



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A RELEVÂNCIA DO MARKETING EMPREENDEDOR NAS EMPRESAS
INSTALADAS EM INCUBADORAS**

JOÃO PEDRO MENDES BARATA

JUNHO - 2015



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**A RELEVÂNCIA DO MARKETING EMPREENDEDOR NAS EMPRESAS
INSTALADAS EM INCUBADORAS**

JOÃO PEDRO MENDES BARATA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR NUNO FERNANDES CRESPO

JUNHO - 2015

Nota Prévia:

A presente dissertação de Mestrado não foi escrita segundo o novo Acordo Ortográfico.

Este trabalho é dedicado à pessoa que mais falta faz na minha vida. Foste uma lutadora e continuas presente. Este trabalho é dedicado a ti mana.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer ao Professor Doutor Nuno Crespo, que aceitou, orientar este trabalho e pela sua capacidade de me iniciar na investigação, rigor científico e espírito crítico que sempre me inculuiu.

Às incubadoras e pessoas envolvidas no estudo, principalmente à Startup Lisboa e IEUA - Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro e ao Doutor Hugo Ramos da CRIA - Divisão de Empreendedorismo e Transferência de Tecnologia.

Aos meus pais e avós por serem o meu suporte, sem eles nada disto seria possível.

Ao meu amigo Vasco Freire por muito anos de amizade e pela ajuda que me deu.

Ao Nuno Duarte pelos sábios conselhos que me deu e pela ajuda que sempre se disponibilizou a prestar.

Por último, à minha namorada, Teresa Cabana, por ser uma pessoa fantástica e por ter muita paciência.

Resumo

A presente dissertação tem como objectivo compreender como as empresas instaladas em incubadoras universitárias e tradicionais trabalham a área do marketing. Este estudo aborda temas como a orientação para o mercado, orientação para a inovação, capacidades de marketing, marketing empreendedor, performance de marketing e performance da empresa. A nível académico esta dissertação pretende contribuir para aumentar o conhecimento disponível sobre a incubação em Portugal.

Com base na investigação levada a cabo pelo mestrando, foi desenhado um modelo que pretende avaliar a performance de marketing nas empresas incubadas. Este modelo foi testado empiricamente, com base em informação recolhida através de um questionário realizado presencialmente e *online*, do qual se obteve 112 respostas de empresas incubadas de norte a sul de Portugal. A base de dados das empresas que colaboraram neste estudo foi desenvolvida pelo mestrando e nesta constam aproximadamente 700 *startups*. A metodologia usada para testar os resultados foi *Partial Least Squares* (PLS). Com este estudo conclui-se que existe uma relação bastante positiva entre as capacidades de marketing e a orientação para o mercado com o marketing empreendedor, bem como desta última com a performance da empresa e com a performance de marketing, ou seja, empresas que trabalham melhor as capacidades de marketing e o marketing empreendedor geram melhor performance, no geral.

Percebeu-se também que a dimensão das empresas incubadas (mediada através do número de trabalhadores) influencia a sua performance (quer em termos gerais, quer especificamente em termos de marketing).

Por último, ficou claro que as empresas que estão incubadas em incubadoras universitárias registam menores capacidades de marketing.

Palavras-Chave: Incubação de empresas, marketing empreendedor, performance, incubadoras tradicionais, incubadoras universitárias.

Abstract

This research has the objective to understand how companies located at the Universities and the traditional incubators have been working at the Marketing area. The present study addresses issues such as Market Orientation, Orientation for Innovation, Marketing capabilities, Entrepreneurial Marketing, Marketing Performance and Company Performance. In terms of academic level this thesis has the objective to contribute in the increase to the available knowledge of the incubation in Portugal.

Based on research carried out by graduate student, it was designed a model to evaluate Marketing performance on the incubated companies. This model has been tested empirically, based on the information collected through a survey that was conducted personally and online. With these survey it was obtained 112 responses from incubated companies from north to south of Portugal. The database of companies that cooperated in this study, it was developed by graduate student and includes approximately 700 startups. The empirical tests were conducted using Partial Least Squares (PLS). This study shows there is a very positive relationship between Marketing Capabilities and Market Orientation with Entrepreneurial Marketing. Entrepreneurial Marketing has too a positive relationship with Company's Performance and the Performance of Marketing, and that means, companies working have a better Marketing skills and Entrepreneurial Marketing generate better performance overall.

It was also noted that the size of the incubated companies (that are mediated through the number of workers) are influenced for their performance (in general terms or specifically in terms of marketing).

The last point shows that companies located in Universities Incubators, report less marketing capabilities.

Keywords: Business Incubators, Entrepreneurial Marketing, Performance, Universities Incubators, Marketing Capabilities, Market Orientation, Incubators

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo.....	iv
Abstract	v
Índice de Tabelas.....	viii
Índice de Figuras	ix
Lista de Abreviaturas.....	x
1. Introdução	1
1.1 Enquadramento e Motivação.....	1
1.2. Objectivos da Dissertação	2
2. Revisão da Literatura.....	3
2.1 História da Incubação e a sua evolução	3
2.2 Definição de Incubadora de Empresas.....	7
2.3 Importância das Incubadoras.....	8
2.4 Ciclo de Vida de uma Empresa Incubada	9
2.5 Serviços Prestados.....	10
2.6 Tipologia de Incubadoras	11
2.7 O Papel das Universidades	13
2.8 Transferência de Conhecimento	14
2.9 Teoria Baseada nos Recursos	15
2.10 Teoria Baseada no conhecimento.....	16
3. Hipóteses de Pesquisa.....	17
3.1 Marketing Empreendedor	17
3.2 Orientação para o mercado	18
3.3 Orientação para a Inovação	20
3.4 Capacidades de Marketing.....	21
3.5 Performance da Empresa.....	22

3.6 Performance de Marketing	24
4. Metodologia de Investigação	26
4.1 Tipo de Estudo.....	26
5. Análise de dados e resultados.....	28
5.1 Caracterização da amostra.....	28
5.2 Estimação do Modelo.....	30
5.3 Modelo de Medida.....	31
5.4 Modelo Estrutural	33
6. Conclusões.....	35
Referências Bibliográficas	37
Anexos.....	46

Índice de Tabelas

Tabela 1 -Marketing Empreendedor VS Marketing Tradicional.....	17
Tabela 2 - Ficha Técnica do Inquérito.....	27
Tabela 3 - Estatística Descritiva dos Inquiridos	29
Tabela 4 - <i>Cross Tabulation</i> (Cargo no Empresa VS Escolaridade)	30
Tabela 5 – <i>Itens</i> de medida (Fonte: Elaboração própria)	32
Tabela 6 - Matriz de Correlação entre as Variáveis Latentes	32

Índice de Figuras

Figura 1 - Evolução do modelo de Incubação Empresarial.	6
Figura 2 - Maturidade dos diferentes tipos de incubadoras.	12
Figura 3 - Componentes da Orientação para o Mercado.....	19
Figura 4 - Áreas expandidas das medidas de desempenho de marketing.....	25
Figura 5 - Modelo Conceptual	26
Figura 6 - Modelo Empírico	33

Lista de Abreviaturas

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas

BD – Base de Dados

CM – Capacidades de Marketing

CSES - *Centre for Strategy & Evaluation Services*

EUA – Estados Unidos da América

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IEUA - Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro

I&D – Investigação e Desenvolvimento

ME – Marketing Empreendedor

NBIA - *National Business Incubation Association*

OE – Orientação Empreendedora

OM – Orientação para o Mercado

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

SPSS - IBM SPSS Statistics

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

TFM – Trabalho Final de Mestrado

1. Introdução

1.1 Enquadramento e Motivação

Vivemos numa sociedade e economia cada vez mais apoiada no conhecimento, em que informação circula ao segundo, ou seja, o que ontem era novo, hoje já se encontra ultrapassado. O sucesso dos países está ligado à sua capacidade de inovar e à facilidade de adaptação às rápidas exigências do mundo em que vivemos. Autores como Hult, Hurley e Knight (2004) afirmam que a capacidade de inovar é uma das principais formas de gerar vantagem competitiva. O momento delicado que Portugal atravessa obriga a que a inovação seja a palavra de ordem. É necessário inovar, criar projectos à escala global, conceber novos modelos de negócio. E, mais importante que tudo, que os novos modelos sejam capazes de gerar retorno a curto prazo (Varejão, 2013). Vivemos num tempo de constantes mudanças, em que é mundialmente reconhecido que os padrões de vida das nações estão intimamente ligados à sua capacidade científica e tecnológica (Marques, Caraça e Diz, 2010). É neste contexto que aparecem as incubadoras. As incubadoras são o berço para a criação de novos projectos e novos modelos de negócio, acabando por contribuir para a inovação e desenvolvimento dos seus países (Varejão, 2013). As incubadoras oferecem serviços às empresas incubadas; mas, acima de tudo, existe uma transferência de conhecimento e tecnologia suficiente para o sucesso das empresas. Ao longo do tempo, tem-se vindo a verificar um aumento da relevância das incubadoras no desenvolvimento económico dos países. À escala mundial estas incubadoras desempenham um papel bastante

importante na criação de condições, que facilitam e promovem o empreendedorismo e criação de novas empresas (Lalkaka, 2002). As incubadoras facilitam ainda a transferência de tecnologia (Hameri, 1996). Em Portugal, há cada vez mais universidades a apostar na criação de incubadoras próprias. A proximidade das incubadoras com as universidades reduz o risco, permite um melhor aproveitamento dos recursos e facilita o acesso ao conhecimento científico disponível nas faculdades, visto que a investigação, mesmo orientada para a resolução dos problemas, envolve muitas vezes grandes níveis de incerteza quanto aos objectivos a atingir, aos custos e aos prazos (Oliveira e Carvalho, 2002).

