



Orientação estratégica e atividades inovativas: uma análise a partir dos dados da PINTEC no período de 1998 a 2011

Strategic orientation and innovative activities: an analysis using the PINTEC data from 1998 to 2011

Adalberto de Ramos Cássia¹
Silvia Novaes Zilber¹

Resumo: A inovação é um processo organizacional que contribui para o desempenho competitivo de empresas e setores da economia, sendo que a disposição para sua adoção tem ligação com a orientação estratégica estabelecida pela alta gestão dos negócios. O objetivo deste artigo foi identificar evidências da orientação estratégica adotada no contexto da indústria de transformação brasileira, por meio da análise de dados agregados sobre atividades inovativas deste setor econômico. Buscou-se, também, identificar possíveis influências da orientação estratégica sobre componentes do desempenho deste setor. Para tanto, foram utilizados dados da Pesquisa de Inovação – PINTEC, em suas várias edições, que trazem dados agregados sobre a indústria de transformação brasileira. Os resultados sugerem que a orientação para o mercado está presente no contexto desta indústria, contribuindo para a reduzida disposição ao investimento em atividades inovativas e desestimulando o aprimoramento de capacidades para inovar. Os resultados sugerem que a orientação para o mercado representa uma forma de resposta do setor industrial à instabilidade e descontinuidade que prevalecem no ambiente, com reflexos importantes no investimento para o desenvolvimento dos recursos internos e capacidades inovativas empresariais.

Palavras-chave: Atividades inovativas; Orientação estratégica; Orientação para o mercado; Inovação; PINTEC.

Abstract: *Innovation is an organizational process that contributes to the competitive performance of companies from various sectors of the economy, and willingness to adopt it is connected with the strategic orientation set by senior management. The aim of this article was to identify evidence of the strategic orientation adopted in the context of the Brazilian manufacturing industry by analyzing the aggregate data on innovative activities in this economic sector. To this end, we used data from various issues of Innovation Survey (PINTEC), which includes aggregate data on the Brazilian manufacturing industry. The results suggest that market orientation is present in the context of this industry, influencing the decreasing willingness to invest in innovative activities and discouraging the improvement of capabilities for innovating. The results suggest that market orientation represents a form of response from the industrial sector to the instability and discontinuity that prevail in this environment, with important reflections on investment in the development of internal resources and innovative capabilities.*

Keywords: *Innovative activities; Strategic orientation; Market orientation; Innovation; PINTEC.*

1 Introdução

A inovação constitui um processo organizacional que pode contribuir para o desempenho competitivo da empresa (Gatignon & Xuereb, 1997; Narver & Slater, 1990). As empresas que alocam recursos e capacidades para incrementar seus processos de inovação tendem a expandir suas possibilidades de êxito competitivo nos mercados em que atuam (Day, 1997; Gatignon & Xuereb, 1997; Narver & Slater, 1990). O processo de inovação engloba atividades inovativas, realizadas pelas empresas em sua busca por melhoria em produtos e processos (Greenley,

1995). Estas atividades inovativas sustentam o esforço organizacional para a inovação, envolvendo, além da Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), outras atividades não relacionadas com P&D, mas que contribuem para a elevação da capacidade da empresa para inovar, tais como a introdução de inovações tecnológicas no mercado, o treinamento e a aquisição de máquinas e equipamentos (IBGE, 2013). A observação dos dados produzidos pelo IBGE, por meio da Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (PINTEC-IBGE), revela que algumas atividades inovativas integram

¹ Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA, Universidade Nove de Julho – Uninove, Av. Francisco Matarazzo, 612, CEP 05001-100, São Paulo, SP, Brasil, e-mail: adalb2002@gmail.com; silviazilber@gmail.com

Recebido em Maio 27, 2015 - Aceito em Out. 1, 2015

Suporte financeiro: Nenhum.

o esforço para melhorar o processo de inovação, mas também apontam para a influência de fatores externos que afetam o setor industrial.

Como verificado em diversas pesquisas teóricas e empíricas, as atividades inovativas favorecem o processo de inovação no contexto da empresa (Ngo & O’Cass, 2012; Bodlaj et al., 2012; Küster & Vila, 2011; Cambra-Fierro et al., 2011).

No entanto, apesar do conhecimento acumulado sobre estas relações entre inovação e desempenho nos negócios, ainda existem muitas lacunas a serem abordadas sobre como estas relações se estabelecem e como as empresas podem aproveitar a inovação para renovar suas orientações estratégicas e sua forma de enfrentar um ambiente cada vez mais imprevisível e de difícil compreensão (Atuahene-Gima, 1995).

O que parece afetar a disposição da empresa para adotar a inovação dentro de suas fronteiras e efetivamente colocá-la no coração de suas atividades inovativas tem ligação com a orientação estratégica que é estabelecida por esta relação e que influencia sua alta gerência a constituir diretrizes de funcionamento e tomada de decisões (Chang et al., 2014; Atuahene-Gima, 1995).

A orientação estratégica corresponde aos princípios orientadores que moldam a tomada de decisão gerencial de uma empresa, a configuração de seus recursos e a sua interação com o mercado de atuação (Chen et al., 2014; Song & Parry, 2009; Gatignon & Xuereb, 1997).

Particularmente, em ambientes instáveis, a orientação estratégica parece se constituir em um esforço da empresa para suportar carências de recursos e capacidades e superar obstáculos e dificuldades, utilizando as atividades inovativas para enriquecer seu processo de inovação (Day, 1997).

A orientação estratégica constitui um fator determinante para que a realização das atividades inovativas produza resultados positivos para a empresa (Ozkaya et al., 2015). O comportamento orientado para o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes influencia a realização das atividades inovativas que podem contribuir para melhorar o desempenho dos negócios, particularmente em ambientes em que as mudanças são rápidas e descontínuas (Zhou et al., 2005; Greenley, 1995).

A orientação para o mercado, derivada da orientação estratégica, compreende a geração e a disseminação da inteligência de *marketing* no ambiente organizacional, fornecendo meios para a compreensão das necessidades atuais e futuras dos clientes e favorecendo o entendimento sobre variáveis ambientais que possa subsidiar decisões empresariais (Deshpandé et al., 2012; Kohli & Jaworski, 1990). No contexto da indústria, a orientação para o mercado pode estar refletida nos esforços conduzidos para inovar, trazendo as influências do ambiente no nível

de importância percebida para algumas atividades inovativas e também no nível de alocação de recursos para estas atividades

Esse tipo de orientação guarda estreita relação com as atividades inovativas da empresa, uma vez que estas últimas podem ser enriquecidas com informações captadas do ambiente externo que possam contribuir para tornar a empresa mais capacitada em conhecimentos, adquirindo maior velocidade de resposta aos desafios competitivos e maior eficiência na proteção contra adversidades oriundas de alterações no ambiente, provenientes de mudanças tecnológicas, intensificação das regulamentações governamentais e crescente volatilidade da demanda (Day, 1997).

