

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

## Alípio Ramos Veiga Neto

Doutor em Psicologia. Universidade Potiguar (UnP).  
E-mail: alipio@veiga.net

## Gilmar Mota Dias

Mestre em Administração. Universidade Potiguar (UnP).  
E-mail: gilmarmota@hotmail.com

## Hilderline Câmara de Oliveira

Doutora em Ciências sociais. Universidade Potiguar (UnP).  
E-mail: hilderline.oliveira@unp.br

## Sonia Trigueiro de Almeida

Doutora em Administração. Universidade Potiguar (UnP). E-mail: soniatrigueiro@uol.com.br

## Cesar Ricardo Maia de Vasconcelos

Doutor (Ph.D) em Administração. Universidade Potiguar (UnP).  
E-mail: cesar.vasconcelos@terra.com.br

9

**Envio em:** Maio de 2014  
**Aceite em:** Maio de 2014

**Resumo:** Este trabalho investigou a relação entre Orientação para o Mercado e Comportamento Inovador em empresas varejistas de alimentos de micro e pequeno porte. Fundamentado em Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e Christo (2011), constatou-se a existência de correlação dos construtos, um grau moderado de Orientação para o Mercado e um elevado Comportamento Inovador nas empresas pesquisadas. Os fatores determinantes do Comportamento Inovador resultantes da análise 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 e inovação motivada por pura necessidade.*

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

## THE RELATIONSHIP BETWEEN THE MARKET ORIENTATION AND INNOVATIVE BEHAVIOUR IN MICRO AND SMALL RETAIL FOOD

**Abstract:** This work investigated the relationship between market orientation and innovative behavior in grocery stores of micro and small businesses. Based on Kohli, Jaworski and Kumar (1993) and Christ (2011), we found the correlation of the constructs, a moderate degree of market orientation and a high Innovative Behavior in surveyed companies. Determinants of Innovative Behavior from the analysis were driven innovation 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 and innovation driven by sheer necessity.

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

## 1. INTRODUÇÃO

---

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).

Dentre os diversos setores da economia brasileira, conforme Parente (2010), o varejo vem despontando como um importante segmento econômico tanto no país quanto no mundo. 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.

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 (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).

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 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, estando mais sensível para identificar as reais necessidades dos clientes (SPANHOL; 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 ne-

cessidade das empresas inovarem, exigindo, para sua manutenção no mercado, além de investimentos, uma capacidade de inovação por parte de seus agentes (SANTOS, 2009).

Parece evidente, o destaque do uso da orientação para o mercado e da inovação como estratégias utilizadas pelos diversos segmentos empresariais. 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).

A realização de pesquisas que envolvam questões do pequeno varejo brasileiro tem sido negligenciada. 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; 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.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. OS MODELOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

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. Giacomello (2009) confirma os trabalhos precursores produzidos por Naver e Slater, Kohli e Jaworski, Deshpandé, Farley e Webster, e Day.

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. Isso acontece, segundo Jaworski e Kohli (1993), mesmo num ambiente de mercado turbulento, com intensa competição e alterações tecnológicas. Esses autores, em 1993, criam então a escala MARKOR, que possibilitava a mensuração do grau de Orientação para o Mercado de uma empresa (CURI, 2007). Essa escala é constituída por 20 variáveis. Suas Essas variáveis estão distribuídas nos 3 elementos integrantes da Orientação para o Mercado: geração de inteligência de mercado (seis variáveis), disseminação da inteligência de mercado (cinco variáveis), e resposta para a inteligência gerada (nove variáveis).

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). Segundo Curi (2007), a inquietação de Naver 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 elementos relacionados ao comportamento – orientação para o cliente, orientação para a concorrência e a coordenação interfuncional – e de outros 2 elementos relacionados à tomada de decisão – foco no longo prazo e na lucratividade (CURI, 2007; GIACOMELLO, 2009). 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. A coordenação interfuncional 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 (GIACOMELLO, 2009).

A partir dos componentes de comportamento e dos critérios de decisão tem-se a escala MKTOR, composta, inicialmente, por 15 itens. Os resultados atribuíram confiabilidade para a manutenção dos 3 componentes comportamentais (GIACOMELLO, 2009). Como resultado da análise, 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. 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; SLATER, 1990).

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). Os resultados dessa pesquisa apontaram para a existência de relação entre o tipo de cultura existente com o desempenho obtido pela empresa (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).

A escala preparada por Deshpandé, Farley e Webster, desenvolvida a partir de 30 variáveis e finalizada com 9, 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; 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). A escala resultante ficou composto por 10 itens (GIACOMELLO, 2009). A condução desta pesquisa possibilitou 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 escalas desses construtos, inclusive internacionalmente, na determinação do desempenho dos negócios. A correlação

e similaridade das escalas como medidas de desempenho permitiram a sua simplificação pela síntese em uma nova escala denominada de MORTN (DESPANDÉ; FARLEY, 1998).

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).

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. 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 (DAY, 1994).

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 (CURI, 2007).