1.2. Objectivos da Dissertação

Uma das grandes barreiras ao empreendedorismo ou à criação de *startups* é a falta de condições para a criação de empresas. As dificuldades surgem na obtenção de financiamento, aquisição de instalações, a nível de investigação e desenvolvimento, acesso a serviços, ou, até mesmo, devido à dificuldade em encontrar mão-de-obra qualificada para determinadas funções (IAPMEI, 2007). Nos últimos anos tem-se assistido a um crescimento do número de Centros de Desenvolvimento Tecnológico em Portugal. Estes centros existem para ajudar e dar suporte no nascimento/crescimento de novos negócios, oferecendo diversos serviços. Cada vez mais as universidades portuguesas apostam na criação de incubadoras de empresas próprias, com a finalidade de aumentar o conhecimento disponível, permitindo a empreendedores e investigadores trabalharem.

O presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) foi construído com dados reais das empresas incubadas em Incubadoras Universitárias e em Incubadoras Tradicionais. Esta dissertação tem como objectivo perceber como as empresas presentes em incubadoras universitárias e tradicionais pensam o marketing e como avaliam as suas capacidades de marketing. Perceber ainda se estas empresas estão orientadas para o mercado e para inovação e de que forma o marketing empreendedor influencia a performance da empresa.

Como ponto de partida existem três objectivos operacionais:

- Perceber se as empresas incubadas pensam em questões relacionadas com o marketing, com o mercado e com a inovação;
- Avaliar se o marketing empreendedor é relevante no processo de desenvolvimento das empresas incubadas, reflectindo-se na sua performance;
- Perceber se existe alguma sensibilidade por parte das empresas para questões ligadas ao marketing, à inovação e ao empreendedorismo.

2. Revisão da Literatura

2.1 História da Incubação e a sua evolução

No início, as incubadoras serviram como uma forma para contrariar o declínio de áreas de produção e serviram como um instrumento de reconversão (Dinis, 2011).

A primeira incubadora, relatada na bibliografia, surge em 1950, em Batavia, nos Estados Unidos da América, numa altura em que a economia americana tentava recompor-se depois da Grande Depressão dos anos 30 e da participação do país na II Grande Guerra Mundial (1939-1945). Esta incubadora, fundada em 1959, tinha como nome "*Batavia Industrial Center*", porque estava situada em Batavia, Nova Iorque. O

seu fundador foi Charles Mancuso, que era detentor de espaços adequados e decidiu arrendar esse espaço a pequenas empresas, algumas ainda numa fase incipiente, ajudando-as a crescer e cobrando preços reduzidos pelos arrendamentos (Aerts, Matthyssens e Vandembempt (2007). O primeiro parque tecnológico apareceu na década de 40 do século passado, em Palo Alto – CA, Estados Unidos, caracterizado pelo bom relacionamento com a Universidade de Stanford (Broadhurst, 1988). Este mote serviu de modelo para outros países desenvolverem os seus parques tecnológicos.

Os programas de incubação surgiram em 1970 (Aernoudt, 2004). Os Estados Unidos contribuíram, assim, de uma forma bastante positiva, e até decisiva, para o desenvolvimento daquilo que hoje podemos chamar incubadora^S. Nas décadas de 60 e 70, os programas de incubação cresceram e espalharam-se, ainda que de uma forma lenta. E assim nasceram as primeiras incubadoras. Segundo Souza, Sousa e Bonilha (2008), as incubadoras apareceram em 1970, fruto do trabalho dos investigadores da Universidade de Stanford e do “*Massachusetts Institute of Technology*”, procurando comercializar o conhecimento adquirido através da investigação.

Segundo Meeder (1993) existiram três razões para o desenvolvimento de incubadoras em 1970:

- Motivação para encontrar utilidade em prédios antigos e abandonados;
- Fundos vindos da *National Science Foundation* de apoio ao empreendedorismo e à inovação nas universidades americanas;
- Acções por parte de empreendedores e investidores para transmitirem a sua experiência a novas empresas, num ambiente propício à inovação tecnológica.

Em 1980, o Estado da Pensilvânia, nos Estados Unidos tornou-se um modelo para os restantes, ao criar um programa denominado “*Ben Franklin Partnership*”, que

considerava a incubadora como um dos componentes que proporcionava e fortaleceria o crescimento industrial.

Nas décadas de 80 e 90, assistiu-se a um grande *boom* no universo das incubadoras devido a dois factores (Dinis, 2011):

- O sistema legal americano reconheceu a importância da inovação e da protecção dos direitos de propriedade intelectual;
- As oportunidades lucrativas derivadas da investigação biomédica, então em grande expansão.

Na Europa, as incubadoras surgiram mais tarde. Uma das primeiras incubadoras do velho continente foi inaugurada em 1975, no Reino Unido, quando a *British Steel* formou uma subsidiária chamada *British Steel Indústria* (BSI), com a finalidade de criar postos de trabalho, em áreas da indústria do aço (Aernoudt, 2004).

Na Alemanha, na Universidade de Berlim, foi fundada a primeira incubadora, em 1983, com a finalidade de dar a conhecer os resultados da investigação à indústria, partilhando assim o conhecimento adquirido (Aernoudt, 2004). Em França, a primeira incubadora data de 1985 e o seu nome era *Sofia-Antipolis Technology Park*.

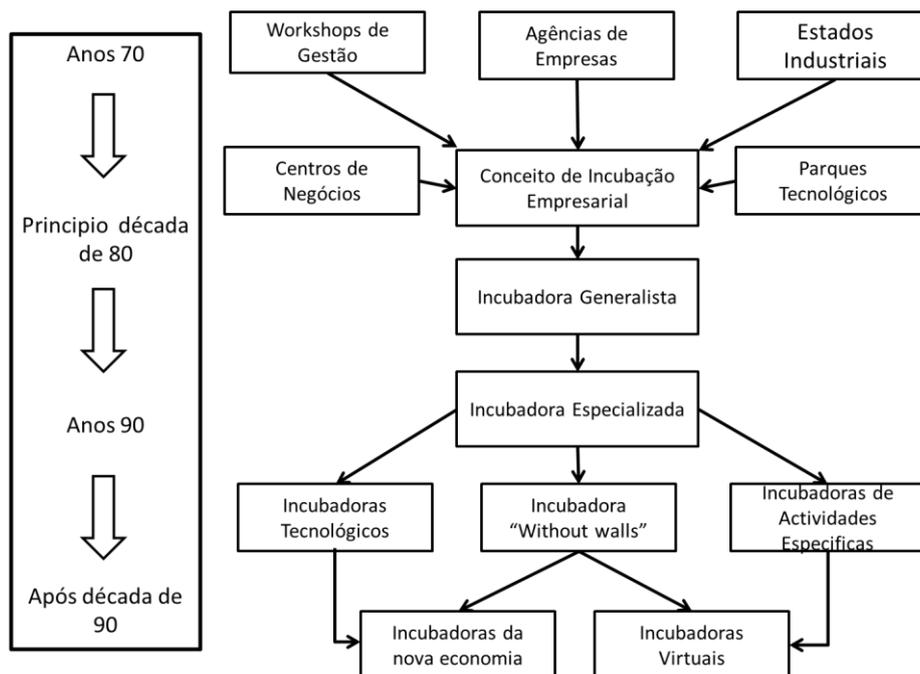
Em 1998, começou-se a assistir a outro fenómeno. A incubadora é agora um modelo de negócio focado na área das TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação (Lalkaka, 2002).

Um pouco por todo o mundo, o sector das incubadoras foi crescendo com o passar dos anos. Estudos da CSES (2002) contabilizam mais de 3.000 incubadoras a nível internacional. No início de século XXI, das mais de 3.000 incubadoras, 33% estavam sedeadas nos Estados Unidos da América, 30% na Europa Ocidental e as restantes dispersas pela Ásia (20%), América do Sul (7%), Europa de Leste (5%), e África, Médio

Oriente e outras regiões (5%). Em 2001, das 911 incubadoras a operar na Europa pertencentes aos 15 Estados Membros, 23 estavam em Portugal (2,5% do total).

O conceito de incubação empresarial, como se pode observar na Figura 1, sofreu ao longo dos anos uma grande evolução.

Figura 1 - Evolução do modelo de Incubação Empresarial.



Fonte: Adaptado (CSES, 2002)

No início, as incubadoras tinham uma importante missão. Esta consistia na satisfação das necessidades dos empreendedores a nível de instalações. As empresas incubadas tinham grandes dificuldades a nível financeiro. Daí procurarem alternativas de arrendamento a longo prazo. Estas empresas procuravam crescer rapidamente, precisando, numa fase posterior, de espaço adicional. Por isso, escolhiam incubadoras flexíveis. Como resposta a esta carência surgiram as incubadoras de empresas, mais ajustadas à realidade empresarial, dando grande importância à localização, acabando

por se instalar em parques tecnológicos, perto de universidades ou perto de amontoados de empresas. Posteriormente à primeira geração de incubadoras, que se desenvolveu nas décadas de 80 e 90, surgiram as incubadoras especializadas em tecnologia, actividades específicas e " *without walls*" e, numa fase seguinte, apareceram as incubadoras virtuais e da nova economia. As incubadoras da chamada nova economia têm fins lucrativos e são dirigidas a empresas da área das TIC (Dinis, 2011). Quanto às incubadoras virtuais, estas podem ou não ter instalações físicas, possibilitam a domiciliação de empresas, numa fase de pré-incubação física, ou, ainda, quando não são precisas instalações físicas e serviços de apoio básico para a actividade empresarial.

Investigações mais recentes apontam para outros tipos de incubadoras, ou seja, as chamadas incubadoras sociais e de investigação básica. As incubadoras sociais não têm qualquer tipo de fim lucrativo. Servem apenas para ajudar categorias sociais mais carenciadas. As incubadoras de investigação básica estão associadas a universidades, equipas de I&D e *spin-offs* (Aernoudt, 2004).

