente diversos conceitos e definições diferentes. Ela vai além da tecnologia, de invenções e do setor de desenvolvimento e pesquisa. Providência sustentação e fundação para novos negócios, além de gerar um crescimento e desenvolvimento sustentável para a economia (OECD, 2015).

Schumpeter (1997) relaciona a inovação tecnológica com o crescimento econômico. Este demonstra que a inovação e a criação de novos mercados estão relacionadas e que a ação do empreendedor é fundamental para que estes dois processos ocorram.

Dentre as diversas definições de inovação, nesta pesquisa, foi considerada inovação:

A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (MANUAL DE OSLO, 2005, p.55).

Dentro desta definição estão às quatro áreas que a inovação possui apresentadas no Manual de Oslo (2005), sendo elas: organizacional; marketing; produtos e processos.

A orientação para a inovação “tem potencial para criar mercados e consumidores” (BERTHON et al, 2004, p. 1068). Pode-se prever a necessidade de um consumidor, em consequência dessa previsão a criação e a geração de um novo produto ou serviço, assim sendo determinado a natureza da nova demanda que foi gerada a partir da criação. Ocorre um impacto direto no comportamento do consumidor e nas necessidades humanas (BERTHON et al, 1999, 2004). O que pode levar a educar os consumidores a desejarem algo que é diferente do seu hábito atual de consumo (SCHUMPETER, 1997).

São considerados dois elementos chaves para a orientação para a inovação: capacidade para inovar e aberta para inovar (HURLEY; HULT, 1998). O elemento “capacidade para inovar” é visto como a forma que a empresa consegue implementar, desenvolver e adotar novos produtos ou serviços com sucesso

(HURLEY; HULT, 1998). O elemento “aberta para inovar” determina se ela enfatiza uma atmosfera inovadora e como é a sua cultura organizacional (HURLEY; HULT, 1998; CHEN; HUANG, 2009).

Calantone et al (2002) especifica as diferenças entre a inovação e a capacidade de inovar. A inovação pode ser vista como a criação e a difusão de novos produtos, métodos, processos, ideias ou serviços no mercado. Enquanto a capacidade de inovar demonstra que uma organização está mais comprometida a inovar, possui conhecimento suficiente para prever e antecipar necessidades dos consumidores e têm mais consciência para estabelecer as estratégias de lançamento de um produto, serviço ou processo que visem os valores de seus clientes.

Diante das mudanças constantes do mercado “a capacidade para inovar - evoluir, adaptar e melhorar - é indispensável” (KEELEY et al, 2015, p.3) nas organizações. Os principais resultados da orientação para a inovação são êxito de novos produtos, melhor desempenho da organização, vantagem competitiva e capacidades de marketing (AMARO, 2015; CALANTONE et al, 2002; CHEN; HUANG, 2009).

2.3 Orientação para o mercado e para a inovação

“A orientação para o mercado favorece e estimula a capacidade da orientação para a inovação de uma organização” (AMARO, 2015, p. 197), facilitando assim a inovação e conseqüentemente aprimorando o desempenho da empresa (CARRIZO; SILVA, 2013).

Uma empresa que possui orientação para o mercado e para a inovação está mais apta em transformar a inovação em um acelerador frente às respostas captadas pela organização sobre o mercado. É mais proativa em relação à performance de seus produtos ou serviços inovadores lançados e consegue estabelecer ambientes tecnológicos que fomentam a inovação (ALGARNI; TALIB, 2014).

Pode-se classificar a orientação para o mercado e para a inovação em quatro arquétipos estratégicos, sendo eles: isolado; seguidor; modelador ou interativo (BERTHON et al, 1999).



Figura 1 – Arquétipos estratégicos de orientação para o mercado e para a inovação

Fonte: Berthon et al, 1999.

No arquétipo Isolado há “pouca ou nenhuma comunicação entre a inovação e o consumidor” (BERTHON et al, 1999, p. 44), com isso a tecnologia, produtos e/ou serviços desenvolvidos são voltados para os problemas internos da organização, não se levando em consideração o que o consumidor pensa ou deseja.

No arquétipo Seguidor a inovação é conduzida pelos consumidores. Para criação e desenvolvimento de novos produtos ou serviços à organização investe pesado em pesquisas de mercados, sejam elas formais ou informais. Um dos efeitos desse investimento, é a certificação de que estão focando nas necessidades e no que os consumidores consideram importante.

No arquétipo Modelador as “inovações tecnológicas moldam o mercado” (BERTHON et al, 1999, p. 45) providenciando aos consumidores novos produtos ou serviços que não existiam e que não necessariamente era desejado até o seu lançamento, mas que se tornam essenciais e provocam mudanças significativas. Manifesta-se em duas formas: definindo ou influenciando. Na forma definindo, se combina imaginação com ações que acabam fazendo com que o produto ou o serviço defina o mercado. Porém na forma influenciando, a organização não necessariamente entende o mercado e acaba por apenas influenciá-lo.

Nem todas as empresas que estão situadas nesse arquétipo são produtivas ou boas, grande parte acaba falindo. Algumas das causas determinantes para que isso ocorra são porque geralmente possuem pouco entendimento sobre o mercado e o processo de aprendizado do consumidor, fatores importantes quando se pretende gerar mudanças no comportamento do consumidor. Acreditam fielmente que ser o primeiro a fazer, lançar, distribuir ou produzir é o suficiente para ganhar e se manter no setor em que atuam. Esse comportamento faz com que não invistam na comunicação com o mercado e a acabam perdendo seu lugar para as empresas situadas no arquétipo Seguidor.