Dessa forma, o objetivo deste artigo foi identificar evidências da orientação estratégica adotada no contexto da indústria de transformação brasileira, por meio da análise de dados agregados sobre atividades inovativas deste setor econômico. Buscou-se, também, identificar possíveis influências da orientação estratégica sobre componentes do desempenho deste setor.

Ao evidenciar aspectos da orientação estratégica adotadas no setor industrial e de sua influência sobre o desempenho, pode-se compreender melhor os motivos que explicam o comportamento empresarial da indústria de transformação e fornecer subsídios para a proposição de estímulos ao crescimento e desenvolvimento de novas competências que venham a incrementar a capacidade competitiva deste setor da economia brasileira, particularmente medidas destinadas a incrementar o interesse por atividades inovativas como impulsionadoras do processo de inovação.

Neste sentido, a observação de um setor da economia exposto a um ambiente instável pode contribuir para a identificação de evidências sobre a orientação estratégica e seu impacto sobre o desempenho. Assim, a utilização de dados públicos sobre inovação neste setor específico da economia pode representar uma alternativa viável no esforço para alcançar o objetivo estabelecido. Um dos setores que tem sido afetado pela instabilidade, imprevisibilidade e descontinuidade do ambiente é, propriamente, a indústria de transformação, sendo, inclusive, abordado em pesquisas sobre inovação e seus impactos (Fagerberg et al., 2007; Varum & Pinho, 2007; Vázquez et al., 2001), o que abre a possibilidade de se realizarem estudos considerando os dados disponibilizados.

A fonte de dados escolhida para as análises realizadas neste estudo, a fim de atender ao objetivo, foi a Pesquisa de Inovação – PINTEC, elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, em suas diversas edições (2000, 2003, 2005, 2008 e 2011), para se ter uma ideia do comportamento, ao longo do tempo, da indústria de transformação, tal como abordado nessa fonte de dados.

É importante observar que diversos estudos (Tironi, 2005; Kato et al., 2008; Rocha & Dufloth, 2009; Cavalcante & De Negri, 2010) analisaram os dados da PINTEC de forma agregada, tal como estão disponíveis para consulta, obtendo a partir de suas análises conclusões sobre diversos aspectos relacionados à inovação na indústria brasileira, tratada como um segmento. É importante ressaltar que os artigos que utilizam a PINTEC como fonte de indicadores de inovação utilizam normalmente apenas uma das edições disponíveis; não encontramos nenhum artigo que tenha analisado todas as edições da PINTEC, fazendo uma análise evolutiva e longitudinal, o que constitui uma contribuição relevante do nosso trabalho.

Tironi & Cruz (2008) afirmam que pesquisas como as realizadas pela PINTEC em suas diversas versões permitem melhor conhecimento sobre o processo de inovação, enquanto Kato et al. (2008) declaram que uma importância cada vez maior é atribuída aos setores industriais, corroborando a abordagem da presente pesquisa em utilizar dados secundários provenientes da PINTEC, por meio das tabelas disponibilizadas pelo IBGE, “constituindo, assim, documentações pertencentes a um órgão público e isentas de qualquer tratamento analítico”. Dessa forma, uma observação inicial a ser feita diz respeito aos dados extraídos desta fonte que, sendo agregados em nível da indústria de transformação, não permitem a análise ao nível de unidade empresarial. Desta forma, as análises realizadas são relativas ao grupo do setor industrial como um todo.

2 Referencial teórico

2.1 Orientação estratégica

A orientação estratégica corresponde aos princípios orientadores que moldam a tomada de decisão gerencial de uma empresa, a configuração de seus recursos e a sua interação com o mercado de atuação (Chen et al., 2014; Song & Parry, 2009; Gatignon & Xuereb, 1997). No aspecto da inovação, a orientação estratégica influencia e direciona o desenvolvimento das atividades inovativas por parte da empresa para que dinamize suas relações com os clientes (Zhou et al., 2005).

A orientação estratégica reflete as crenças e valores profundamente enraizados na empresa e que definem seu foco para alcançar a vantagem competitiva, constituindo-se em fator determinante para a configuração dos recursos necessários para este objetivo (Scott-Kennel & Giroud, 2015; Gatignon & Xuereb, 1997; Day, 1994). Por se encontrar no alicerce do sistema organizacional, a orientação estratégica reflete o foco de atenção dos gestores e a intensidade com que se dedicam a este foco (Chen et al., 2014; Gatignon & Xuereb, 1997).

A orientação para o mercado tem associação com a implementação do conceito de *marketing* e com a organização orientada para o mercado, nela as ações são coerentes com o conceito de *marketing* (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990).

Estudos sobre a orientação para o mercado buscam compreender as várias dimensões do conceito, sobressaindo-se dois componentes que caracterizam focos de atenção da empresa (Ozkaya et al., 2015; Aminu & Shariff, 2015; Chen et al., 2015). Um componente diz respeito aos clientes e à necessidade contínua da empresa em atender suas necessidades e expectativas para garantir participação no mercado e captura de valor a partir de produtos e serviços diferenciados. Outro componente está associado com os concorrentes: a empresa busca o conhecimento detalhado dos movimentos no mercado, do potencial de reação às adversidades do ambiente e da configuração de recursos mantida pelos concorrentes e que possam corroer suas vantagens competitivas (Ozkaya et al., 2015). Nestes componentes do conceito de orientação estratégica para o mercado, a inovação se destaca pela possibilidade de viabilizar a efetiva diferenciação em produtos e serviços, fortalecendo a presença da empresa no mercado e contribuindo para elevar suas margens de lucro (Ford & Paladino, 2013).

A orientação para o mercado tem sido considerada um dos principais motores do desempenho em inovação em contextos empresariais, particularmente no desempenho da inovação de produto (Wang, 2015; Ford & Paladino, 2013). A orientação para o mercado se refere ao comportamento da empresa que garante que produtos e serviços sejam desenvolvidos para atender às necessidades e expectativas dos clientes (Keelson, 2014; Ford & Paladino, 2013).

2.2 Atividades inovativas na indústria de transformação

Atividades inovativas são resultado de decisões empresariais voltadas a promover a inovação no contexto do empreendimento. As atividades inovativas são aglutinadas em dois conjuntos (IBGE, 2013). O primeiro conjunto é constituído por atividades relacionadas com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), incluindo pesquisa básica, aplicada ou desenvolvimento experimental. O segundo conjunto é formado por outras atividades que não são relacionadas com P&D, envolvendo a aquisição de bens, serviços e conhecimentos externos.

Os recursos alocados em atividades inovativas representam o esforço da empresa para inovar (IBGE, 2013). Há um sentido econômico no exercício das atividades inovativas no que se refere à utilização de recursos (financeiros, materiais e humanos) com o objetivo de promover retorno econômico ao negócio. Há, também, um sentido estratégico, no contexto

das diretrizes seguidas pela empresa para realizar atividades que tenham sintonia com a orientação estratégica definida e utilizada pela empresa para alcançar e manter vantagem competitiva em seu negócio (CNI, 2015).