2.2 Definição de Incubadora de Empresas

Na literatura, existem diversas definições de incubadoras; no entanto, todas convergem. Para Lumpkin e Ireland (1988), a incubação de empresas é um esforço organizado para suscitar novos negócios, novos modelos e apoio à criação e desenvolvimento de novas empresas num ambiente controlado. Segundo a definição de Lalkaka e Bishop (1996), uma incubadora de empresas é também um ambiente de

trabalho controlado, projectado para auxiliar o crescimento de novas empresas emergentes. Para Albert e Gaynor (2001), uma incubadora de empresas deverá ser um lugar colectivo, temporário, que oferece espaço, suporte e serviços adequados às necessidades dos empreendedores.

As incubadoras são empresas, instituições ou associações, com ou sem fins lucrativos, que dão apoio a empreendedores nas mais diversas áreas. Este apoio está presente no suporte para a criação e instalação de empresas. As incubadoras existem para ajudar no nascimento e criação de novos negócios, oferecendo diversos serviços (Portal Universia, 2008). Para Anprotec (1998), as incubadoras de empresas têm como finalidade auxiliar o estágio inicial de empresas recentes, que se enquadram em determinadas áreas de negócio.

A proposta da OCDE (1997) define uma incubadora como: *“the practice of providing low-cost, property-based facilities and shared services to nature the development of news firms”*. Já a Associação Americana de Incubadoras de Empresas (NBIA, 1997) tem como definição: *“which provide comprehensive support to companies in their start-up stages, help entrepreneurs achieve their dreams, and help communities develop more vibrant economies”*.

2.3 Importância das Incubadoras

As incubadoras são um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de pequenas e médias empresas e um instrumento bastante importante na promoção do empreendedorismo do país (Pedroso, 2006). O'Gorman, Byrne e Pandya (2008) afirma que o empreendedorismo é o instrumento chave através do qual o conhecimento

criado por uma organização se torna comercializável numa nova organização. Para Lalkaka (2001), as incubadoras não são só para empreendedores das áreas tecnológicas e para empresas de base de tecnologia, mas sim, para uma grande diversidade de clientes com necessidades específicas. Estes nichos garantem a multiplicidade do mecanismo incubador e do seu potencial de aplicabilidade às situações concretas de cada país e das suas regiões. As incubadoras têm alcançado ao longo dos anos um papel importante a nível mundial, na criação de condições que facilitam e promovem o empreendedorismo, criação de novas empresas e transferência de conhecimento.(Lalkaka, 2002; Zedtwitz, 2003).

2.4 Ciclo de Vida de uma Empresa Incubada

Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores do Brasil (Anprotec, 2002), existem quatro estados de incubação: pré-incubação, incubação, graduação e empresa associada.

A pré-incubação é caracterizada por reunir um conjunto de actividades que tem como objectivo estimular o empreendedorismo e trabalhar num curto espaço de tempo (de seis a doze meses) em projectos seleccionados e com grande potencial de negócio. Nesta etapa, o foco do trabalho é a criação de um plano de negócios, pesquisa de mercado e formação dos empreendedores em gestão de negócios (Anprotec, 2002).

Na segunda fase, a incubação concretiza-se no processo de apoio ao desenvolvimento de empresas nascentes. Esta fase pode ser interna, quando a empresa depende das

instalações da incubadora; ou, externa, quando a empresa já tem as suas próprias instalações. Esta é a fase de desenvolvimento da empresa (Anprotec, 2002).

A graduação é a terceira fase e é aquela em que a empresa já consegue “respirar sozinha”, ou seja, alcançou o desenvolvimento necessário para poder sair da incubadora (Anprotec, 2002).

Depois de graduada, a empresa torna-se do tipo associada, ou seja, continua a usufruir dos serviços prestados pela incubadora, mas sem ocupar espaço físico (Anprotec, 2002).

Em Portugal, as fases de incubação mais comuns são: pré-incubação, incubação e pós-incubação. A fase de pré-incubação é caracterizada por ser uma etapa bastante inicial do negócio. O empreendedor tem uma ideia, a partir da qual constrói a sua empresa. Na fase de incubação, a empresa já se encontra constituída e está incubada, porque ainda não consegue “sobreviver” sozinha. Por último, surge a fase da pós-incubação, que é uma fase de maturidade onde a empresa já consegue sobreviver sem a ajuda da incubadora. É a etapa em que a empresa irá procurar novos mercados.

2.5 Serviços Prestados

Segundo NBIA (2000), uma incubadora deve oferecer, pelo menos, os seguintes serviços:

- Possibilitar ao empreendedor o desenvolvimento de uma rede de contactos;
- Prover assistência técnica e de gestão aos incubados por intermédio de especialista que trabalhem na incubadora;
- Auxiliar o empreendedor a conseguir financiamento para o negócio, desde a elaboração do plano de negócio até à negociação com os investidores;

- Oferecer um conjunto de serviços aos incubados.

Grande parte das incubadoras disponibiliza às empresas incubadas variadíssimos serviços. Estes serviços são considerados serviços básicos, que permitem que as empresas cresçam de forma sustentada: fax, alojamento web, *hands-on* de gestão, acesso a financiamento, assessoria jurídica, *know-how* e acesso a novos mercados.

Esta abordagem define os componentes básicos de uma boa incubadora. Uma incubadora de negócios tem como principal objectivo a produção de empresas de sucesso que vai deixar a incubadora financeiramente viável e independente dentro de um prazo razoável. Assim, uma boa incubadora tem um número grande de jovens empresas com potencial de crescimento, uma óptima taxa de rotação, um impacto positivo sobre a percepção de empresários e sobre a criação de um empreendedor, fortes ligações com a indústria, centros de I&D e universidades e, finalmente, uma estrutura para facilitar o acesso aos mercados financeiros.

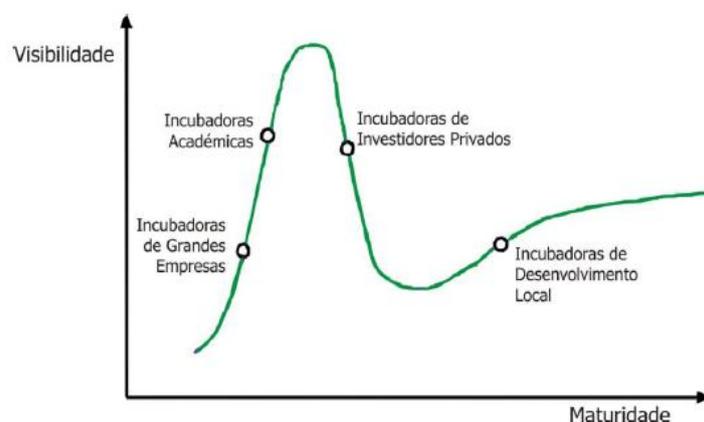
2.6 Tipologia de Incubadoras

Cada incubadora tem os seus objectivos estratégicos em função da sua orientação face ao lucro. As incubadoras universitárias, por norma, não procuram o lucro. A sua missão é contribuir para o aumento e qualidade da investigação, emprego e crescimento económico (Zedtwitz, 2003). As incubadoras regionais são outro exemplo, porque normalmente não tem fins lucrativos, procurando apenas ajudar a comunidade local através da criação de emprego e dando suporte às empresas (Dinis, 2011).

Já as incubadoras comerciais independentes (investidores privados), as incubadoras virtuais e as incubadoras corporativas, no meio de grandes empresas, apesar das diferentes abordagens competitivas, procuram dar lucro. As incubadoras comerciais independentes tem como foco uma indústria específica ou uma determinada tecnologia (Dinis, 2011). As incubadoras virtuais procuram auxiliar os empreendedores, respondendo às suas necessidades. Este tipo de incubação não oferece espaço físico e está ligado sobretudo às tecnologias de informação (Zedtwitz, 2003). Por último, as incubadoras corporativas têm como objectivo adaptar os objectivos comerciais com os interesses políticos.

A Figura 2 pretende demonstrar a maturidade dos diferentes tipos de incubadoras (Albert, Bernasconi e Gaynor, 2002).

Figura 2 - Maturidade dos diferentes tipos de incubadoras.



Fonte: Albert et al. (2002)

Existem vários tipos de incubadoras e o que muda entre elas são os objectivos, as áreas de negócio, fases do negócio (fase da incubação). No entanto, a definição dos tipos de incubadoras varia de autor para autor. Para a Anprotec (2002), existem três tipos de incubadoras: i) Incubadora Tradicional apoia empreendedores que trabalhem

em sectores da economia; II) Incubadora com Base Tecnológica que tem como objectivo ajudar empreendedores que querem desenvolver produtos e serviços inovadores e, por último, III) incubadoras mistas que auxiliam empreendedores dos dois tipos anteriormente descritos.

2.7 O Papel das Universidades

Primeiramente, quando se aborda o papel das universidades é importante falar da sua missão. A missão das universidades tem-se desenvolvido e alterado ao longo dos tempos. Segundo Martinelli, Meyer e Tunzelmann (2008), as universidades tiveram como primeira missão o ensino e com o passar dos anos começaram a gerar conhecimento, isto é, investigação. E nos últimos anos, tem-se assistido a um terceiro ponto, que é a contribuição para o desenvolvimento económico da sociedade e dos países.

Para Agrawal (2001), as universidades são uma fonte de extrema importância para a obtenção de conhecimento, especialmente nas áreas das tecnologias e ciências, referindo-se que o conhecimento gerado pode ser transferido para a indústria através de vários canais.

Outra das alterações verificadas nos últimos anos é a criação de empresas próximas das universidades.

Entende-se como uma Universidade “empreendedora”, aquela que se preocupa com a qualidade do ensino, a passagem do conhecimento, que faça investigação e que crie inovação (Etzkowitz, 2003). A primeira incubadora universitária em Portugal nasceu há

19 anos em Aveiro. Segundo Celso (2014), director da IEUA, a comunidade universitária (professores, alunos, investigadores e colaboradores) necessitavam de um espaço para desenvolver actividades comerciais. Para Barros (2014), chefe de divisão do CRIA, “a criação de uma incubadora na Universidade do Algarve surge como forma de capacitar o trabalho de apoio à criação e consolidação de novas empresas de cariz tecnológico e de conhecimento, fazendo a ponte com o Parque de Ciência e Tecnologia do Algarve.”