No arquétipo Interativo “um diálogo verdadeiro é estabelecido entre o consumidor e a tecnologia” (BERTHON et al, 1999, p.47) dando ênfase a um relacionamento entre o consumidor e a organização, fazendo com que o consumidor se torne um cocriador/cocolaborador do serviço ou produto oferecido pela empresa. Dão ênfase aos relacionamentos, e com isso aprendem mais sobre as preferências, mudanças e necessidades de cada cliente. Isso gera um produto ou serviço customizado, o consumidor pode ditar como deseja e se sentir único, como por exemplo, uma das opções de compra de um computador. A empresa disponibiliza o que possui, o cliente escolhe os componentes que deseja e monta seu computador.

No quadro 2, pode-se ler um resumo das características e competências crucias que as organizações devem ter em cada arquétipo estratégicos.

	Isolado	Seguidor	Modelador	Interativo
Foco interorganizacional	A organização foca em si mesma organocentricamente	Seguindo "como concorrentes" através de mútuo benchmarking	O ambiente de negócios	O ambiente de negócios e a organização
Interação com o consumidor	Baixa e principalmente transacional	Alta e seguidora	Diretiva	Alta e recíproca
Desenvolvimento de produto	Mínimo/tangencial para as necessidades e querer dos consumidores	Incremental	Orientado pela tecnologia/ Descontínua	Co-desenvolvimento
Estratégia de Marketing	Manutenção	Responsiva	Assertiva	Colaborativa
Competências organizacionais/ cultura	Focado interiormente/ Burocracia	Serviço ao cliente/ Pesquisa e desenvolvimento	Orientado pela tecnologia/ Marketing assertivo	Adocracia interativa holográfica

Quadro 2 - Resumo dos arquétipos estratégicos de orientação estratégica.

Fonte: Berthon et al (1999).

Nenhum dos arquétipos estratégicos de orientação para o mercado e para a inovação é permanente, as empresas podem mudar de arquétipo estratégico. Muitas vezes uma organização não deseja mudar pois as suas estratégias estão enraizadas em sua cultura. Caso deseje mudar, essa mudança será mais bem realizada se for previamente acordada do que forçada por ameaças externas ou internas. Para isso deve-se levar em consideração o poder econômico dos consumidores existentes, fatores ambientais, competitivos e políticos do setor ao qual está inserida (BERTHON et al, 1999).

Quanto aos fatores ambientais, cada arquétipo estratégico irá representa-se mais adequado em relação à estabilidade e mudança geradas pelos ambientes que as organizações estão inseridas. Em ambientes bastantes estáveis, adota-se uma postura Isolada. Já em ambientes complexos e rápidos na evolução das necessidades e quereres dos consumidores, deve-se adotar uma postura Seguidora. Quando se tem evoluções tecnológicas rápidas no ambiente, é mais adequada uma postura Modeladora. A postura Interativa deve ser adotada em ambientes que possuem grande variedade de tecnologias que podem ser substituídas e onde as necessidades e quereres dos consumidores são de conhecimento de todos pelo fato de sua propagação ser ampla (BERTHON et al, 1999).

Quanto ao poder econômico dos consumidores existentes, uma estratégia de Seguidora irá ser visualizada quando o poder de barganha dos consumidores é maior do que os dos fornecedores (BERTHON et al, 1999).

Os fatores competitivos podem possuir bastante impacto em ambientes que possuem pouco ou nenhuma estabilidade por causa de efeitos da globalização e novas tecnologias do mercado em progresso. Em mercados altamente competitivos e tecnológicos, é mais adequado adotar uma postura Interativa e Seguidora para que se obtenha sucesso frente a essas adversidades (BERTHON et al, 1999).

As políticas impostas pelo setor que uma organização está inserida exerce influência na escolha do arquétipo estratégico, deve-se cada empresa determinar como deseja ser influenciada (BERTHON et al, 1999).

Nenhum arquétipo estratégico é melhor que o outro ou ideal, o importante é que a organização esteja situada no que seja coerente ao ambiente ao qual ela está inserida.

Uma organização que deseja ser apenas orientada para uma das vertentes deve levar em consideração que a orientação para o mercado e para a inovação “partilham pressupostos, objetivos e impactos” (MADUREIRA, 2015, p. 58). Possuem uma ligação direta e positiva, sendo assim, se há pouca orientação para o mercado consequentemente haverá pouca orientação para a inovação, e vice-versa.

2.4 Incubadoras de empresas

A primeira incubadora de empresas surgiu em 1959 na cidade de Batavia em Nova York (LEWIS et al, 2011), enquanto no Brasil surgiram apenas a partir da década de 1980, com a “implantação do primeiro Programa de Parques

Tecnológicos no País” (ANPROTEC, 2012, p.5). Atualmente, existem cerca de 2.310 empresas incubadas e 369 incubadoras que atuam em setores como agroindustrial, cultural, mista, serviços, social, tecnologia e tradicional no Brasil (ANPROTEC, 2012, 2016). Tanto as incubadoras quanto as empresas incubadas possuem papel na geração de emprego, geram impactos diretos e efeitos indiretos na produção e na renda do país.