A indústria de transformação brasileira apresenta dois momentos distintos, quando se observa sua trajetória entre 1947 e 2013. Entre 1947 e 1985, apresenta crescimento em sua participação relativa no PIB. Entre 1985 e 2013, há uma redução desta participação, até chegar ao patamar de 13,1%, em 2013, segundo estudo produzido pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP, 2014).

Segundo o estudo da FIESP (2014), entre os anos 1950 e 1985, houve um intenso processo de crescimento, diversificação e consolidação da estrutura industrial brasileira, culminando com o ápice de participação relativa no PIB (27,2%). A partir de 1986, passa a ocorrer uma expressiva perda de participação da indústria de transformação na produção agregada do país, sinalizando para um processo de desindustrialização (FIESP, 2014, p. 6).

A inovação tem função mediadora na relação entre orientação para o mercado e o desempenho da empresa (Chang et al., 2014).

O efeito da orientação para o mercado sobre o desempenho da empresa é mais forte para as empresas industriais do que para as empresas de serviços (Chang et al., 2014).

3 Procedimentos metodológicos

Os dados utilizados neste estudo foram extraídos da Pesquisa de Inovação – PINTEC, elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, relativos aos seguintes períodos: 1998 a 2000 (IBGE, 2002), 2001 a 2003 (IBGE, 2005), 2003 a 2005 (IBGE, 2007), 2006 a 2008 (IBGE, 2010) e 2009 a 2011 (IBGE, 2013).

O ambiente abordado na PINTEC é a indústria brasileira e este estudo concentra a atenção na indústria de transformação. O tratamento dos dados

considera uma estrutura agregada, em nível nacional, em função da característica da PINTEC de divulgar os dados em nível nacional, com apenas alguns dados em nível estadual.

A unidade de análise é a indústria de transformação brasileira, conforme definição contida na PINTEC, muito embora os dados disponíveis sejam agregados em nível nacional.

Foram utilizados dados relativos, apresentados na forma percentual para facilitar o entendimento sobre sua participação no conjunto ou sobre sua evolução entre os períodos considerados.

O estudo tem natureza teórico-empírica, com abordagem longitudinal, buscando caracterizar as orientações estratégicas adotadas na indústria de transformação brasileira, por meio da identificação de atividades inovativas realizadas. Buscou-se, também, identificar a influência dessa orientação estratégica sobre o desempenho.

4 Discussão dos resultados

4.1 Comportamento da indústria de transformação com relação ao investimento em atividades inovativas

A orientação estratégica para o mercado influencia as decisões das empresas relativas às atividades inovativas (Zhou et al., 2005; Greenley, 1995). Sendo esta associação identificada por estudos que mostram que a orientação para o mercado facilita a inovação que utiliza tecnologias avançadas e oferece significativos benefícios aos clientes (Zhou et al., 2005), pode-se observar que tal consideração está refletida nos elevados percentuais de empresas inovadoras que consideraram, em alto grau de importância, atividades inovativas, como aquisição de máquinas e equipamentos (58%) e treinamento (43%), conforme apresentado na Tabela 1. Também expressivos são os percentuais de empresas inovadoras que efetivaram dispêndios nestas atividades utilizadas como referência, principalmente, considerando que 81% das empresas

Tabela 1. Variação percentual do número de empresas com dispêndios em atividades inovativas entre os anos de 2009 e 2011.

ATIVIDADES INOVATIVAS	PERCENTUAL DE EMPRESAS QUE ATRIBUÍRAM ALTO GRAU DE IMPORTÂNCIA	PERCENTUAL DE EMPRESAS QUE REALIZARAM DISPÊNDIOS
Atividades internas de P&D	10%	18%
Aquisição externa de P&D	5%	6%
Aquisição de <i>software</i>	23%	32%
Aquisição de máquinas e equipamentos	58%	81%
Treinamento	43%	29%
Introdução das inovações tecnológicas no mercado	20%	25%
Projeto industrial e outras preparações técnicas	19%	26%

Fonte: IBGE (2013); Cálculos efetuados pelo autor a partir dos dados divulgados na PINTEC 2013.

inovadoras investiram em atividades inovativas destinadas à aquisição de máquinas e equipamentos. Estas evidências são compatíveis com os resultados encontrados por Zhou et al. (2005), que identificaram um impacto positivo da orientação para o mercado sobre a inovação de base tecnológica e reforçam a tese de que uma orientação para o mercado facilita as inovações de base tecnológica que buscam atender às necessidades dos principais clientes, alinhando-se, também, aos resultados encontrados em Slater & Narver (1998, 1999) que indicam ser a orientação para o mercado muito mais que um conceito de orientação para o cliente, podendo contribuir para identificar necessidades visíveis e latentes dos principais clientes, favorecendo que a empresa alcance uma vantagem competitiva e um desempenho superior.

O percentual de empresas que atribuíram alto grau de importância às atividades inovativas relacionadas na Tabela 1 foi calculado como a razão entre o número de empresas que responderam ser de alta importância o desenvolvimento das atividades e o número de empresas que implementaram inovações. Como mostrado na Tabela 1, entre as empresas que implementaram inovações, 10% consideraram como sendo de alto grau de importância a realização de atividades internas de P&D.

O percentual de empresas que realizaram dispêndios em atividades inovativas foi calculado como a razão entre o número de empresas que realizaram dispêndios em determinada atividade inovativa e o número de empresas que realizaram dispêndios em atividades inovativas. Assim, observa-se que, das empresas que realizaram dispêndios em atividades inovativas, 18% realizaram dispêndios em atividades internas de P&D.

Em termos de evolução da importância de certas atividades inovativas, a Tabela 2 evidencia que a aquisição de máquinas e equipamentos foi realizada por 81% das empresas que inovaram, no período 2009-2011, em relação aos 22% registrados no período 1998-2000, representando a atividade inovativa que recebeu maior atenção por parte das empresas inovadoras consideradas na pesquisa.

Conforme exibido na Tabela 2, todas as atividades inovativas incluídas no levantamento registraram elevação no percentual de empresas que realizaram algum dispêndio. Este dado evidencia que as

empresas buscaram investir em atividades inovativas. Estas evidências encontram respaldo em resultados de estudos de Narver & Slater (1990), que identificaram as inovações de base tecnológica como representativas da significativa relação da orientação para o mercado com as atividades inovativas realizadas pelas empresas, como pode ser observado na atividade de introdução das inovações tecnológicas no mercado, que passou de 8% das empresas inovadoras (1998-2000) para 25% (2009-2011).

4.2 Aspectos do financiamento das atividades inovativas

O acesso a recursos financeiros significa a disponibilidade de capital financeiro e outros serviços financeiros que estejam ao alcance da empresa (Aminu & Shariff, 2015).