2.8 Transferência de Conhecimento

As faculdades são uma fonte de criação de conhecimento, especialmente em áreas como a ciência e a tecnologia. O conhecimento gerado pode ser transportado para indústria (Agrawal, 2001). MacPherson (1998) indica que é necessário existir uma relação entre a inovação das pequenas e médias empresas e a presença de ligações à faculdade. Segundo Varga (2000), a proximidade geográfica, entre as instituições académicas e as indústrias, poderá ser uma fonte externa positiva de conhecimento. Os parques de ciência e tecnologia assumem preponderância por serem o mecanismo mais conhecido e pró-activo no estabelecimento de uma infra-estrutura, onde a influência entre a universidade e a indústria deve ser promovida e fortalecida (Bell, 1993; Gordon, 1997; Lalkaka e Bishop, 1997). As empresas podem adquirir conhecimento de diversas formas, nomeadamente através de empresas concorrentes, laboratórios, associações industriais de I&D e universidades. No entanto, apenas as universidades permitem obter conhecimento, instalações e mão-de-obra qualificada como alunos e até mesmo professores (Marques, 2005).

2.9 Teoria Baseada nos Recursos

A teoria baseada nos recursos é uma perspectiva que pretende explicar a vantagem competitiva a partir dos recursos e das competências únicas da empresa. Este tema não é novidade e autores como Fahy (2000), têm-se dedicado à sua investigação. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a origem da teoria baseada nos recursos pode ter sido encontrada no trabalho de investigação de Penrose (1959). Este trabalho analisou processos de crescimento de empresas, caracterizado pelas oportunidades externas e internas. Wernerfelt (1984), a partir da investigação de Penrose (1959), propôs analisar as empresas do ponto de vista do seus recursos, em detrimento do foco no produto. Deste modo foi possível conhecer e estudar novas perspectivas para a estratégias empresarial.

Barney (1991), defende que existem quatro características que tornam os recursos uma fonte de vantagem competitiva: valor, raridade, dificuldade de imitar e dificuldade para substituir. Mais tarde, Grant (1991) realizou uma investigação e contribuiu com características adicionais, como a durabilidade, a transparência, a dificuldade de transparência e a de replicação.

A principal conclusão que se deve retirar desta teoria é que a vantagem competitiva das organizações é explicada através da heterogeneidade dos recursos. Desta forma, quanto melhor for a qualidade dos recursos de uma organização melhor será a sua performance.

2.10 Teoria Baseada no conhecimento

O sucesso de um negócio está cada vez mais dependente do conhecimento. A gestão do conhecimento tornou-se, nos últimos anos, uma prática imprescindível nas organizações para a criação de valor (Smith e Mckeen, 2004). A gestão do conhecimento permite às empresas alcançarem vantagem competitiva (Grant, 1991). Esta vantagem deve-se, em grande parte, à transformação das economias industriais baseadas no conhecimento e suportadas em repositórios de conhecimento. Isto obriga as empresas a centrarem-se cada vez mais na gestão do seu conhecimento (Serrano e Fialho, 2003). Segundo Dalkir (2005), a gestão do conhecimento é definida como uma coordenação deliberada e sistemática das pessoas, tecnologias, processos e estruturas da empresa, com o objectivo de aumentar o valor da organização. Para Davenport e Prusak (2000), o conhecimento é a informação aplicada à acção. Os autores afirmam ainda que o conhecimento está associado às pessoas, e uma vez apreendido, torna-as mais habilitadas a desempenharem as suas actividades. O conhecimento pode ser criado de diversas formas: aquisição, fusão, adaptação e redes de conhecimento. Depois de analisado o conhecimento, se for útil, é usado pela organização. Podemos ainda definir que o conhecimento é tácito ou explícito, individual ou colectivo. O conhecimento tácito é aquele que as pessoas ou organizações dispõem de uma forma inconsciente. O explícito é o tipo de conhecimento consciente, ou seja, é aquele que foi explicado. O conhecimento individual é aquele que é representado pela educação, experiência e *skills* adquiridas. Este tipo de conhecimento pertence à pessoa, não é propriedade da empresa. O conhecimento colectivo é aquele de que as organizações

dispõem para os seus funcionários (Grant, 1996; Grant, 2002). Segundo Correia e Sarmiento (2003), o papel da gestão do conhecimento é transformar o conhecimento individual em colectivo. Assim, as organizações estão a aptas a ensinar a aprender, envolvendo todos os membros nesse processo.

3. Hipóteses de Pesquisa

3.1 Marketing Empreendedor

Ao longo dos anos, o cenário macro ambiental obrigou a uma reconfiguração das práticas de marketing das empresas. Factores como a globalização, partição de mercados e economia do conhecimento são responsáveis por indicarem novos caminhos para a disciplina de marketing (Day e Montgomery, 1999). As empresas foram obrigadas a inovar e a aprender novas formas de trabalhar.

A junção entre o marketing tradicional e empreendedorismo trouxe bastantes benefícios, como se pode ver na tabela 1.

Tabela 1 -Marketing Empreendedor VS Marketing Tradicional.

Marketing Empreendedor VS Marketing Tradicional		
	Marketing Tradicional	Marketing Empreendedor
Conceitos	Orientação para o cliente: foco no Mercado e desenvolvimento de produtos	Orientação para a inovação: foco na ideia e avaliação das necessidades do mercado
Estratégia	Estratégias de segmentação, posicionamento e público-alvo	Estratégias de nicho
Métodos	Marketing Mix: 4P's	<i>Buzz Marketing</i>
Inteligência de Marketing	Pesquisas e sistemas de inteligência de marketing	Rede de relações para obtenção de informações

Fonte: Adaptado (Stokes, 2000)

Os conceitos tradicionais de marketing conheceram uma nova abordagem, devido às constantes transformações tecnológicas, tornando-se importante que o marketing empreendedor use recursos relacionados com a internet. As redes sociais são, cada vez mais, uma ferramenta importante para comunicar e analisar os clientes. Desta forma os empreendedores têm uma percepção melhor de como a empresa está posicionada no mercado, aumentando as hipóteses de análise e controlo das acções de marketing (Jones, 2010).

Carson, Cromie, McGowan e Hill (1995) compreenderam que a eficácia do marketing está sujeita a vários factores. Para os autores o marketing empreendedor (ME) depende da experiência, conhecimento, comunicação, competências-chave e do poder de decisão do dono da organização. De acordo com Bjerke e Hultman (2002), o marketing empreendedor é a comercialização de pequenas empresas em crescimento através do empreendedorismo. Maritz (2010) assegura que o ME é uma identificação pró-activa e a exploração de oportunidades de aquisição e retenção de partes interessadas relevantes através de abordagens inovadoras para a gestão de riscos, alavancagem de recursos e criação de valor.

3.2 Orientação para o mercado

Vários autores estudaram, ao longo dos anos, a relação de proximidade existente entre a orientação para o mercado (OM) e a performance (Jaworski e Kohli, 1993;

Kirca, Jayachandran e Bearden, 2005; Narver e Slater, 1990); no entanto, não existe grande consenso, sendo difícil de perceber a relação entre as duas variáveis. Outro dos pontos de vista parte do princípio de que a relação entre orientação para o mercado e a performance é influenciada por factores de mercado, tais como: turbulência tecnológica e intensidade competitiva (Jaworski e Kohli, 1993; Slater e Narver, 1994). Segundo Narver e Slater (1990), a OM é restringida a cinco elementos, três dos quais são componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. E existem dois critérios de decisão: foco no longo prazo e rentabilidade.

Figura 3 - Componentes da Orientação para o Mercado



Fonte: Narver e Slater (1990)

A orientação para o cliente é o primeiro elemento comportamental. Tem como foco a compreensão do mercado-alvo e a capacidade de criar valor neste mercado, de forma contínua. De seguida, aparece a orientação para o concorrente, pois as empresas necessitam de compreender as forças e fraquezas dos seus concorrentes a curto prazo. O último elemento comportamental é a coordenação interfuncional que consiste em utilizar, de forma coordenada, os recursos da empresa de forma a gerar valor para os

consumidores. Quanto aos dois elementos de decisão, a empresa deve estar focada no longo prazo e na rentabilidade. A empresa deve olhar para longo prazo e procurar constantemente satisfazer as necessidades dos consumidores, superando a concorrência.

Levitt (1960) deixou claro que as empresas, para a sua sobrevivência e sucesso, teriam que orientar-se para o mercado. O autor referiu que as empresas fracassavam por não se focarem nos clientes e nas suas expectativas. Para Slater e Narver (1994), a orientação para o mercado deverá ter como foco principal aumentar a satisfação e a lealdade dos clientes. As organizações que adoptam esta orientação estão bem posicionadas para antecipar as necessidades dos clientes e oferecer produtos para satisfazer essas necessidades. Com base no exposto formula-se a seguinte hipótese:

H1: Nas empresas incubadas, a orientação para o mercado está positivamente associada ao marketing empreendedor.

3.3 Orientação para a Inovação

A orientação para a inovação é considerada por diversos autores como uma das orientações estratégicas mais importantes para o sucesso das organizações a longo-prazo (Berthon, Hulbert e Pitt, 1999; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Hurley e Hult, 1998).

Para Damanpour (1991), a inovação surge quando se adquire ou se gera um novo projecto, programa, sistema, processo, política, produto ou serviço aprovado pela organização. Segundo Porter (1990), a inovação pode encontrar-se tanto numa nova tecnologia como numa nova forma de trabalhar.