Uma incubadora de empresas pode ser definida como um espaço que fomenta o empreendedorismo e a inovação, por meio dos serviços, suporte, rede de contatos, mentoria e recursos que oferecem para as empresas incubadas. Com o propósito de oferecer assistência, preparar novos negócios e ideias para que estes se tornem empresas com maiores chances de sucesso e que estejam mais preparadas quando lançadas no mercado (LEWIS et al, 2011; GERLACH; BREM, 2015; MANSANO; PEREIRA, 2016).

A empresa incubada pode ser definida como uma ideia ou um novo negócio que precisa ser melhor definido e enxuto, para isso passa pelo processo de incubação para entrar no mercado. Em sua grande maioria possuem produtos ou serviços inovadores. No Brasil são majoritariamente micro e pequenas empresas (96%), e por isso preferem contar com um suporte para melhor entrarem no mercado, com o objetivo de terem uma taxa de sucesso maior comparada a empresas que não passam pelo processo de incubação (LEWIS et al, 2011; GERLACH; BREM, 2015; MANSANO; PEREIRA, 2016; ANPROTEC, 2016).

As incubadoras de empresa, em regra geral, possuem três fases: pré-incubação, incubação e pós-incubação (GERLACH; BREM, 2015). Na primeira fase é a seleção de empresas que possuem ideias e novos negócios, os critérios de seleção são definidos pela própria incubadora. Porém deve-se levar em consideração o risco, o perfil dos empreendedores, a taxa de sucesso e o quanto estas novas empresas irão agregar, e se estão alinhadas com as propostas da incubadora.

Na segunda fase, a incubadora desenha e projeta todo o programa de incubação da empresa incubada, que dura em média, até dois anos. O programa deve ser pertinente às necessidades e desenvolvimento dos novos negócios. Oferecer as empresas uma orientação quanto a gestão para os empreendedores, prestar assistência e consultorias. Durante esta fase, a incubadora apresenta as empresas incubadas para investidores e a sua rede de contatos.

Na terceira fase, na pós-incubação a empresa incubada se torna uma empresa graduada, que já está inserida no mercado e não desfruta mais das instalações e recursos da incubadora.

O sucesso do programa de incubação é gerado por meio das práticas das incubadoras quanto ao programa. Foi comprovado que estas importam mais do que o tempo que a incubadora está no mercado, seu tamanho ou quanto à inovação e empreendedorismo na região em que se situa (LEWIS et al, 2011). Uma dessas práticas é se preocupar em ter *feedback* das empresas incubadas e medir periodicamente os seus resultados, para assim melhorar e alinhar seu programa (GERLACH; BREM, 2015).

3 MÉTODO

Para atingir os objetivos propostos foi desenvolvida uma pesquisa de caráter descritivo e quantitativo. Uma pesquisa descritiva descreve as características e comportamento de uma determinada população (GIL, 2008) e por ser o objetivo da pesquisa identificar a abordagem estratégica utilizada por incubadoras de empresas no Distrito Federal quanto à orientação para o mercado e para a inovação foi necessário a descrição da situação. O método quantitativo foi adotado, pois se caracteriza de técnicas estatísticas para a elaboração do instrumento de coleta e análise dos dados (VERGARA, 2012).

A população desta pesquisa é formada pelas empresas incubadas das três incubadoras de empresas do Distrito Federal. Em março de 2017 o universo amostral pesquisado era de 24 empresas incubadas, sendo 3 na Casulo, 12 no IESB LAB e 9 na Multincubadora.

Para a composição da amostra foi realizado contato com todas as empresas incubadas por e-mail e telefone, e somente 15 aceitaram participar. A amostra foi não probabilística por acessibilidade, visto que nem todas participaram (GIL, 2008).

O tipo de técnica adotada foi o levantamento (*survey*). Na análise de dados foi descartada uma das empresas incubadas pelo fato desta ter preenchido o questionário com a mesma resposta em todas as perguntas. Sendo assim, foram analisadas 14 empresas: três da Casulo do UniCEUB, sete do IESB LAB, do IESB e quatro da Multincubadora da UnB.

O questionário utilizado (Anexo A) foi dividido em três partes. A primeira parte teve por finalidade estabelecer o perfil da empresa incubada, contendo perguntas

que abordaram: tempo em que a empresa está no programa de incubação; qual sua projeção para entrar no mercado; seu setor de atuação; breve descrição do produto ou serviço e qual a sua consideração quanto à inovação do que a empresa oferece, considerando-se como novo para o mercado mundial, novo para o mercado nacional ou já existente no mercado nacional.

A segunda parte apresenta a escala ICON (BERTHON et al, 2004) e na terceira parte a escala MARKOR (KOHLLI et al, 1993). A utilização de duas escalas foi realizada, pois “seria importante utilizar a ICON em conjunto com outras medidas como a MARKOR” (BERTHON et al, 2004, p.1082) para determinar os pontos onde os arquétipos estratégicos possuem uma orientação para o mercado maior em relação aos demais.

A escala ICON possui vinte itens e é dividida em cinco blocos de quatro itens. Sendo os blocos referentes à como a empresa vê seus consumidores; produtos ou serviços; importância no ambiente de mercado; competidores e como ela se vê. A escala MARKOR contém vinte itens e é dividida em três blocos. Sendo geração de inteligência (seis itens), disseminação de inteligência (cinco itens) e resposta (nove itens).