O acesso ao financiamento diz respeito à diferença entre a demanda da empresa por recursos e o fornecimento dos recursos financeiros necessários (Aminu & Shariff, 2015). Implica a inexistência de barreiras financeiras e não financeiras ou existência em níveis mínimos, cujos custos sejam compatíveis com a estrutura de capital da empresa e com as suas possibilidades de reciprocidade e garantias (Aminu & Shariff, 2015).

Observando-se os dados constantes na Tabela 3, vê-se que a elevação do percentual de empresas que inovaram e que recorreram a recursos externos para o financiamento de atividades inovativas, passando de 12%, no período 1998-2000, para o patamar de 15%, no período 2009-2011, sinaliza que pode ter havido um incremento no acesso aos serviços financeiros externos à empresa, envolvendo a prática do financiamento, constituindo movimento compatível com o que afirmam Aminu & Shariff (2015). Por outro lado, o significativo uso de recursos próprios, expressado pelos percentuais de 88% (1998-2000) e 85% (2009-2011), revela a outra face do processo apresentado por Aminu & Shariff (2015), ou seja, que os custos de financiamento são incompatíveis com a estrutura de capital da empresa ou que suas possibilidades de reciprocidade e garantias são insuficientes para garantir o acesso aos serviços financeiros e, portanto, só lhes resta recorrer aos

Tabela 2. Percentuais de empresas que realizaram dispêndios em atividades inovativas nos períodos 1998-2000 e 2009-2011.

Atividades inovativas	1998-2000	2009-2011
Aquisição de máquinas e equipamentos	22%	81%
Treinamento	10%	29%
Introdução das inovações tecnológicas no mercado	8%	25%
Projeto industrial e outras preparações técnicas	11%	26%
Atividades internas de P&D	10%	18%
Aquisição externa de P&D	2%	6%

Fonte: Elaborado pelo autor com base na PINTEC de 2002 e 2013.

recursos gerados pela própria atividade ou contar com recursos aportados pelos proprietários (Aminu & Shariff, 2015).

Em termos de acesso a recursos de terceiros, conforme apresentado na Tabela 3, sobressaem-se os recursos obtidos de fontes públicas, evoluindo o percentual de empresas que os utilizaram de 8%, em 1998-2000, para 12%, em 2009-2011. Estudos sobre financiamento de atividades inovativas nas empresas (Melo, 2010; Rapini, 2010) identificaram que as empresas que decidiram realizar atividades inovativas, atividades estas consideradas de alto risco e sucesso incerto, não puderam contar integralmente com o sistema financeiro privado para financiamento de seus projetos, recorrendo, portanto, em medida significativa no montante de recursos de terceiros, às fontes públicas.

Embora os recursos públicos tendam a ser obtidos em condições mais favoráveis, em termos de custo, período para amortização, reciprocidade e garantias, estes recursos apresentam expressiva dificuldade de obtenção, seja por excesso de burocracia ou mesmo pelo trâmite administrativo demorado para a efetiva liberação dos recursos, muitas vezes, tornando esta via de acesso a recursos financeiros incompatível com a velocidade requerida pela atividade empresarial, particularmente para aquelas empresas que atuam em mercados ou setores com algum nível de concorrência (Melo, 2010; Rapini, 2010; Melo, 2008).

Ao investigar a associação entre orientação estratégica e acesso ao financiamento, Aminu & Shariff (2015) identificaram relação negativa entre orientação estratégica e acesso a financiamento, especificamente para orientação estratégica vinculada ao empreendedorismo, que mantém forte associação

com atividades inovativas (Aminu & Shariff, 2015). Muitas empresas percebem risco e hostilidade do ambiente para negócios que não sejam promissores em termos de retornos elevados para o capital investido. Atividades inovativas são muito arriscadas e não são muito fáceis de executar quando o ambiente é demarcado por desafios significativos (Corder & Salles-Filho, 2005). A orientação estratégica para o empreendedorismo incorre em riscos elevados em sua constante busca por novas oportunidades e não pode garantir sucesso, especialmente em termos de retorno financeiro (Corder & Salles-Filho, 2005).

Um exame mais detalhado sobre o apoio público que é alcançado pelas empresas, especificamente aquelas empresas consideradas na PINTEC, observa-se o expressivo crescimento no percentual de empresas que receberam algum tipo de apoio a partir de programas públicos, conforme apresentado na Tabela 4. O contingente de empresas passou de 19% (2000-2003) para 35% (2009-2011), sugerindo que, entre os períodos apontados, um percentual maior das empresas que reportaram ter inovado contou com algum apoio público para obtenção de recursos financeiros que se destinavam às atividades inovativas.

Importante parcela das empresas que contaram com algum apoio público reportou que os recursos foram destinados à compra de máquinas e equipamentos. Foram 76%, no período 2000-2003, e chegaram a 79%, no período 2009-2011, conforme exibido na Tabela 4. Estes valores são compatíveis com o percentual de empresas que atribuiu grau de alta importância à atividade inovativa de aquisição de máquinas e equipamentos (58%, conforme Tabela 1) e com o percentual de empresas que realizaram dispêndios

Tabela 3. Percentuais de empresas com suas respectivas fontes de recursos utilizados para investimentos em atividades inovativas nos períodos de 1998-2000 e 2009-2011.

FONTES DE RECURSOS UTILIZADOS EM ATIVIDADES INOVATIVAS	1998-2000	2009-2011
Recursos próprios	88%	85%
Recursos de terceiros	12%	15%
Recursos obtidos de fontes públicas	8%	12%
Recursos obtidos de fontes privadas	4%	3%

Fonte: Elaborado pelo autor com base na PINTEC de 2002 e 2013; Cálculos efetuados pelo autor a partir dos dados divulgados na PINTEC 2002 e 2013.

Tabela 4. Percentuais de empresas com respectivos usos de apoio público utilizado para investimentos em atividades inovativas nos períodos de 2000-2003 e 2009-2011.

Programas de apoio público utilizados em atividades inovativas	2000-2003	2009-2011
Empresas que receberam apoio de programas públicos	19%	35%
Recorreram aos incentivos fiscais à P&D	4%	7%
Recorreram aos incentivos fiscais da Lei de Informática	5%	4%
Receberam financiamentos para P&D em parceria com Universidades	7%	3%
Receberam financiamentos para compra de máquinas e equipamentos	76%	79%

Fonte: Elaborado pelo autor com base na PINTEC de 2005 e 2013.

para aquisição de máquinas e equipamentos (81%, conforme Tabela 1).

Observando-se a evolução dos percentuais de empresas que alcançaram algum tipo de apoio público para obtenção de recursos financeiros para a realização de suas atividades inovativas (Figura 1), percebe-se que o mais significativo componente está associado ao financiamento, o que implica a necessidade de devolução posterior dos recursos obtidos, juntamente com adicionais de juros e encargos financeiros.