A inovação está intimamente ligada ao empreendedorismo (Drucker, 1985). Assim, a inovação é o instrumento e o meio através do qual o empreendedor explora as mudanças. Para Atuahene-Gima (1996), o sucesso da inovação é determinado à partida pela sua orientação para o mercado e esta orientação está ligada com a inovação em marketing e com a inovação do produto. Estudos realizados por Baker e Sinkula (1999) e Han, Kim e Srivastava (1998) referem que a inovação de produtos é essencial para o sucesso sustentável e para o melhoramento da performance empresarial. Para Cunha, Rego e Cunha (2006), é essencial as empresas inovarem sob pena de morrerem. Em economias de mercado mais desenvolvidas as empresas inovam de uma forma constante, porque de outra forma muitas delas não sobreviveriam. Inovar, é, deste modo, a palavra de ordem, tornando-se uma questão de sobrevivência, especialmente em sectores tão competitivos como o tecnológico. Face ao exposto coloca-se a seguinte hipótese:

H2: Nas empresas incubadas, a orientação para a inovação está positivamente associada ao marketing empreendedor.

3.4 Capacidades de Marketing

Nos últimos anos, têm-se realizados diversos esforços para entender a natureza das capacidades do marketing (CM), dada a importância de obter vantagem competitiva, como salienta Fahy, Hooley, Cox, Berac, Fonfara e Snoj (2000). Estudos antigos definem capacidades de marketing como um processo de marketing que ocorre em

empresas de média dimensão, que incluem o *marketing mix*, pesquisa de mercado e gestão estratégica (Vorhies, 1998; Vorhies e Morgan, 2005).

A capacidade de marketing de uma organização é reflectida na sua aptidão para diferenciar produtos/serviços de concorrentes e construir marcas de sucesso (Masaaki, Sринi e Preet, 2002). De acordo com Krasnikov e Jayachandran (2008) as CM assumem um papel importante numa organização, pois influenciam o desempenho da mesma. Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011) afirmam, ainda, que a performance de uma organização pode ser entendida como uma consequência das capacidades e eficácia de marketing. Desta forma, as capacidades de marketing de uma empresa podem ser consideradas como as capacidades e competências que a organização tem e que lhe permite perceber as mudanças que ocorrem nos mercados onde actua, conseguindo, assim, operar de forma mais eficiente nos seus mercados.

Kogut (1991) alega que as capacidades de marketing são práticas avançadas de gestão e estas podem variar de país para país e de cultura para cultura. Com base na pesquisa formula-se a seguinte hipótese:

H3: Nas empresas incubadas, as capacidades de marketing estão positivamente relacionadas com o marketing empreendedor.

3.5 Performance da Empresa

A importância do tema performance é unânime entre autores (Rowe e Morrow, 1999; Uncles, 2000; Venkatraman e Ramanujam, 1986). Ainda assim, a sua complexidade não permite que exista um esquema conceptual correcto para definir performance, bem

como, a sua operacionalização (Dess e Robinson, 1984). As formas de medir performance mudam consoante as questões de pesquisa e a disponibilidade dos dados (Perin e Sampaio, 1999).

Para Covin e Slevin (1991) a performance pode ser medida através de vários indicadores contabilísticos. Os autores afirmam ainda que a performance é constituída por duas dimensões: o crescimento e a rendibilidade. De acordo com Zahra (1993), uma empresa empreendedora pode optar por uma rendibilidade a curto prazo em prejuízo do crescimento a longo prazo. Para Lumpkin e Dess (1996), a performance financeira e o crescimento são aspectos distintos da performance. Cada indicador deve proporcionar uma informação única e importante. Para os autores é possível uma organização obter resultados positivos numa dimensão da performance e resultados menos bons noutra dimensão. Um dos primeiros autores a relacionar a orientação para o mercado com a performance foi Sinkula (1994). O autor concluiu que o conhecimento sobre informações de mercado pode ser usado para aperfeiçoar a performance da empresa. Mais tarde, Hunt e Morgan (1996) afirmaram que a orientação para o mercado pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Lumpkin e Dess (1996) alertam, ainda, que os indicadores de performance usados pela empresa devem ser integrados nas metas da organização, nos objectivos e em elementos que contêm os *stakeholders*. Por outro lado, a performance pode ser avaliada através da satisfação, motivação e objectivos não financeiros do empreendedor. A performance também pode ser medida através de indicadores difíceis de quantificar como a satisfação dos empregados, a reputação da empresa, o modo como se

assumem os compromissos e os objectivos pessoais. Face ao exposto coloca-se a seguinte hipótese:

H4: O marketing empreendedor tem uma relação positiva com a performance da empresa.

3.6 Performance de Marketing

A performance empresarial tornou-se, ao longo dos anos, numa importante componente da pesquisa empírica de marketing. Diversos autores têm tentado perceber e medir este conceito (Deshpandé et al., 1993). Os resultados das organizações, fruto da performance, podem ser medidos através de métricas financeiras e não financeiras (quantitativos e qualitativos) (Becherer, Helms e McDonald, 2012). Desta forma forma os autores, Morgan, Clark e Gooner (2002) conseguiram identificar cinco contributos da avaliação da performance de marketing:

- Acompanhar a actividade da empresa, de forma a antecipar problemas futuros;
- Fornecer informação para o planeamento;
- Identificar as prioridades de marketing e os resultados pretendidos;
- Assegurar a conformidade com questões não negociáveis (regulações de mercado);
- Auxílio na estratégia de implementação.

As métricas de avaliação da performance de marketing têm evoluído ao longo dos últimos anos. Segundo Clark (1999), existem três consistentes direcções e/ou ciclos:

- Primeiro ciclo: medidas de resultados (*output*) financeiros para não-financeiros;
- Segundo ciclo: medidas de resultados (*output*) para medidas de recursos necessários (*input*);

- Terceiro ciclo: medidas unidimensionais para medidas multidimensionais.

Neste estudo, é possível perceber as métricas financeiras (lucros, vendas, fluxo de caixa) e as métricas não-financeiras (quota de mercado, satisfação do cliente, lealdade, notoriedade). Na Figura 4 está representada a evolução de desempenho de marketing de Clark (1999) como foi referido anteriormente.

Figura 4 - Áreas expandidas das medidas de desempenho de marketing.



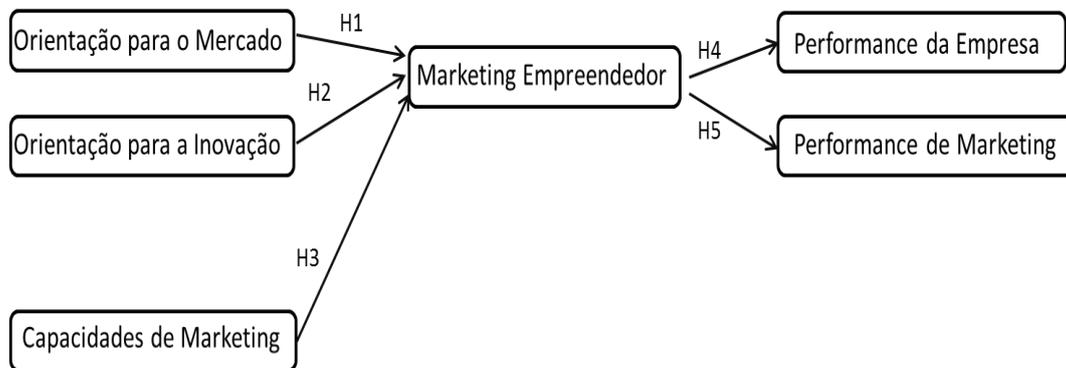
Fonte: Adaptado de Clark (1999)

Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein (2006) apresentaram mais de 50 métricas de marketing que servem para diferentes mercados medirem a performance. Para Barwise e Farley (2004) a métrica mais usada pelas empresas a nível de marketing é a quota de mercado. Com base na pesquisa formula-se a seguinte hipótese:

H5: O marketing empreendedor tem uma relação positiva com a performance de marketing.

Deste modo, podem-se organizar as hipóteses descritas acima de acordo com o esquema apresentado em baixo.

Figura 5 - Modelo Conceptual



4. Metodologia de Investigação

4.1 Tipo de Estudo

O estudo foi realizado através de um inquérito estruturado (pesquisa quantitativa), com a finalidade de obter dados primários. As questões usadas no estudo foram todas testadas e estudadas por outros autores. A grande maioria das perguntas tem escala de Likert de 7 pontos.

O presente estudo pretende avaliar as percepções dos empreendedores inquiridos sobre questões de Orientação para o Mercado, Orientação para Inovação, Capacidades de Marketing, Marketing Empreendedor, Performance da Empresa e Performance de Marketing (ver anexo A).

4.2 Recolha de Dados

A recolha de dados teve início no dia 6 de Abril de 2015 e acabou no dia 8 de Maio. O inquérito está estruturado em duas partes: Dados demográficos e questões relacionadas com o estudo. O inquérito foi realizado *online* e *offline* (presencialmente). *Online* foi enviado para 492 empresas incubadas de norte a sul de Portugal, do qual responderam 51. Presencialmente foram efectuados 61 inquéritos. Esta base de dados foi elaborada pelo mestrando, do qual faziam parte cerca de 700 empresas mas só 492 cumpriam os requisitos, ou seja, empresas que não foi possível obter o *email* entraram para a BD, no entanto, não foi possível contactá-las *online* e houve ainda diversas empresas que os emails ficaram *bounce*.

Para analisar a informação recolhida foi necessário utilizar o SPSS (SPSS, 2013) e o *Smart PLS* (Ringle, Wende e Will, 2005).

Tabela 2 - Ficha Técnica do Inquérito

Informação da Amostra	
População	700 empresas (presentes numa BD desenvolvida pelo aluno)
Amostra	112 inquéritos (51 online e 61 presencialmente)
Data da recolha	6 de Abril a 8 de Maio

4.3 Operacionalização das Variáveis do Modelo

As questões usadas para a investigação foram todas usadas e testadas por alguns dos maiores investigadores das mais diversas áreas do estudo presentes na tese. Em todas as questões foi usada uma escala de Likert de sete pontos.