Foi realizado o pré-teste do questionário presencialmente no dia 06 de abril de 2017 na incubadora Casulo, como não houve nenhuma dificuldade de preenchimento a amostra desse dia foi incorporada na pesquisa. O restante dos questionários foi elaborado na plataforma Google Forms e enviado por e-mail para preenchimento. Para tabulação dos dados foi utilizado o Microsoft Excel e as análises estatísticas foram feitas no IBM SPSS *Statistics* versão 24.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Perfis das empresas incubadas

As respostas apresentadas quanto ao tempo em que as empresas incubadas estão no programa de incubação podem ser observadas no gráfico 1.

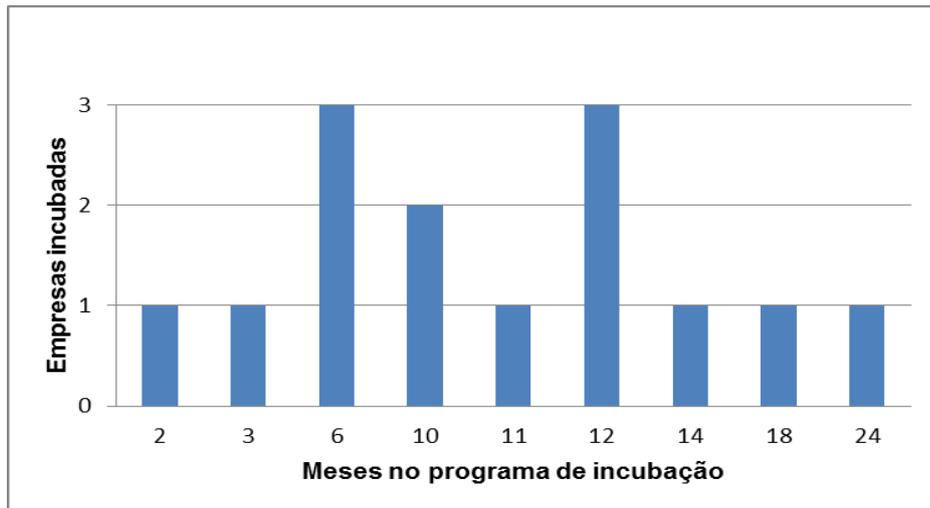


Gráfico 1 - Meses que estão no programa de incubação.

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas foram dispersas e os meses que obtiveram mais de uma empresa incubada, foram os 6 meses, 10 meses e 12 meses de incubação. Uma empresa chama atenção ao possuir 24 meses, que geralmente é o tempo total de duração do programa.

Em relação à projeção que fizeram para entrar no mercado, cinco empresas incubadas responderam que já estão inseridas no mercado. Sendo que uma delas informa que fecharam quatro contratos no tempo que estão no programa de incubação (4 meses). As outras nove empresas as suas projeções podem ser observadas no gráfico 2.

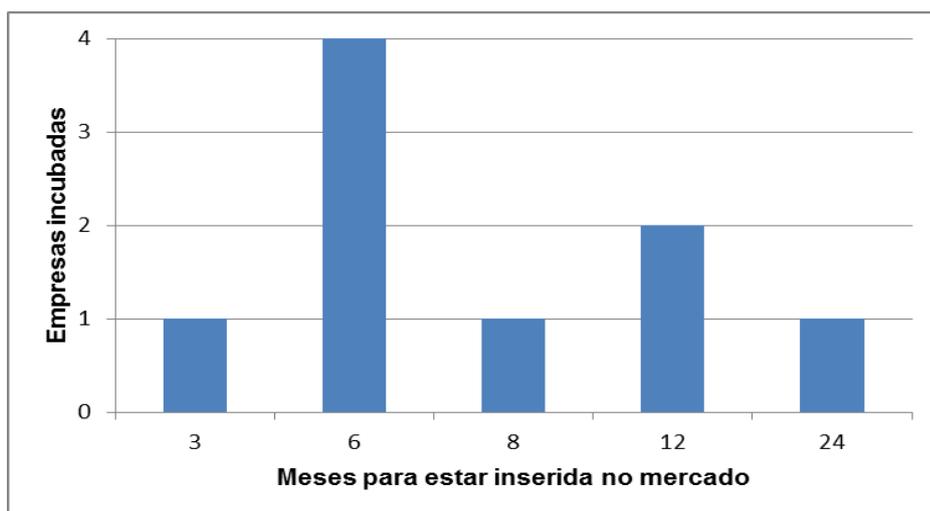


Gráfico 2 - Projeção para entrar no mercado.

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser observado as respostas foram menos dispersas e quase metade das empresas pretendem entrar no mercado em 6 meses.

Quanto ao setor em que atuam as respostas foram quase unânimes, como se pode observar na tabela 1.

Tabela 1 - Setor de atuação das empresas incubadas

Setor de atuação das empresas incubadas		
Cultural	1 empresa	7,14%
Tecnologia	12 empresas	85,72%
Serviços	1 empresa	7,14%

Fonte: Dados da pesquisa

Quase majoritariamente, 85,12%, das empresas incubadas atuam no setor de Tecnologia. Pode-se inferir a partir desse dado, como grande parte dos lançamentos de novos serviços ou produtos são voltados para plataformas online, por meio de aplicativos, é coerente que as empresas incubadas (que possuem em regra geral, ideias, produtos ou serviços inovadores) estejam situadas nesses setores.