Conforme observado na Figura 1, são reportados baixos percentuais de empresas com acesso aos programas de incentivos fiscais e reduzido percentual de empresas que obtiveram subvenção econômica, ou seja, recursos que não implicam amortização, juros ou encargos financeiros acessórios. Especialmente importante para empresas em fase inicial de operação, a subvenção econômica representa uma fonte de recursos financeiros necessários para viabilizar projetos de inovação e até mesmo estes novos negócios de base tecnológica (Costa et al., 2013). Novos negócios de base tecnológica surgem em função de oportunidades percebidas no mercado e são construídos em torno de inovações com poder de impacto muito positivo nos segmentos a que se destinam, mas, muitas vezes, carecem de recursos financeiros e de capacidade gerencial para conduzir os processos de obtenção e aplicação destes recursos, o que torna a subvenção econômica uma alternativa muito importante, pois não implica reembolso dos valores recebidos por parte das empresas (Costa, 2013). Os reduzidos percentuais de empresas com acesso a este tipo de recurso, nos dois períodos observados (2008 e 2011) sugerem que outras fontes de subvenção econômica podem estar sendo utilizadas pelas empresas, como é o caso de organizações não governamentais que destinam parcelas cada vez mais significativas para o financiamento de negócios em estágio inicial. Outra fonte de recursos que pode estar sendo utilizada pelas empresas nascentes tem associação com instituições que se dedicam a fornecer recursos financeiros para empresas nascentes com participação no capital. Normalmente, negócios de

base tecnológica, com alto potencial de crescimento rápido são os destinos destas operações e que acabam por se tornar alternativas à subvenção econômica advinda de programas públicos de apoio à inovação (Andrade, 2009).

A orientação estratégica que envolve e fornece diretrizes para as decisões financeiras destinadas à obtenção de recursos para a empresa determina, em grande medida, sua capacidade de sucesso (Melo, 2010). Orientação para tecnologia direciona a atenção da empresa para o aproveitamento de oportunidades de mercado contando com estratégia de baixo custo, o que influencia a obtenção de recursos em determinados padrões de custo e prazo, de forma a compatibilizar o custo dos projetos com a captura de parte do valor criado para o cliente, em níveis que possam indicar retorno favorável para a empresa (Curi, 2007). Orientação para mercado induz a empresa a identificar e compreender as necessidades específicas dos clientes que podem entrar no raio de ação da empresa e permitir que sejam capturadas parcelas significativas do valor criado para o cliente, a partir de produtos diferenciados (Curi, 2007).

4.3 Consequências da realização das atividades inovativas no contexto de orientação para o mercado

Dois conjuntos de decisões estratégicas – obtenção e alocação de recursos financeiros – estão relacionados com o desempenho em inovação da empresa (Rapini, 2010).

No contexto da orientação estratégica para mercado, as decisões são tomadas em função da necessidade de constante ajustamento da empresa às condições do ambiente externo (Paladino, 2007; Laforet, 2008).

Como consequência, a empresa pode ampliar ou reduzir o direcionamento de recursos financeiros para suas atividades inovativas na medida em que perceba que estas atividades possam gerar maior ou menor retorno ante outras alternativas (Stefanovitz, 2011).

A atuação em função das necessidades e expectativas dos clientes induz ao aperfeiçoamento dos mecanismos

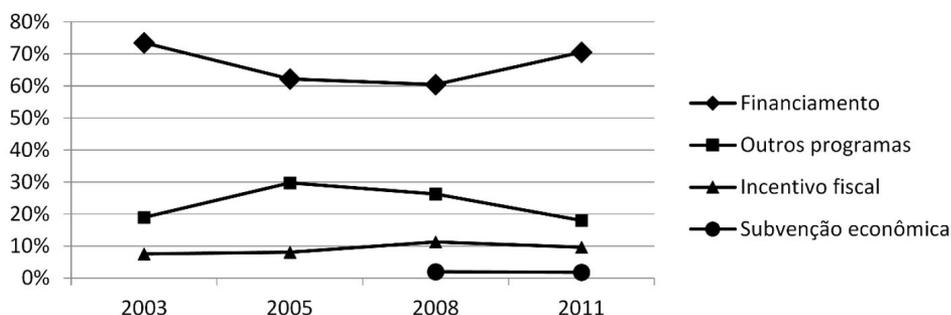


Figura 1. Evolução da utilização dos tipos de programas públicos de apoio às atividades inovativas nas empresas da indústria de transformação brasileira – 2003 a 2011. Fonte: Elaborado pelo autor com base na PINTEC 2005 a 2013.

destinados a gerar, capturar, tratar e disseminar informações para que a inteligência organizacional seja enriquecida com melhores informações e possa gerar conhecimento novo (Curi, 2007).

Este conhecimento novo tem impacto direto nas atividades inovativas e resultam em inovações de produto, processo, organização e *marketing*, garantindo que os projetos conduzidos pela empresa possam contribuir para alcançar e manter vantagem competitiva nos mercados em que esteja atuando ou pretenda ingressar (Curi, 2007).

A Tabela 5 retrata o desempenho do conjunto de empresas da indústria de transformação brasileira, abordado pela pesquisa, expondo um resultado de redução no percentual de empresas que apresentaram alguma inovação em produto e/ou processo (-17%), organização e/ou *marketing* (-44%), na comparação entre os períodos de 2000 e 2011. Este dado sugere um comportamento sintonizado com a orientação para mercado, particularmente se forem considerados efeitos do contexto ambiental no comportamento das empresas. Neste período de observação, ocorreram eventos que tornaram o ambiente mais descontínuo e incerto, como crise econômica grave, mudanças drásticas na tecnologia, elevação da intervenção governamental no domínio do mercado, mudanças significativas na renda das famílias, com forte impacto na demanda e nas qualificações dos produtos para atender às exigências mais elevadas dos consumidores e intensificação do quadro burocrático e tributário, trazendo perdas para as empresas e a necessidade de expandir suas estruturas de controle (CNI, 2015).

Tabela 5. Variação do número de empresas que buscaram inovar na indústria de transformação brasileira entre 2000 e 2011.

Características	Variação no nº de Empresas
Inovaram em produto e/ou processo	-17%
Inovaram em organização e/ou <i>marketing</i>	-44%

Fonte: Elaborado pelo autor com base na PINTEC 2002 a 2013.

Tabela 6. Variação no número de empresas com os respectivos impactos identificados nos negócios entre os anos de 2000 e 2011.

Impactos da Inovação nos Negócios	Variação Média no nº de Empresas
Redução do consumo de água	45%
Abertura de novos mercados	35%
Redução dos custos de produção	24%
Redução do consumo de matéria-prima	23%
Ampliação da participação da empresa no mercado	6%
Aumento da capacidade produtiva	6%
Melhoria da qualidade dos produtos	3%

Fonte: Elaborado pelo autor com base na PINTEC 2002 a 2013.