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; MELLO, 2007). 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) em 5 dimensões: Orientação geral; Capacidade de sentir o mercado; Capacidade de relação com o mercado; Capacidade de pensamento estratégico; e Alinhamento organizacional.

A observação 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).

Evidenciam-se, assim, os referenciais teóricos fundamentais para a análise da Orientação para o Mercado. Percebendo-se, ainda, sua ligação com a inovação como um elemento que, também, atua na obtenção de melhores resultados.

### 2.1.1. Modelos de inovação

Medir a inovação não é uma tarefa fácil. 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.

Os conceitos propostos por Schumpeter foram pioneiros. Sua argumentação abrangente envolveu dimensões de inovação 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; COSTA, 2009). Para esse autor, a inovação 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 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; MAIA, 2011).

O modelo proposto por Berreyre, em 1975, classifica a inovação a partir de 4 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. O primeiro, trata de mudanças nos produtos, processos e métodos resultantes do domínio da tecnologia. 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. 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. O último domínio é denominado de institucional. Ele retrata mudanças geradas nas normas e sistemas existentes e vigentes na empresa, possuindo característica externa, que se explicam na sua responsabilidade socioambiental perante a sociedade (GARCIA; COSTA, 2009).

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; COSTA, 2009). 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). 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 dimensões (Produtos, processos, financiamento, informação, cooperação, incentivos, patentes, barreiras – obstáculos, organização e marketing). Em sua versão 2008, trouxe a inclusão das dimensões organização e marketing (PINTEC, 2008).

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).

Dentre os estudos atuais que procuram identificar a capacidade de inovação de uma empresa, o trabalho apresentado por Sawhney, Wolcott e Arroniz revela 12 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 (GARCIA; COSTA, 2009).

O modelo denominado Radar da inovação apresenta 4 dimensões principais – a oferta, os clientes, os processos e a presença. A partir dessas dimensões, o modelo é desdobrado em mais outras 8 dimensões – plataforma, soluções, experiência de cliente, valor capturado, organização, cadeia de fornecimento, rede, marca. Essas 12 dimensões possibilitam a avaliação do grau de inovação de empresas de pequeno porte (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006).

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. 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. As pesquisas realizadas em empresas classificadas como inovadoras apontaram para um conjunto comum de 8 dimensões que, não só possibilitam um diagnóstico das atividades de inovação, como também, ajudam na definição de futuras políticas de inovação a serem adotadas (TRIPOLONE, 2011).

Para Scherer e Carlomagno (2009), a capacidade inovadora pode ser melhorada por um conjunto de dimensões que contextualizam a inovação – estratégia, liderança, relacionamento, cultura, pessoas, estrutura, processo, *funding*. 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.

Partindo do princípio de que inovação significa uma mudança significativa e que pode se apresentar de várias formas, Tidd e Bessant (2009) estabelecem 4 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 dimensões de mudanças: Inovação de produtos; Inovação de processo; Posição de Inovação; Paradigma da Inovação.

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).

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.

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. 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. 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 indicadores, apontando para a capacidade de inovação, aprendizagem, competitividade e para a cultura da empresa, que fundamentam o seu processo da inovação (TRIPOLONE, 2011). Os indicadores do QDI são: Estratégia, visão, cultura, valor, liderança, estrutura, competência, conhecimento, aprendizagem, rede, comunicação, criatividade, ideias, pessoas, empowerment, modelos, intra-empreeendedorismo, capital humano, barreiras (INEI, 2010).

Ademais, os modelos demonstram, assim, a importância estratégica da inovação e representam a preocupação com a sua compreensão e com a definição de instrumentos de medição do seu nível. Todavia, chama-se 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. Por isso, este estudo faz, a seguir, uma abordagem sobre o comportamento inovador, discutindo um modelo sugerido para a mensuração do grau desse comportamento em empresas do comércio varejista.

### 2.1.2. 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). Este se propôs a identificar, na literatura, as variáveis antecedentes e consequentes envolvendo um comportamento inovador. 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.



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. Suas variáveis abrangem o ambiente econômico, social, natural, político-legal, tecnológico e competitivo. A dimensão *alinhamento estratégico da empresa* se refere ao desenvolvimento e disseminação de sua missão. 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. 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. 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.

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. O reflexo da inovação nas finanças da empresa é tratado na dimensão *impacto financeiro na organização*. Os consequentes impactos financeiros reforçam um estímulo ao comportamento inovador. 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. Por fim, 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.

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

O objetivo geral estabelecido para este estudo foi investigar a relação entre a Orientação para o Mercado e o Comportamento Inovador em micro e pequenas empresas de varejo alimentar. Especificamente, pretendeu-se ainda identificar o grau de Orientação para o Mercado entre os sujeitos da pesquisa; Identificar o grau de Comportamento Inovador ex-

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

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. Enquadra-se como uma pesquisa descritiva e explicativa, buscando descrever as especialidades de uma determinada população ou fenômeno ou, também, a afirmação de relações entre variáveis (GIL, 2006).

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.

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 abrange todas as empresas do comércio varejista de alimentos, de micro e pequeno porte, da cidade de Mossoró/RN.