A breve descrição do produto ou serviço preenchida pelas empresas foi utilizada nesta análise para observar se havia coerência quanto ao preenchimento da percepção das próprias empresas incubadas quanto à inovação do serviço ou produto prestado por elas.

Tabela 2 - Perspectiva da empresa incubada em relação à inovação do produto/serviço

Perspectiva da empresa incubada em relação à inovação do seu produto ou serviço	
Novo para o mercado Mundial	64,29 %
Já existente no mercado Nacional	35,71 %

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar que mais da metade das empresas incubadas, 64,29%, informam que seu produto ou serviço é novo para o mercado mundial, e somente 35,71% afirmam que já existe no mercado nacional. Um detalhe interessante é que nenhuma empresa respondeu a segunda opção que era: novo para o mercado nacional.

4.2 Arquétipos estratégicos das empresas incubadas

Em relação aos arquétipos estratégicos de orientação para o mercado e para a inovação propostos por Berthon et al (2004), as empresas incubadas foram classificadas conforme apresenta a tabela 3.

Tabela 3 - Arquétipos estratégicos das empresas incubadas

Arquétipos estratégicos de orientação para o mercado e para a inovação			
CASULO	Interativo	-	
	Isolado	1 empresa	
	Modelador	1 empresa	
	Seguidor	1 empresa	
	Interativo	1 empresa	
	Isolado	-	
	Modelador	4 empresas	
MULTINCUBADORA	Interativo	-	
	Isolado	1 empresa	
	Modelador	2 empresas	
	Seguidor	1 empresa	
IESB LAB			
Interativo	1 empresa	7,14%	
Isolado	2 empresas	14,29%	
Modelador	7 empresas	50%	
Seguidor	4 empresas	28,57%	
	Seguidor	2 empresas	

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado esperado era que majoritariamente as empresas estivessem no arquétipo Interativo, por estarem em ambientes controlados e recebendo suporte e assistência no programa de incubação.

Apenas uma empresa está situada no arquétipo Interativo. Um fato curioso é que ela está incubada na IESB LAB que é a incubadora que possui menos tempo no mercado. É possível inferir, conforme apresentado por Lewis et al (2011), a qualidade do programa de incubação supera fatores como tempo no mercado.

Pode-se observar que metade das empresas se situa no arquétipo Modelador, elas possuem alta orientação para a inovação e baixa orientação para o mercado. Este é um fato preocupante, conforme apresentado por Berthon et al (1999), as empresas situadas nesse arquétipo muitas vezes acabam falindo ou

cedendo seu lugar para organizações que estão no arquétipo Seguidor, pois estas possuem maior entendimento e comunicação com o mercado.

Quatro empresas estão situadas no arquétipo Seguidor, que apresenta baixa orientação para a inovação e alta orientação para o mercado. Estas estão mais focadas nos clientes do que na empresa, se certificando de lançarem e desenvolverem produtos e serviços que estejam alinhados as necessidades dos consumidores. As implicações de ser uma empresa Seguidora, são que as pesquisas e relatórios gerados em relação as necessidades e quereres do consumidores frente ao serviço ou produto oferecido faz com que a organização tenha seu foco e esforços em itens que importam e realmente são desejados pelo consumidor.

Tanto a Casulo e a Multincubadora que estão há mais tempo no mercado possuem uma empresa situada no arquétipo Isolado, com baixa orientação para o mercado e para a inovação. Uma informação preocupante, visto que são empresas que desenvolvem serviços ou produtos voltados para problemas internos e não levam em consideração o consumidor.

Conforme apresentado na tabela 1, majoritariamente (85,12%) das empresas incubadas atuam no setor de Tecnologia. Elas podem ser enquadradas, de acordo com Berthon et al (1999), em ambientes que possuem grande variedade de tecnologias que podem e são substituídas a todo momento. Além dos fatores ambientais descritos, é um mercado altamente competitivo que muda constantemente e possui instabilidade devido à globalização e novas tecnologias em progresso. Com isso, os arquétipos estratégicos mais adequados nesse ambiente para que uma organização consiga obter melhores chances de sucessos frente a esses obstáculos são o Interativo e o Seguidor.

Porém, nesta pesquisa, os arquétipos Interativo e Seguidor representam juntos 35,71% das empresas incubadas. Pode-se inferir, nesta pesquisa, que a estratégia utilizada por 64,29% das empresas incubadas não é a mais adequada e eficaz no setor na qual atuam.

Na tabela 4 foram somadas as porcentagens referentes aos arquétipos estratégicos que possuem uma orientação alta e baixa tanto para orientação para o mercado e para a inovação.

Tabela 4 - Orientação para o mercado e para a inovação

Orientação para o mercado		Orientação para a inovação	
Alta	35,71%	Alta	57,17%
Baixa	64,29%	Baixa	42,83%
	100%		100%

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se inferir que as empresas são mais orientadas para a inovação do que para o mercado. Este resultado é coerente com o apresentado na tabela 2 que diz respeito à percepção das empresas incubadas quanto à inovação de seus produtos ou serviços. Porém é preocupante, visto a importância de uma empresa ser orientada para o mercado.