Mesmo com a restrição orçamentária destinada às atividades inovativas, as empresas que realizaram alguma inovação reportaram que conseguiram melhorar aspectos importantes dos negócios. A Tabela 6 apresenta os percentuais médios de empresas que apontaram algum tipo de impacto causado pela realização das atividades inovativas em suas estruturas administrativas, produtivas e comerciais.

Em termos de orientação para o mercado, são relevantes os números apontando crescimento na quantidade de empresas que alcançaram êxito na abertura de novos mercados e na ampliação da participação nos mercados em que atuavam. Na Tabela 6, está registrado que houve um crescimento de 35% no quantitativo de empresas que abriram novos mercados como consequência de suas ações mercadológicas, incluindo a realização de suas atividades inovativas. Na mesma Tabela 6, há o indicativo de elevação do número de empresas que conquistaram ampliação da participação de mercado (6%).

Estes dados corroboram resultados de pesquisas que apontaram a proximidade entre orientação para o mercado e atividades inovativas, proporcionando expansão em algum indicador positivo ligado ao desempenho dos negócios (Sanal et al., 2013).

O estudo de Sanal et al. (2013) indica a existência de relação positiva entre orientação exploratória para o mercado, implicando a ênfase ao desempenho em inovação em comparação com a orientação responsiva para o mercado, que tem uma relação mais próxima com o aperfeiçoamento da estratégia inovativa que enfatiza mais o desempenho financeiro.

Os demais impactos apontados na Tabela 6, apesar de sua incidência sobre a estrutura interna das empresas, favorecem o desempenho impulsionado pela orientação para o mercado, notadamente a redução de custos e a melhoria da qualidade dos produtos, que contribuem para a elevação das margens e do valor entregue aos clientes, consequentemente, favorecendo a retenção de parte deste valor criado pela própria empresa (Kühl & Cunha, 2013; Pereira, 2010).

Embora alguns indicadores possam mostrar que a realização das atividades inovativas efetivamente tragam alguma contribuição para o desempenho

Tabela 7. Evolução comparativa dos percentuais de empresas que apontaram alto grau de importância para problemas e obstáculos à inovação na indústria de transformação brasileira entre os períodos 1998-2000 e 2009-2011.

Problemas e obstáculos com alto grau de importância	Empresas que não inovaram		Empresas que inovaram	
	1998-2000	2009-2011	1998-2000	2009-2011
Elevados custos da inovação	66%	56%	60%	52%
Falta de pessoal qualificado	16%	41%	20%	49%
Riscos econômicos excessivos	48%	44%	49%	42%
Escassez de fontes apropriadas de financiamento	45%	39%	47%	42%
Escassez de serviços técnicos externos adequados	11%	19%	10%	24%
Escassas possibilidades de cooperação	13%	13%	16%	21%
Dificuldade para se adequar a padrões e normas	11%	16%	9%	19%
Falta de informação sobre tecnologia	11%	14%	12%	16%
Rigidez organizacional	7%	13%	6%	15%
Falta de informação sobre mercados	9%	10%	10%	14%
Fraca resposta dos consumidores aos novos produtos	8%	10%	8%	12%

Fonte: Elaborado pelo autor com base na PINTEC de 2002 e 2013.

dos negócios, ainda restam muitos problemas e obstáculos a serem superados pelas empresas para que a inovação entre em seu horizonte de ação (Kühl & Cunha, 2013; Pereira, 2010).

O foco das empresas orientadas para o mercado sobre o entendimento e a satisfação das necessidades dos clientes frequentemente leva a uma variedade de resultados benéficos, incluindo incremento das vendas e da participação de mercado, melhoria dos esforços promocionais, serviços aos clientes, moral dos empregados e inovação de produto (Chang et al., 2014).

Tanto entre as empresas que apresentaram alguma inovação quanto entre aquelas que não conseguiram inovar, problemas e obstáculos são reportados com alto grau de importância como freios à expansão dos projetos que envolvam a realização de atividades inovativas. A Tabela 7 mostra que, entre as empresas que inovaram, os custos e riscos inerentes às atividades inovativas mantiveram-se em patamares elevados, assim como a escassez de pessoal e fontes de financiamentos que pudessem ser utilizados para incrementar a inovação no contexto das empresas consideradas na PINTEC.

Dos problemas e obstáculos apontados entre os mais importantes pelas empresas que inovaram, a maior parte tem relação com a orientação estratégica para o mercado, pois envolvem elementos de interação da empresa com seu ambiente de negócios, como a disponibilidade de mão de obra qualificada no mercado de trabalho que possa ser aproveitada pelas empresas em seus projetos de inovação, escassez de serviços técnicos externos que sejam compatíveis com as necessidades das empresas, problemas relacionados com a cooperação com outras empresas e instituições que possam contribuir para melhorar os projetos de inovação. E dois componentes fundamentais que refletem a orientação para o mercado da empresa

estão associados com a falta de informação sobre tecnologias e mercados. Outro fator a se destacar na Tabela 7 é a fraca resposta dos consumidores aos novos produtos lançados pelas empresas.

O estudo de Aminu & Shariff (2015) identificou que as empresas que configuram e utilizam suas atividades estratégicas são mais propensas a ter maior fluxo de caixa, lucros e retornos financeiros, o que favorece a obtenção de recursos financeiros a partir de fontes externas. Sugerem que, para alcançar padrões mais adequados de capital financeiro, as empresas necessitam melhorar suas atividades nos mercados e aprender mais rapidamente com suas experiências no mercado e com o desenvolvimento de produtos de base tecnológica.

O estudo realizado por Kühl & Cunha (2013) teve o objetivo de verificar a percepção de empresas industriais sobre obstáculos à inovação e encontrou, entre os obstáculos, a falta de pessoal qualificado e, principalmente, a falta de informação sobre a tecnologia. Este resultado é compatível com os percentuais apontados na Tabela 7, que registra um crescimento de 11% (1998-2000) para 14% (2009-2011), entre as empresas que não inovaram e um crescimento semelhante entre as empresas que inovaram, com crescimento de 12% (1998-2000) para 16% (2009-2011) no percentual de empresas que reconheciam a falta de informação sobre tecnologia como um obstáculo, em alto grau de importância.

5 Conclusões

Este artigo teve o objetivo de identificar evidências da orientação estratégica adotada no contexto da indústria de transformação brasileira, por meio da análise de dados agregados sobre atividades inovativas deste setor econômico, buscando, também, identificar possíveis influências da orientação estratégica sobre

componentes do desempenho deste setor. Contando com dados agregados extraídos da PINTEC, o estudo abordou as atividades inovativas realizadas na indústria de transformação, os dispêndios realizados e a forma predominante de financiamento destas atividades, o impacto no desempenho e os obstáculos encontrados pelo setor para realização das atividades inovativas. Embora os dados sejam agregados, permitindo abordagem em nível de indústria como um todo, vários aspectos são importantes evidências na identificação da orientação estratégica adotada pelas empresas e manifestada em suas decisões.