A escala para medir a variável orientação para o mercado foi retirada de Stam e Elfring (2008).

Para a variável relacionada com orientação para a inovação, usou-se a escala usada por Zhou, Gao, Yang e Zhou (2005).

A variável sobre as capacidades de marketing da organização está dividida em 29 questões, dividida por temas como: capacidade de fixação de preços, capacidade de distribuição, capacidades de comunicação, capacidades de vendas e capacidades de implementação da estratégia de marketing, tendo-se obtido a escala usada em Morgan, Vorhies e Mason (2009).

A questão sobre marketing empreendedor conta com 16 *items*, e foi retirado de um estudo de Fiore (2013). As perguntas estão divididas por: *Opportunity Vigilance*, *Consumer-centric Innovation*, *Risk-management* e *Value Creation*.

Para medir a performance a nível de marketing foram usadas 4 *items*, recorrendo a uma escala desenvolvida por Merrilees et al. (2011).

A performance da empresa, a escala usada tem um total de 16 *items* e foi usada por Stam e Elfring (2008).

5. Análise de dados e resultados

5.1 Caracterização da amostra

Para a realização deste estudo foram efectuados 112 inquéritos (51 online e 61 presencialmente). A caracterização dos respondentes, bem como das respectivas empresas incubadas é apresentado nas tabelas abaixo.

Tabela 3 - Estatística Descritiva dos Inquiridos

Sexo	Frequência	(%)
Feminino	40	35,7
Masculino	72	64,3
Total	112	100

	Fundação	Anos de Incubação
Média	2010,69	2,89
Mínimo	2004	1
Máximo	2014	10

Idade	Frequência	(%)
20 - 29 anos	34	30,4
30 - 39 anos	46	41,1
40 - 49 anos	24	21,4
50 - 59 anos	6	5,4
> 60	2	1,8
Total	112	100

Anos de Incubação		
	Frequência	(%)
2004	3	2,7
2005	4	3,6
2006	3	2,7
2007	4	3,6
2008	16	14,3
2009	6	5,4
2010	9	8,0
2011	11	9,8
2012	22	19,6
2013	14	12,5
2014	20	17,9

	Frequência	(%)
Outras Incubadoras	66	58,9
Incubadoras Universitárias	46	41,1

Colaboradores	Frequência	(%)
1 - 10	94	83,9
11 - 20	12	10,7
> 21	6	5,4

No que diz respeito ao sexo, 64,3% dos inquiridos são do sexo masculino; e, 35,7% do sexo feminino. As pessoas que responderam a este estudo apresentam idades compreendidas entre os 20 e os 29 anos, 30,4%; os 30 e os 39 anos, 41,1%; os 40 e os 49 anos, 21,4%; os 50 e os 59 anos, 5,4%; e, mais de 60 apenas 1,8%. Quanto ao nível de escolaridade dos colaboradores das *startups*, 39,30% são licenciados, 35,80% tem mestrado, 14,30% são pós-graduados, 5,40% tem doutoramento e 5,40% tem o ensino secundário.

Quanto às incubadoras, 41,07% das empresas estão incubadas em incubadoras universitárias, 23,21% preferem uma incubação virtual, 17,86% estão em incubadoras regionais, 16,07% em incubadoras comerciais e 1,79% incubadas dentro de uma grande empresa. Quanto aos anos de fundação das empresas incubadas, a mais antiga é de 2004. Nos últimos três anos, tem-se assistido a um aumento do número de empresas

fundadas. Em 2012, foram fundadas 22 empresas; em 2013, surgiram 14; e, em 2014, foram criadas 20.

Tabela 4 - Cross Tabulation (Cargo no Empresa VS Escolaridade)

	Administrador	D.Comercial	D.Marketing	D.Financeiro	D.Geral	Empresário	Gerente	Outro	Sócio Gerente	Total
Doutoramento	3,60%								1,80%	5,40%
Ensino Secundário (12º ano)								5,40%		5,40%
Licenciatura	7,10%	1,80%	7,10%	1,80%	1,80%	1,80%	3,60%	1,80%	12,50%	39,30%
Mestrado	5,40%		1,80%		10,70%		3,60%	3,60%	10,70%	35,80%
Pós-Graduação	1,80%				3,60%			1,80%	7,10%	14,30%
Total	17,90%	1,80%	8,90%	1,80%	16,10%	1,80%	7,20%	12,60%	32,10%	100%

Quanto aos anos de incubação a resposta que apareceu mais vezes foi 1 ano com 35,7%, 2 anos com 14,3%, depois 3 anos com 19,6% e 4 anos com 14,3. Os restantes anos são irrelevantes, porque tiveram percentagens pouco significativas e porque por norma o período de incubação são 4 a 5 anos. Relativamente ao sector de actividade, 39,3% pertence ao sector dos serviços prestados a empresas, 16,1% ao sector do comércio, 16,1% aos sector dos serviços prestados a consumidores individuais, 10,7% ao sector da indústria transformadora, 8,9% a *utilities*, 7,1% a actividades primárias e com 1,8% a construção.

5.2 Estimação do Modelo

Para testar o modelo conceptual escolhido foi utilizada a metodologia PLS (*Partial least Squares*). O *software* utilizado para a análise PLS foi o Smart PLS 2.0 (Ringle et al., 2005). De acordo com Hulland (1999) o modelo de investigação foi analisado e interpretado em duas fases: modelo de medida e modela estrutural.

5.3 Modelo de Medida

O PLS permite trabalhar amostras pequenas, neste caso 112, e permite trabalhar variáveis que seguem distribuições não normais (Hulland, 1999). Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) afirmam que para medir os constructos reflexivos deve ser avaliada a validade (convergente e discriminante) e a fiabilidade. A fiabilidade individual dos indicadores é avaliada através da análise dos pesos (*loadings*) dos indicadores ou *items* na respectiva variável latente, bem como pela análise do Cronbach Alpha. Os *items* devem ter *loadings* acima de 0,7 (Hair, Black, Babin e Anderson, 2009), o Cronbach Alpha, cujo objectivo é avaliar a correlação dos *items*, deve ser também superior a 0,7 (Hair et al., 2009) e o *Composite Reliability* (CR). Os autores Henseler et al. (2009) afirmam que este último indicador mede a fiabilidade de cada variável latente. O valor mínimo aceitável é 0,7 (Nunnally, 1978), indicando a sua fiabilidade.

A validade convergente serve para perceber se os *items* que compõem uma determinada escala convergem, tendo uma grande proporção de variância em comum. Para avaliar a validade convergente, utiliza-se quer a análise dos *loadings*, quer a variância média extraída AVE (*Average Extracted Variance*), devendo todos os constructos apresentar valores superiores a 0,5 (Fornell e Larcker, 1981). A AVE tem como objectivo medir a percentagem de variância total dos indicadores que é explicada pela variável latente, através do rácio da soma da variância explicada e do erro de medida. Por último, a validade discriminante pretende aferir o nível até que ponto é que cada variável latente é realmente divergente das outras variáveis latentes (Hair et al., 2009). A sua análise é feita através da comparação da raiz quadrada do AVE

de cada variável latente com as correlações que existem entre essa variável latente e as restantes (Hair et al., 2009), devendo as correlações serem inferiores à raiz quadrada do AVE.

Tabela 5 – Itens de medida (Fonte: Elaboração própria)

Itens de Medida	Nº de Itens	Loadings Inferior	Loadings Superior	Cronbach Alpha	AVE	CR
Orientação Mercado	7	0,761	0,888	0,928	0,706	0,944
Orientação Inovação	3	0,842	0,918	0,846	0,776	0,913
Capacidades de Marketing	29	0,720	0,900	0,818	0,648	0,878
Marketing Empreendedor	16	0,723	0,823	0,781	0,603	0,859
Performance da Empresa	7	0,682	0,827	0,895	0,601	0,913
Performance de Marketing	4	0,719	0,878	0,799	0,626	0,869

Fonte: Elaboração pelo autor

Na tabela 5, pode-se observar que todos os valores estão dentro dos limites inferiores estabelecidos para o Cronbach Alpha, AVE e *Composite Reliability*, pelo que todas as variáveis latentes usadas satisfazem as exigências de fiabilidade e de validade convergente.

Tabela 6 - Matriz de Correlação entre as Variáveis Latentes

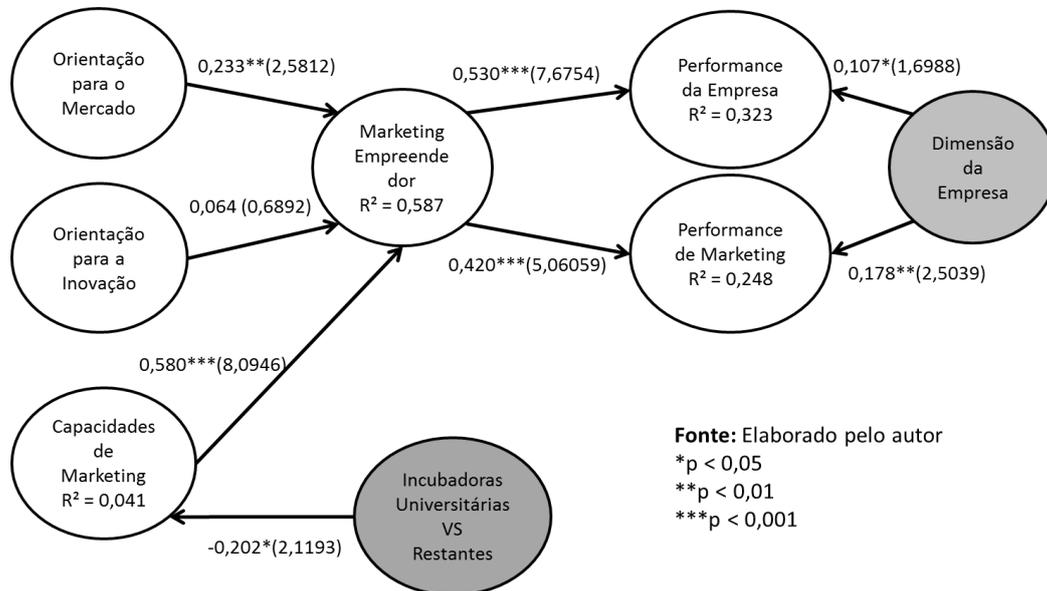
Variáveis Latentes	1	2	3	4	5	6	7	8
Capacidades de Marketing	0.805							
Dimensão Iniversitárias	0,184	1,000						
Marketing Empreendedor	0,734	0,269	-0,153	0.777				
Orientação para a Inovação	0,197	0,201	0,020	0,284	0.881			
Orientação para o Mercado	0,606	0,157	-0,184	0,614	0,454	0.840		
Performance da Empresa	0,517	0,250	-0,046	0,559	0,239	0,291	0.775	
Performance de Marketing	0,450	0,291	-0,006	0,468	0,218	0,317	0,698	0.791

A tabela 6 apresenta a matriz de correlação entre as variáveis latentes. Na diagonal principal da tabela pode-se observar a raiz quadrada da AVE de cada variável latente. Como os valores da raiz quadrada de cada variável latente são superiores às correlações desta variável com as restantes, satisfaz-se, assim, o critério de validade discriminante.