Não pode ser determinado nesta pesquisa se as empresas incubadas não estão absorvendo ou não estão sendo corretamente orientadas para o mercado pelas incubadoras de empresas. Uma das possíveis causas para esse resultado por parte das empresas incubadas são por não considerarem relevante adotar essas orientações ou não estarem sendo orientadas apropriadamente pelas incubadoras. Em relação as incubadoras de empresas as possíveis causas podem estar relacionadas com o programa de incubação. Pode-se inferir que existe alguma falha, uma vez que, os resultados obtidos demonstra uma maior orientação para a inovação e esta deve ser corrigida, pois ambas são relevantes.

4.3 Orientação para o mercado das empresas incubadas

A fim de seguir a recomendação de Berthon et al (2004), os resultados dos arquétipos estratégicos serão apresentados em relação a escala MARKOR. Com o objetivo de saber onde as empresas possuem maior ou menor orientação ao mercado quanto à geração de inteligência (GI), disseminação de inteligência (DI) e resposta (R).

Tabela 5 - Escala MARKOR nos arquétipos estratégicos

	MÉDIA		DESVIO-PADRÃO	MEDIANA
	INTERATIVO	GI	6	1,549
	DI	6,4	0,894	7
	R	6,77	0,440	7
	TOTAL	6,190	0,998	7
<hr/>				
	MÉDIA		DESVIO-PADRÃO	MEDIANA
	ISOLADO	GI	4,166	1,163
	DI	3,9	2,028	4
	R	4,722	1,354	5
	TOTAL	4,65	1,549	5
<hr/>				
	MÉDIA		DESVIO-PADRÃO	MEDIANA
	MODELADOR	GI	4,880	1,876
	DI	5,028	2,319	6
	R	4,698	1,810	5
	TOTAL	4,835	1,958	5
<hr/>				
	MÉDIA		DESVIO-PADRÃO	MEDIANA
	SEGUIDOR	GI	5,166	2,099
	DI	6,35	0,875	7
	R	5,527	1,764	6
	TOTAL	5,625	1,745	6

Fonte: Dados da pesquisa

No modelo de Berthon et al (2004) os arquétipos Interativo e Seguidor possuem uma alta orientação para o mercado e como é possível observar na tabela 5, eles obtiveram as maiores médias. Os arquétipos Modelador e Isolado obtiveram as menores médias.

Os arquétipos Interativo e Seguidor se sobressaem aos demais principalmente quanto a resposta, que é a capacidade de tomar decisões coerentes com as necessidades do mercado, com base na inteligência que foi gerada e depois disseminada pela organização. Essas ações podem fazer com que seja melhor recepcionado e aceito o produto ou serviço oferecido e a resposta do consumidor a ele. Pode-se inferir que as empresas incubadas desses arquétipos estratégicos tomam melhores decisões referentes ao mercado com à informação que eles geram.

O bloco de disseminação de inteligência obteve as maiores médias, com exceção do arquétipo Isolado. Uma possível explicação seria que como as

empresas incubadas são pequenas e médias empresas, com isso possuem poucos funcionários, tanto a comunicação quanto a disseminação são rápidas.

O arquétipo Modelador obteve a segunda menor média em relação à geração de inteligência. Uma das possíveis causas para esse resultado é que essas empresas estão mais preocupadas em gerar necessidade do que entenderem quais as necessidades e quereres atuais dos seus consumidores.

Percebeu-se que os arquétipos Interativo e Seguidor possuem como diferencial à geração de inteligência e a capacidade de resposta, conseguem observar melhor quais são as preferências, necessidades e quereres dos consumidores e se comunicar melhor com o mercado por meio das suas ações. Já os arquétipos Modelador e Interativo devem melhorar quanto à geração de inteligência e a capacidade de resposta, acabam não gerando Inteligência suficiente que consiga sustentar suas respostas no mercado, e acabam por não possuir uma comunicação forte com seus consumidores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar a abordagem estratégica utilizada por empresas incubadas no Distrito Federal quanto à orientação para o mercado e para a inovação. Esta questão foi respondida, sendo uma abordagem estratégica mais voltada para a orientação para a inovação do que para o mercado. É preocupante ter uma abordagem voltada mais para uma orientação, visto que são orientações estratégicas independentes que interagem entre si e a importância de uma empresa ser orientada para o mercado.

Quanto aos objetivos específicos, o perfil das empresas incubadas desta pesquisa são empresas que possuem entre 2 a 24 meses que estão no programa de incubação e projetam entrar no mercado em 6 meses, sendo que cinco empresas já estão no mercado. Atuam majoritariamente, 85,12%, no setor de tecnologia e consideram seus produtos ou serviços como novos para o mercado mundial (64,29%).

A estratégia de orientação para o mercado e para a inovação utilizada por metade das empresas incubadas se situa no arquétipo Modelador (sete empresas), seguida do arquétipo Seguidor (quatro empresas), Isolado (duas empresas) e interativa (uma empresa). Os pontos nos quais as empresas se diferenciam em relação à orientação para o mercado são principalmente quanto à geração de

inteligência e capacidade de resposta. Como são micro e pequenas empresas a disseminação da informação é rápida e eficaz, com exceção das organizações no arquétipo Isolado.