Ao abordar as atividades inovativas realizadas na indústria, observa-se que atividades voltadas para a interação de elementos da inovação com o mercado estão entre os principais movimentos das empresas, com destaque para a atividade de introdução das inovações tecnológicas no mercado, além de atividades destacadas em todas as edições da PINTEC, relacionadas com a aquisição de máquinas e equipamentos, treinamento e, mais recentemente, aquisição de *software*.

Os dispêndios realizados nestas mesmas atividades se destacam nos resultados apresentados, simbolizando direcionamento de recursos e esforços organizacionais para maior interação das empresas com os mercados de atuação e maior aproximação das necessidades e expectativas dos clientes, evidenciando uma tendência de orientação para o mercado, conforme preconizado por Ford & Paladino (2013), em que a inovação surge como viabilizadora de diferenciação em produtos e serviços.

Com relação às decisões de financiamento, o setor demonstra sintonia com as condições do ambiente de negócios, apresentando postura cautelosa quanto à estrutura de capital utilizada para abastecer de recursos as atividades inovativas, com significativo uso de recursos próprios diante de recursos de terceiros, com incipiente utilização dos programas públicos de apoio à inovação. Em termos de acesso aos programas públicos, os dados da edição mais recente da PINTEC demonstram que o uso de mecanismos ligados aos incentivos fiscais ainda se mantém em nível reduzido, o mesmo ocorrendo com financiamentos para atividades de P&D e subvenção econômica. Maior representatividade está associada ao financiamento para aquisição de máquinas e equipamentos, evidenciando que as empresas percebem oportunidades no ambiente externo, em termos de atualização e modernização de infraestrutura que possa gerar ganhos de eficiência e melhoria na qualidade dos produtos, em sintonia com as necessidades e expectativas dos clientes, ponto central da orientação estratégica para o mercado.

A contida disposição para realizar investimentos em atividades inovativas tem reflexo no desempenho,

com percentuais que demonstram redução no número de empresas que apresentaram algum tipo de inovação, sejam em produto, processo, organização ou *marketing*. Esta postura retraída evidencia a associação das atividades inovativas realizadas com a orientação estratégica para o mercado, com o setor assumindo esta posição defensiva diante de crescentes níveis de incerteza presentes no ambiente econômico em que a indústria de transformação está inserida.

O comportamento cauteloso adotado no setor evidencia postura orientada para o mercado e reflete no impacto que as atividades inovativas apresentam sobre o desempenho dos negócios. Abertura de novos mercados, ampliação da participação no mercado e melhoria da qualidade dos produtos são resultados associados à orientação estratégica que focaliza o mercado como fator importante para o crescimento dos negócios. Os dados sugerem o reduzido impacto da realização das atividades inovativas nestes indicadores, resultado da contração nos dispêndios realizados pela indústria, evidenciando a presença de orientação para o mercado nas decisões que consideram um ambiente com atividade econômica em retração.

A postura cautelosa do setor industrial, em termos de investimentos e financiamentos às atividades inovativas, encontra sintonia com a orientação estratégica para o mercado, conforme demonstram os indicadores de obstáculos com alta relevância para as empresas. Notadamente, as dificuldades com os custos das atividades inovativas, a falta de mão de obra qualificada para a realização das atividades inovativas, os riscos econômicos excessivos para a obtenção de recursos financeiros para os projetos de inovação representam significativos fatores presentes nas decisões estratégicas das empresas da indústria de transformação.

As evidências obtidas pela observação de alguns fatores ligados às decisões das empresas com relação às atividades inovativas e os resultados destas decisões indicam que as empresas adotam a orientação estratégica para o mercado. Em um ambiente restritivo, com muitas incertezas sobre as perspectivas econômicas e dificuldades associadas ao investimento e financiamento de atividades inovativas, a indústria revela orientação cautelosa e de acompanhamento muito próximo aos movimentos do mercado.

Limitações relativas aos dados agregados impediram o aprofundamento do estudo, ao nível das empresas, bem como impossibilitaram a realização de análise estatística mais detalhada das relações entre as variáveis utilizadas neste estudo, ficando como sugestões para estudos futuros sobre o tema que trata da associação entre as atividades inovativas e a orientação estratégica das empresas que atuam na indústria de transformação.

Referências

- Aminu, I. M., & Shariff, M. N. M. (2015). Influence of strategic orientation on smes access to finance in Nigeria. *Asian Social Science*, 11(4), 1-13.
- Andrade, A. Z. B. (2009). *Estudo comparativo entre a subvenção econômica à inovação operada pela FINEP e programas correlatos de subsídio em países desenvolvidos* (Dissertação de mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Atuahene-Gima, K. (1995). The influence of new product factors on export propensity and performance: an empirical analysis. *Journal of International Marketing*, 3(2), 11-28.
- Bodlaj, M., Coenders, G., & Zabkar, V. (2012). Responsive and proactive market orientation and innovation success under market and technological turbulence. *Journal of Business Economics and Management*, 34(4), 666-687. <http://dx.doi.org/10.3846/16111699.2011.620143>.
- Cambra-Fierro, J. J., Hart, S., Mur, A. F., & Redondo, Y. P. (2011). Looking for performance: how innovation and strategy may affect Market orientation models. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 13(2), 154-172.
- Cavalcante, L. R., & De Negri, F. (2010). PINTEC 2008: análise preliminar e agenda de pesquisa. *Radar: Tecnologia, Produção e Comércio Exterior*, 11, 7-15.
- Chang, W., Franke, G. R., Butler, T. D., Musgrove, C. F., & Ellinger, A. E. (2014). Differential mediating effects of radical and incremental innovation on market orientation: performance relationship: a meta-analysis. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(3), 235-249. <http://dx.doi.org/10.2753/MTP1069-6679220301>.
- Chen, X., Chen, A. X., & Zhou, K. Z. (2014). Strategic orientation, foreign parent control, and differentiation capability building of international joint ventures in an emerging market. *Journal of International Marketing*, 22(3), 30-49. <http://dx.doi.org/10.1509/jim.13.0013>.
- Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Li, J., & Paillé, P. (2015). Linking market orientation and environmental performance: the influence of environmental strategy, employee's environmental involvement, and environmental product quality. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 479-500. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2059-1>.
- Confederação Nacional da Indústria – CNI (2015). *Competitividade Brasil 2014: comparação com países selecionados*. Brasília: CNI.
- Corder, S., & Salles-Filho, S. (2005). Aspectos conceituais do financiamento à inovação. *Revista Brasileira de Inovação*, 5(1), 33-76.
- Costa, A. C. (2013). *Política de inovação brasileira: análise dos novos instrumentos operados pela FINEP* (Tese de doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Costa, A. C., Szapiro, M., & Cassiolato, J. E. (2013). Análise da operação do instrumento de subvenção econômica à inovação no Brasil. In *Conferência Internacional LALICS 2013*. Rio de Janeiro: UFRJ.
- Curi, D. P. (2007). *Orientação para o mercado: a relação entre a orientação para a tecnologia e o marketing relacional* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52. <http://dx.doi.org/10.2307/1251915>.
- Day, G. S. (1997). Assessing competitive arenas: who are your competitors? In G. S. Day & D. J. Reibstein. *Wharton on dynamic competitive strategy* (pp. 23-47). New Jersey: Wiley & Sons.
- Deshpandé, R., Grinstein, A., & Ofek, E. (2012). Strategic orientations in a competitive context: the role of strategic orientation differentiation. *Marketing Letters*, 23(3), 629-643. <http://dx.doi.org/10.1007/s11002-012-9167-4>.
- Fagerberg, J., Srholec, M., & Knell, M. (2007). The competitiveness of nations: why some countries prosper while others fall behind. *World Development*, 35(10), 1595-1620. <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2007.01.004>.
- Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP. (2014). *Panorama da indústria de transformação brasileira* (5. ed.). São Paulo: FIESP.
- Ford, D., & Paladino, A. (2013). Enabling innovation through strategic synergies. *Journal of Product Innovation Management*, 30(6), 1058-1072. <http://dx.doi.org/10.1111/jpim.12045>.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *JMR, Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90. <http://dx.doi.org/10.2307/3152066>.
- Greenley, G. E. (1995). Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, 6(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.1995.tb00082.x>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2002). *Pesquisa Industrial: Inovação Tecnológica 2000*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2005). *Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica 2003*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2007). *Pesquisa de Inovação Tecnológica 2005*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2010). *Pesquisa de Inovação Tecnológica 2008*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2013). *Pesquisa de Inovação 2011*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Kato, E. M., Gobara, C., Rossoni, L., & Cunha, S. K. (2008). Padrões de Cooperação Tecnológica entre Setores na Indústria Brasileira: Uma Análise Quantitativa dos Dados da PINTEC 2001-2003. *Revista de Administração e Inovação*, 5(3), 126-140.