5.4 Modelo Estrutural

Após a validação do modelo de medida é necessário avaliar o modelo estrutural. Para esse fim, é aplicada a opção *bootstrapping* do *software* PLS. Esta opção compreende uma técnica não paramétrica usada para avaliar a estabilidade e a significância das estimativas obtidas, onde a amostra é tratada como uma representação da população (Henseler et al., 2009). Segundo Hair, Sarstedt, Ringle e Mena (2012) deve-se utilizar pelo menos 5000 sub-amostras. Para avaliar este modelo estrutural, foram utilizadas a variância explicada (R^2) das variáveis endógenas e a intensidade dos coeficientes (β). Na figura 6 são apresentados os resultados do modelo estimado através do PLS.

Figura 6 - Modelo Empírico



Segundo Henseler et al. (2009), em primeiro lugar deve-se verificar os valores do coeficiente de terminação (R^2). Neste caso, os valores presentes variam entre 0,041 e 0,587. O mesmo autor afirma ainda as referências mínimas para os valores de R^2 são:

0,67, 0,33 e 0,19 e são descritos como forte, moderado e fraco, respectivamente. Deste modo, a variável marketing empreendedor, apresenta um coeficiente de determinação de valor moderado ($R^2 = 0,587$). As variáveis performance da empresa ($R^2 = 0,323$) e performance de marketing ($R^2 = 0,248$) registam valores fracos para os respectivos coeficientes de determinação. O valor obtido para as capacidades de marketing é marginal ($R^2=0,041$), mas, ainda assim, este indicador apenas apresenta um peso por conta da introdução de uma variável de controlo. Quanto à análise das hipóteses, é possível verificar que a orientação para o mercado está positivamente relacionada com o marketing empreendedor ($\beta=0,233$; $t\text{-value}=2,5812$; $p<0,01$) permitindo, assim, aceitar a hipótese H1. Relativamente à relação entre a orientação para a inovação e o marketing empreendedor ($\beta=0,064$; $t\text{-value}=0,6892$; n.s) não se obteve suporte estatístico, pelo que se rejeita a hipótese H2. A relação entre as capacidades de marketing e marketing empreendedor apresentam os valores ($\beta=0,580$; $t\text{-value}=8,0946$; $p<0,001$), permitindo aceitar a hipótese H3. A relação entre o marketing empreendedor e a performance da empresa ($\beta=0,530$; $t\text{-value}=7,6754$; $p<0,001$) e performance de marketing ($\beta=0,420$; $t\text{-value}=5,0605$; $p<0,001$) obtiveram ambas suporte estatístico, permitindo aceitar as hipóteses H4 e H5. A análise das relações entre as variáveis de controlo e as variáveis do modelo permite perceber que todas obtiveram suporte estatístico. Deste modo, as relações entre a dimensão da empresa e a performance da empresa e a performance de marketing apresentam os seguintes valores, respectivamente: ($\beta=0,107$; $t\text{-value}=1,6988$; $p<0,05$) e ($\beta=0,178$; $t\text{-value}=2,5039$; $p<0,01$), permitindo perceber que a dimensão influencia positivamente os níveis de performance das empresas incubadas. Por outro lado, a distinção entre as

incubadoras universitárias e as restantes tem um impacto negativo e significativo nas capacidades de marketing ($\beta=-0,202$; $t\text{-value}=2,1193$; $p<0,05$). O valor negativo que as empresas que estão instaladas em incubadoras universitárias apresentam menores capacidades de marketing.

6. Conclusões

O presente estudo teve como objectivo testar empiricamente um modelo conceptual que pretendia compreender como as empresas presentes em incubadoras universitárias e tradicionais trabalham o marketing. Para tal foram recolhidos 112 inquéritos de uma base de dados desenvolvida pelo mestrando, da qual faziam parte cerca de 700 empresas incubadas de norte a sul do país nos mais diversos tipos de incubação.

Depois de elaborado e analisado o modelo, pode-se concluir que as hipóteses H1, H3, H4 e H5 foram suportadas e a hipótese H2 foi rejeitada, uma vez, que não obteve suporte estatístico. Através deste estudo percebemos ainda que as empresas com maior dimensão, a nível de funcionários, têm melhores níveis de performance de marketing e de performance da empresa. Outro dos pontos interessantes da investigação é a relação bastante positiva entre as capacidades de marketing com o marketing empreendedor e deste com a performance da empresa e com a performance de marketing, ou seja, empresas que têm maiores capacidades de marketing aplicam melhor o marketing empreendedor, obtendo assim melhor performance. A orientação para o mercado tem ainda um impacto positivo na relação

com o marketing empreendedor, enquanto que a orientação para a inovação não se mostra significativa.

Quanto às limitações deste estudo, foram realizados apenas 112 inquéritos em Portugal e apenas em algumas incubadoras, uma vez que nem todas puderam cooperar.

Estudos futuros deveriam concentra-se no facto das empresas incubadas em incubadoras universitárias trabalharem de uma forma mais negativa as capacidades de marketing e ainda, apostarem na investigação das incubadoras universitárias, porque é um tema que está ainda por desenvolver.

Referências Bibliográficas

- Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23, 127–135.
- Aerts, K., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2007). Critical Role and Screening Practices of European Business Incubators. *Technovation*, 27, 254-267.
- Agrawal, A. (2001). University-to-industry knowledge transfer: literature review and unanswered questions. *Internacional Journal of Management Reviews*, 3, pp. 285-302.
- Albert, P., Bernasconi, M., & Gaynor, L. (2002). Les Incubators: Emergence d'une Nouvelle Industrie – Rapport de Recherché. from http://postel-vinay.net/osi/rapport_final_incubateurs_avril_2002.pdf
- Albert, P., & Gaynor, L. (2001). Incubators – Growing Up, Moving Out: a Review of the Literature. from <http://www.ceram.fr>
- Anprotec. (1998). Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas.
- Anprotec. (2002). Glossário dinâmico de termos na área de tecnópolis, parques tecnológicos e incubadoras *Brasília*.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market Orientation and Innovation. *Journal of Business Research*, pp. 93-103.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, p. 411-427.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management Science*, 17(1), 99-120.
- Barros, H. (2014). Incubadoras nas universidades: Como lançar uma empresa?
- Barwise, P., & Farley, J. U. (2004). Marketing Metrics: Status of Six Metrics in Five Countries. *European Management Journal*, v. 22(3), pp. 257- 262.

- Becherer, R. C., Helms, M. M., & McDonald, J. P. (2012). The effect of Entrepreneurial Marketing on outcome goals in SMEs. *New England Journal of Entrepreneurship*, 15, 7-18.
- Bell, E. (1993). Some current issues in Technology Transfer and Academic-Industrial Relations: A review. *Technology Analysis & Strategic Management*, 5, pp. 307-321.
- Berthon, P., Hulbert, J. M., & Pitt, L. F. (1999). To Serve or Create? Strategic Orientations toward Customers and Innovation. *California Management Review*, 42(1), 37–58.
- Bjerke, B., & Hultman, C. (2002). *Entrepreneurial marketing : the growth of small firms in the new economic era: Cheltenham*.
- Broadhurst, T. (1988). History of science park development and the existing pattern.
- Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., & Hill, J. (1995). *Marketing and Entrepreneurship in SME*.
- Celso, C. (2014). Incubadoras nas universidades: Como lançar uma empresa?
- Clark, B. H. (1999). Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 711-732.
- Correia, A. M. R., & Sarmiento, A. (2003). *Knowledge Management: key competences and skills for innovation and competitiveness: Sophie Antipolis*.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 16, p. 7-25.
- CSES. (2002). Benchmarking of Business Incubators: Final Report *Center for Strategy & Evaluation Services: European Commission, Enterprise Directorate General, Brussels*.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Cunha, R. C. (2006). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão *RHeditora 5ª ed*.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice: Burlington MA: Elsevier ButterworthHeinemann*.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta analysis of effects of determinants and moderator. *Academy of Management Journal*, 55-590.