O problema da pesquisa foi qual a estratégia de orientação para o mercado e para a inovação adotada por empresas incubadas no Distrito Federal. Este problema foi respondido, metade das empresas incubadas são consideradas organizações que desejam com seus produtos ou serviços moldar ou influenciar o setor que estão inseridas. Como também apresentado, a estratégia utilizada por 64,29% das empresas incubadas em relação ao setor no qual atuam não é a mais adequada e eficaz. Um fato preocupante diz respeito, segundo Berthon et al (1999, 2004), a baixa orientação para o mercado das empresas, que muitas vezes acabam falindo ou cedendo seu lugar para organizações que estão no arquétipo Seguidor, pois estas possuem maior entendimento e comunicação com o mercado.

Alguns dados apresentados são preocupantes, visto que as empresas incubadas deveriam em tese apresentar desempenho superior por estarem em um ambiente controlado e tendo toda a assistência das incubadoras de empresas. Sugere-se que as incubadoras realizem *feedback* quanto ao repasse de conhecimento sobre a orientação para o mercado e para a inovação nas empresas incubadas. Com os resultados poderão localizar as possíveis falhas e resolvê-las.

Uma das limitações desta pesquisa foi o tamanho da população amostral, como consequência teve-se uma amostra pequena, o que impossibilitou a utilização de alguns testes estatísticos. Como agenda futura sugere-se a realização de estudos sobre as causas de grande parte das empresas incubadas terem obtido baixa orientação para o mercado e que esta pesquisa seja reaplicada em incubadoras de empresas de outros estados.

REFERÊNCIAS

ALGARNI, A. M. M.; TALIB, N. A. A Framework of Measuring the impact of Market Orientation on the outcome of higher education institutions mediated by innovation. **International Review of Management and Business Research**, v. 3, n. 2, p. 607-624, June, 2014.

AMARO, V. V. **Orientación al mercado en las OBGD españolas**: análisis de su influencia sobre la innovación y el desempeño. 2015. 437 f. Tese (Doutorado em Direção de empresas e Sociologia) – Departamento de direção de empresas e sociologia, Universidade de Extremadura, Extremadura, 2015.

ANPROTEC/SEBRAE. **Estudo de impacto econômico**: segmento de incubadoras de empresas do Brasil. Brasília: ANPROTEC/SEBRAE, 2016.

ANPROTEC/MEC. **Estudo, análise e proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil**: relatório técnico. Brasília: ANPROTEC/MEC, 2012.

ARIEF, M.; THOYIB, A.; SUDIRO, A.; ROHMAN, F. The Developing Framework On The Relationship Between Market Orientation And Entrepreneurial Orientation To The Firm Performance Through Strategic Flexibility: A Literature Perspective. **European Journal of Business and Management**, v. 5, n. 9, p. 136–150, 2013.

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

_____. Innovation or customer orientation? An empirical investigation. **European Journal of marketing**, v. 38, n. 9/10, p. 1065-1090, 2004.

CALANTONE, R.; CAVUSGIL, S.; ZHAO, Y. Learning Organization, Firm Innovation Capability and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v. 31, p. 515-524, 2002.

CARRIZO, A.; SILVA, P. M. Market orientation, innovation and organizational commitment in industrial firms. **Trziste**, v. 25, n. 2, p. 123-142, 2013.

CHEN, C. J.; HUANG, J. W. Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 1, p. 104-114, 2009.

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

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. JR. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 2, p. 23-37, 1993.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M. Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 165-178, jan./fev./mar., 2012

GERLACH, S.; BREM, A. What determines a successful business incubator? Introduction to an incubator guide. **Int. J. Entrepreneurial Venturing**, v. 7, n. 3, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 42-54, July, 1998.

KEELEY, L.; PIKKEL, R.; QUINN, B.; WALTERS, H. **Dez tipos de inovação: A disciplina de criação de avanços de ruptura**. São Paulo: DVS Editora, 2015.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-8, 1990.

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

LEWIS, D. A.; HARPER-ANDERSON, E.; MOLNAR, L. A. Incubating Success: Incubation best practices that lead to successful new ventures. **U.S. Department of Commerce Economic Development Administration**, 2011.

LISBOA, E.; SOARES, L. H.; ARAUJO, T. R. P. P. Programa de Avaliação de Maturidade para Novos Empreendimentos – PAMNE: caso de uma incubadora de empresas no Distrito Federal. In: CONFERÊNCIA ANPROTEC DE EMPREENDEDORISMO E AMBIENTES DE INOVAÇÃO, 25., 2015, Cuiabá. **Anais...** Cuiabá, p. 1-22, 2015.

MADUREIRA, T. C. F. F. **La innovación y la gestión de calidad y su relación con la orientación al mercado**: análisis de su impacto en los resultados. 2015. 317 f. Tese (Doutorado em Direção de empresas e Sociologia) – Departamento de direção de empresas e sociologia, Universidade de Extremadura, Extremadura, 2015.

MANUAL DE OSLO: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed., 2005.

MANSANO, F. H.; PEREIRA, M. F. Business incubators as support mechanisms for the economic development: Case of Maringá's Technology Incubator. **Internacional Journal of Innovation**, São Paulo, v.4, n.1, p. 23-32, jan/jun, 2016.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a marketing on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, oct. 1990.

OECD. The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well-Being, **OECD Publishing**, Paris, 2015.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclos econômico. Editora Nova Cultural, 1997.