- Keelson, S. A. (2014). The moderating role of organizational capabilities and internal marketing in market orientation and business success. *Review of Business and Finance Studies*, 5(1), 1-18.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. <http://dx.doi.org/10.2307/1251866>.
- Kühl, M. R., & Cunha, J. C. (2013). Obstáculos à implementação de inovações no Brasil: como diferentes empresas percebem sua importância. *Brazilian Business Review*, 10(2), 1-24. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2013.10.2.1>.
- Küster, I., & Vila, N. (2011). The market orientation – innovation – success relationship: the role of internationalization strategy. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 13(1), 36-54.
- Laforet, S. (2008). Size, strategic, and Market orientation affects on innovation. *Journal of Business Research*, 61(7), 753-764. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.002>.
- Melo, L. M. (2008). Financiamento à inovação no Brasil: análise da aplicação dos recursos do FNDCT e da FINEP de 1967 a 2006. *Revista Brasileira de Inovação*, 8(1), 87-120.
- Melo, L. M. (2010). O financiamento das empresas inovadoras: alternativas para discussão. *Economia & Tecnologia*, 20, 139-148.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <http://dx.doi.org/10.2307/1251757>.
- Ngo, L. V., & O’Cass, A. (2012). In search of innovation and customer-related performance superiority: the role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 861-877. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00939.x>.
- Ozkaya, H. E., Droge, C., Hult, G. T. M., Calantone, R., & Ozkaya, E. (2015). Market orientation, knowledge competence, and innovation. *International Journal of Research in Marketing*, 32(3), 309-318. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2014.10.004>.
- Paladino, A. (2007). Investigating the drivers of innovation and new product success: a comparison of strategic orientations. *Journal of Product Innovation Management*, 24(6), 534-553. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00270.x>.
- Pereira, A. J. (2010). *Inovação, aprendizado e desenvolvimento econômico: uma abordagem evolucionária sobre os impactos do comportamento inovativo das grandes empresas estrangeiras na indústria de transformação brasileira (1998-2005)* (Tese de doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Rapini, M. S. (2010). *Financiamento aos investimentos em inovação no Brasil* (Tese de doutorado). Instituto de Economia, Rio de Janeiro.
- Rocha, E. M. P. D., & Dufloth, S. C. (2009). Análise comparativa regional de indicadores de inovação tecnológica empresarial: contribuição a partir dos dados da pesquisa industrial de inovação tecnológica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 14(1), 192-208. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-99362009000100013>.
- Sanal, M., Alpkan, L., Aren, S., Sezen, B., & Ayden, Y. (2013). Linking market orientation and ambidexterity to financial returns with the mediation of innovative performance. *Journal of Economic and Social Research*, 5(1), 31-54.
- Scott-Kennel, J., & Giroud, A. (2015). MNEs and FSAs: network knowledge, strategic orientation and performance. *Journal of World Business*, 50(1), 94-107. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2014.02.004>.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: let’s not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001-1006. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199810\)19:10<1001::AID-SMJ996>3.0.CO;2-4](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199810)19:10<1001::AID-SMJ996>3.0.CO;2-4).
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1999). Market-oriented is more than being customer-led. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1165-1168. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199912\)20:12<1165::AID-SMJ73>3.0.CO;2-#](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199912)20:12<1165::AID-SMJ73>3.0.CO;2-#).
- Song, M., & Parry, M. E. (2009). The desired level of market orientation and business unit performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 144-160. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-008-0114-0>.
- Stefanovitz, J. P. (2011). *Contribuições ao estudo da gestão da inovação: proposição conceitual e estudo de casos* (Tese de doutorado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.
- Tironi, L. F. (2005). Política de inovação tecnológica: escolhas e propostas baseadas na Pintec. *São Paulo em Perspectiva*, 19(1), 46-53. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-88392005000100004>.
- Tironi, L. F., & Cruz, B. D. O. (2008). *Inovação incremental ou radical: há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da PINTEC*. Rio de Janeiro: IPEA. Recuperado em 30 de agosto de 2015, de <http://site.protec.org.br/uploads/paginas/file/publicacoes/9%20Ipea.pdf>
- Varum, A., & Pinho, C. (2007). Searching for sectoral patterns of innovation in European manufacturing industry. In *European Association for Evolutionary Political Economy (EAEPE) 2007 Conference*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Vázquez, R., Santos, M. L., & Álvarez, L. I. (2001). Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. *Journal of Strategic Marketing*, 9(1), 69-90. <http://dx.doi.org/10.1080/09652540123013>.
- Wang, C. (2015). The impact of market orientation on innovation performance: does service innovation matter? *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(3), 1-18.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology and market based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.69.2.42.60756>.