Considerando a viabilidade da pesquisa, optou-se por selecionar uma amostra não probabilística, por conveniência e acessibilidade, compostas por 192 sujeitos que se dispuseram a participar desta pesquisa.

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.

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. 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).

Para a investigação sobre a Orientação para o Mercado, adotou-se a versão traduzida e utilizada recentemente no trabalho de Giacomello (2009, p. 144). A escala MARKOR, composta por 3 dimensões e 20 indicadores, elaborada por Kohli e Jaworski (1990; 1993), é o instrumento de mensuração do grau de Orientação para o Mercado proposto nesta pesquisa. Para a investigação sobre o Comportamento Inovador, adotou-se uma adaptação da versão utilizada recentemente no trabalho de Christo (2011, p. 132), que permite a identificação do grau de comportamento inovador existente nas empresas. A escala do Comportamento Inovador de Christo (2011) está composta por 9 fatores e 33 indicadores.

A pesquisa foi realizada entre a segunda quinzena de maio de 2012 e os meses de Junho e Julho de 2012. Para o processo de tratamento dos dados foram utilizadas as análises univariada, bivariada, multivariada. Os dados foram descritos através de suas médias, desvio-padrão e variância.

Para verificar o nível de correlação entre os construtos foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson. 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 comporta-

mento 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).

A análise fatorial foi aplicada na escala de Christo (2011). O processamento dos dados envolveu o uso da matriz de correlação. 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 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 (HAIR et al, 2005; MALHOTRA, 2006). Para medir a confiabilidade interna dos dados obtidos foi calculado o *Alpha de Cronbach*, que indica autenticidade da escala (HAIR et al., 2005). Todas as análises foram realizadas com o uso dos softwares *Microsoft Excel* e do pacote estatístico para Ciências Sociais conhecidos como SPSS, versão 19.0, que contribuíram para garantir a precisão dos cálculos e a fidelidade estatística dos resultados alcançados.

## 4. RESULTADOS E ANÁLISES DE DADOS

Os dados registram um perfil da amostra composta por homens (50%) e mulheres (50%), com faixa etária predominante entre 18 a 35 anos (46,40%) e nível de escolaridade mais frequente para o ensino médio completo, com 50,50%. Quanto ao cargo exercido nas empresas pesquisadas a maior frequência registrada foi de gerente ou gestores das empresas (35,90%). Quanto ao número de funcionários, considerando a classificação adotada pelo SEBRAE, temos como destaques principais os 66,70% de microempresas e de 26,00% para pequenas empresas. As principais atividades do comércio varejista de alimentos,

identificadas na amostra, são o minimercado (34,70%), os produtos de padaria (25,00%) e o supermercado (15,30%)

## 4.1. ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DO CONSTRUTO CI

### 4.1.1. 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).

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. 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; MALHOTRA, 2006). Os valores indicam confiabilidade interna entre as respostas dos 192 questionários preenchidos pela amostra. A consistência interna satisfatória indica que o modelo possui robustez para uma amostra com várias empresas do comércio varejista.

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.

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

Foi realizada a extração pelos principais componentes realizando-se a análise pela matriz de correlação. Utilizou-se o método de rotação Varimax. Os resultados obtidos pela análise fatorial estabeleceram alguns componentes que podem representar variáveis latentes ligadas ao Comportamento Inovador. A análise da matriz de componentes rotacionada 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.

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*. 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 agrupamento 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 agrupamento como a *inovação motivada por pura necessidade*.

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

## 4.2. CORRELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS E SUAS DIMENSÕES

Antes de analisar a correlação apurada para os construtos de OM e CI, verificou-se 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.

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.

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, 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. A observação da correlação cruzada entre as dimensões desses construtos apontam para resultados que merecem ser destacados.



Observa-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.

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 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. Isto representa que uma elevação do grau de OM resultará numa resposta de 0,321 na elevação do grau de CI.

Este parâmetro 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).

## 5. CONCLUSÃO

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.

A busca pela identificação do grau de Orientação para o Mercado entre os sujeitos da pesquisa foi alcançada pela constatação de um grau moderado de orientação entre os sujeitos pesquisados, revelando 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.

O alcance da identificação do grau de Comportamento Inovador experimentado pelos sujeitos foi atingido pela aplicação do construto de Christo (2011), que apurou um grau elevado para esse comportamento. A explicação para esse elevado grau apurado pode estar evidenciado na presença de um comportamento empreendedor mais aguçado para esses sujeitos.

Também foi possível atingir a 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 último objetivo 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.

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.

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 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. 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.

## 6. REFERÊNCIAS

---

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.

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

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.

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.

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

\_\_\_\_\_. **A empresa orientada para o mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

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.

GARCIA, Fernando Jarrais; COSTA, Carlos Alberto. Uma análise dos critérios de julgamento do prêmio FINEP de inovação tecnológica frente aos conceitos atuais de inovação. 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.

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. **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.

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.

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

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. 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.

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.

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.

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, 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.

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

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.

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. **MITSloan 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.

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

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.

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

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

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.