SHAPIRO, B. P. What the hell is market oriented. **Harvard Business Review**, p. 119-125, nov./dec. 1988.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ANEXO A



Prezado(a) entrevistado(a),

Meu nome é Letícia Del Pilar e este questionário faz parte do trabalho de conclusão do curso de Administração do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB). A pesquisa tem por objetivo contribuir para a evolução da teoria sobre orientação para o mercado e para a inovação.

Trata-se de uma pesquisa acadêmica, sendo que os resultados do questionário analisados não terão qualquer identificação da sua empresa, também não haverá identificação dos respondentes, ou seja, todas as respostas são confidenciais e não serão divulgadas com nomes dos respondentes.

Não existe resposta certa ou errada, apenas a sua percepção em relação às questões. O questionário é dividido em três partes, sendo: a primeira parte quanto ao perfil da sua empresa; a segunda parte a orientação para o mercado e para a inovação da sua empresa; a terceira quanto à orientação para o mercado.

Todas as questões devem ser respondidas e qualquer dúvida durante o questionário sinta-se a vontade para perguntar.

Muito obrigada pela participação!

PARTE 1 – PERFIL DA EMPRESA

1. Há quanto tempo a sua empresa está no programa de incubação?

2. Em quanto tempo você estima que sua empresa irá entrar no mercado?

3. Em qual setor atua a sua empresa?

- Agroindustrial
- Cultural
- Serviços
- Social
- Tecnologia
- Outro: _____

4. Faça uma breve descrição do seu produto ou serviço:

5. Quanto à inovação do serviço ou produto oferecido pela sua empresa você considera:

- Novo para o mercado mundial
- Novo para o mercado mundial, mas já existente no mercado nacional
- Novo para a empresa, mas já existente no mercado nacional



PARTE 2 – ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E PARA A INOVAÇÃO

Avalie as questões abaixo utilizando a escala de sete posições onde os extremos são identificado com DT “Discordo Totalmente” (valor 1) e CT “Concordo totalmente” (valor 7). Para as situações intermediárias escolha, dentro da escala a alternativa que melhor caracterize a situação em sua empresa. Não existe resposta certa ou errada, faça suas escolhas levando em consideração a discordância ou concordância sobre as práticas adotadas em sua empresa atualmente.



Nossa organização vê os consumidores:	DT 1 2 3 4 5 6 7 CT
Principalmente como a fonte de receita da empresa	DT ○○○○○○○○ CT
Principalmente como fornecendo uma oportunidade para servir as necessidades e quereres	DT ○○○○○○○○ CT
Principalmente como consumidores entusiasmados com as nossas inovações, produtos e serviços que moldam o mercado	DT ○○○○○○○○ CT
Principalmente como co-parceiros individuais no desenvolvimento de produtos e serviços únicos e customizados	DT ○○○○○○○○ CT
Nossa organização vê os seus produtos e serviços:	DT 1 2 3 4 5 6 7 CT
Principalmente como um meio de gerar receita para a empresa	DT ○○○○○○○○ CT
Principalmente como um meio para servir o consumidor	DT ○○○○○○○○ CT
Principalmente como uma oportunidade para inovação e moldar o mercado	DT ○○○○○○○○ CT
Principalmente como único, customizados e interativos, co-desenvolvidos com um consumidor individual	DT ○○○○○○○○ CT
Nossa organização vê o ambiente de mercado como de importância: (ex: a política e a situação legal, a economia, mudanças socioculturais)	DT 1 2 3 4 5 6 7 CT
Principalmente por causa do impacto que se tem na receita da empresa	DT ○○○○○○○○ CT
Principalmente por causa do impacto na nossa habilidade de servir o consumidor	DT ○○○○○○○○ CT
Principalmente por causa do impacto na nossa habilidade de desenvolver inovações, produtos e serviços que moldam o mercado	DT ○○○○○○○○ CT
Principalmente por causa do impacto na nossa habilidade de desenvolver interativamente produtos e serviços únicos e customizados com consumidores individuais	DT ○○○○○○○○ CT



PARTE 3 – ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Avalie as questões abaixo utilizando a escala de sete posições onde os extremos são identificados com DT "Discordo Totalmente" (valor 1) e CT "Concordo totalmente" (valor 7). Para as situações intermediárias escolha, dentro da escala a alternativa que melhor caracterize a situação em sua empresa. Não existe resposta certa ou errada, faça suas escolhas levando em consideração a discordância ou concordância sobre as práticas adotadas em sua empresa atualmente.

Discordo totalmente	←	→	Concordo totalmente
DT	1	2 3 4 5 6 7	CT

Geração de inteligência	DT	1 2 3 4 5 6 7	CT
Nesta empresa, nós nos reunimos com clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	DT	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	CT
Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado.	DT	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	CT
Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos.	DT	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	CT
Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.	DT	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	CT
Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais+ em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação).	DT	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	CT
Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos sobre os clientes das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação).	DT	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	CT
Disseminação de inteligência	DT	1 2 3 4 5 6 7	CT
Nós temos reuniões com todos os funcionários da organização pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.	DT	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	CT
As pessoas responsáveis pelo marketing na nossa empresa investem tempo discutindo com pessoas que cuidam de outras áreas sobre as necessidades futuras dos clientes.	DT	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	CT
Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.	DT	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	CT
Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.	DT	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	CT
Quando alguém da empresa descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar todos os outros departamentos.	DT	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	CT