- Davenport , T., & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge. How organizations manage what they know*: Harvard Business School Press.
- Day, G., & Montgomery, D. (1999). Charting new directions for marketing. *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), pp. 3-13.
- Deshpandé, R., Farley, J., U., & Webster, F., E. Jr. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 23-37.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. J. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 265-273.
- Dinis, M. (2011). *Incubadoras de Empresas e Modelos de Incubação em Portugal: Incubadoras Regionais vs. Universitárias*. Universidade do Algarve - Faculdade de Economia
- Drucker, P. (1985). Entrepreneurial Strategies. *California Management Review*, XXVII, No. 2.
- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: The triple Helix of University-Industry-Government Relations., *Social Science Information*, pp. 293-337.
- Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial*, 24((2/3/4)), 94-104.
- Fahy, J., Hooley, G., Cox, T., Berac, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (2000). The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe *Journal of International Business Studies*, 63-81
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2006). *Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master*: Pearson Education (P. Education Ed.).
- Fiore, A. M., Niehm, L. S., Hurst, J. L., Son, J., & Sadachar, A. (2013). Entrepreneurial Marketing: Scale Validation with Small, Independently-Owned Businesses. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gordon, M. (1997). *University-Industry links and Science Park companies in the UK*. Paper presented at the Paper presented for the 15th IASP theme conference: The commercialisation of innovations and know-how, Amesterdão.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 15, 109-122.
- Grant, R. M. (2002). *The knowledge-based view of the firm.*: Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis*
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. M. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modelling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
- Hameri, A. P. (1996). Technology transfer between basic research and industry. *Technovation*, 16(2), 51 - 57.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, v. 62, p. 30-45.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(1), 277-319.
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Hult, G. T., Hurley, R. F., & Knight, G., A. . (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 429-438.

- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1996). The Resource-Advantage Theory of Competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, 60(2), 107-114.
- Hurley, R. F., & Hult, T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42– 54.
- Observatório da Criação de Empresas (2007).
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation, antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53–70.
- Jones, B. (2010). Entrepreneurial marketing and the Web 2.0 interface. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 12(No. 2), pp. 143-152.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69, 24-41.
- Kogut, B. (1991). Country capabilities and the permeability of borders. *Strategic Management Journal*(12(Summer Special Issue)), 33-47.
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance. *Journal of Marketing*, 1-11.
- Lalkaka, R. (2001). *Business Incubator progress and performance: Overview of international experience*. Paper presented at the World Conference on Business Incubation, Rio de Janeiro, Brasil.
- Lalkaka, R. (2002). Best Practices in Business Incubation: Lessons (yet to be) Learned. *Frontiers of Entrepreneurship and Innovation, Readings in Science Park Policies and Practice*, pp. 177-240.
- Lalkaka, R., & Bishop, J. (1996). Business incubator in economic development. An initial assessment in industrializing countries.
- Lalkaka, R., & Bishop, J. (1997). *Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas: o potencial de sinergia*. Paper presented at the A Economia dos Parques Tecnológicos, Rio de Janeiro.

- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, v. 38, p. 45-56.
- Lumpkin, G., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation. *Academic of Management Review*, v.21(1), p. 135-172.
- Lumpkin, J. R., & Ireland, R. D. (1988). Screening Practices of New Business Incubators: The Evolution of Critical Success Factors. *American Journal of Small Business*, 12(4), 59-81.
- MacPherson, A. D. (1998). Academic-industry linkages and small firm innovation evidence from the scientific instruments sector.
- Maritz, A. (2010). *A discursive approach to entrepreneurial marketing: integrating academic and practice theory: Australian Graduate School Of Entrepreneurship*.
- Marques, J., P. . (2005). *As Incubadoras de Empresas com ligações à Universidade e a Cooperação Universidade – Indústria: o caso de Portugal* (Doutoramento), Universidade de Aveiro.
- Marques, J. P., Caraça, J., & Diz, H. (2010). Do Business Incubators Function as a Transfer Technology Mechanism. *The Open Business Journal*, pp. 15-29.
- Martinelli, A., Meyer, M., & Tunzelmann, N. (2008). Becoming an entrepreneurial university? A case study of knowledge exchange relationships and faculty attitudes in a medium-sized, research-oriented university.
- Masaaki, K., Srini, S. S., & Preet, S. A. (2002). Multinationality and Firm Performance: The Moderating Role of R&D and Marketing Capabilities. *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, pp. 79-97.
- Meeder, R. A. (1993). Forging The Incubator: How To Design And Implement a Feasibility Study For Business Incubation Programs.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368-375.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: PortoAlegre: Bookman*.

- Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment. *Journal of Business Research*, 55, pp. 363-375.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30, 909–920.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 20-35.
- Business Incubation: Building companies, jobs, wealth, Athens (1997).
- National Business Incubation Association (2000).
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd edition ed.).
- O'Gorman, C., Byrne, O., & Pandya, D. (2008). How scientists commercialise new knowledge via entrepreneurship. *Journal of Technology Transfer*, pp. 23-43.
- OCDE. (1997). Technology Incubators: Nurturing small firms. Report of The OECD Workshop on Technology Incubators.
- Oliveira, L., & Carvalho, H. (2002). A segmentação do espaço de inovação na industria portuguesa.
- Pedroso, E. (2006). O papel das incubadoras na promoção do empreendedorismo.
- Penrose, E. (1959). *Resources, firms, and strategies*: Oxford: Oxford University Press.
- Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (1999). *Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos*. Paper presented at the Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
- Portal Universia, S. A. (2008). Incubadoras de ideias e negócios. from www.universia.net
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 17, pp. 73-93.
- Rice, M. (1992). Intervention Mechanisms Used To Influence The Critical Success Factors Of New Ventures: An Exploratory Study. Troy, NY: Rensselaer Polytechnic Institute.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Will, S. (2005). SmartPLS (Version versão 2.0).

- Rowe, W. G., & Morrow, J. L. (1999). A note on the dimensionality of the firm financial performance construct using accounting, market, and subjective measures. *Canadian Journal of Administrative Science*, v. 16, p. 58-70.
- Serrano, A., & Fialho, C. (2003). *Gestão do Conhecimento - O novo paradigma das organizações*. Sistemas de Informação: FCA.
- Sinkula, J. M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation–Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58, 46–55.
- Smith, H., & Mckeen, J. (2004). Developments in Practice XVII: A Framework for KM Evaluation. *Communications of the Association of Information Systems*, 16, 233-246.
- Souza, J. H., Sousa, J. E., & Bonilha, I. (2008). Avaliação do Processo de Incubação no Estado de S. Paulo. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 2(2), 21-39.
- SPSS, I. (2013). IBM SPSS Statistics (Version Version 22.0.): IBM Corp.
- Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra- and Extraindustry Social Capital. *The Academy of Management Journal*, 51(1), pp. 97-111.
- Stokes, D. (2000). Entrepreneurial marketing: a conceptualization from qualitative research. *Qualitative Market Research*, Vol. 3(No. 1), pp. 47-54.
- Uncles, M. (2000). Market orientation. *Australian Journal of Management*, v. 25.
- Varejão, H. (2013). *A Importância da Cooperação Universidade - Incubadora Caso da IEBT*. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Varga, A. (2000). Local academic knowledge transfers and the concentration of economic activity. *Journal of Regional Science*, 40, pp. 289-309.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, v. 11, p. 801-814.

- Vorhies, D. (1998). An investigation of the factors leading to the deployment of marketing capabilities and organizational effectiveness. *Journal of Strategic Marketing Intelligence & Planning*, 6(1), 3-23.
- Vorhies, D., & Morgan, N. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 217-238.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 5–21.
- Zedtwitz, M. V. (2003). Classification management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation. *J. Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 3(Nº 1 e 2), pp. 176- 196.
- Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z., & Zhou, N. (2005). Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of Business Research*, 58, 1049– 1058.

Anexos

Anexo A: Inquérito

SECÇÃO A – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO SECTOR

1. Indique, por favor, a sua idade. _____
2. Indique, por favor, o seu género. Masculino Feminino
3. Indique, por favor, como classificaria o seu nível educacional completo: _____
- 4ª Classe Licenciatura
- 9º Ano Pós-Graduação ou Curso de Especialização
- Ensino Secundário Completo (12º Ano) Mestrado
- Curso Profissional Doutoramento
4. Posição na empresa? _____
- Administrador/Presidente Director de Marketing
- Director Geral Director Financeiro
- Sócio gerente Director Comercial
- Gerente Director de Recursos Humanos
- Empresário Outro
5. Ano da fundação da empresa? _____
6. Quanto tempo tem de incubação? (Anos)
- 1 6
- 2 7
- 3 8
- 4 9
- 5 10
7. Quantos colaboradores a tempo inteiro teve a empresa, durante o último ano (aproximadamente)? _____

_____colaboradores

8. Qual a principal área de actividade em que a empresa actua? _____
- Actividades Primárias Construção
- Indústria Extractiva Utilities
- Indústria Transformadora Serviços Prestados a Empresas
- Comércio Serviços Prestados a Consumidores Individuais

9. Qual o peso aproximado do volume de negócios da empresa, em percentagem, entre produtos e serviços?

Venda de produtos (tangíveis) _____%

Prestação de serviços (intangíveis) _____%

10. De acordo com os modelos de incubação mais comuns, como classifica a incubadora onde está instalado neste momento?

- Incubadora regional (de desenvolvimento económico local/regional)
- Incubadora universitária (actividade académica e científica)
- Incubadora comercial independente (de investidores privados)
- Incubadora dentro de uma grande empresa (incubadora corporativa)
- Incubadora virtual (sede social de empresas sem instalação física na incubadora)

SECÇÃO B – ANÁLISE DA EMPRESA

11. Indique o grau de concordância com as afirmações abaixo, tendo em conta a escala referida:

	1 =		4 = Nem		7 =		
	Discordo totalmente		concordo nem discordo		Concordo totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
a. Na relação com os concorrentes, a nossa empresa geralmente inicia acções a que depois os concorrentes reagem.	<input type="checkbox"/>						
b. Na relação com os concorrentes, a nossa empresa é muitas vezes a primeira a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais, etc.	<input type="checkbox"/>						
c. Em geral, os gestores da nossa empresa têm uma forte tendência para estar à frente dos outros na introdução de novas ideias, produtos ou serviços.	<input type="checkbox"/>						
d. Em geral, os gestores da nossa empresa dão uma forte ênfase na I&D, liderança tecnológica e inovações.	<input type="checkbox"/>						
e. Nos últimos 3 anos, a empresa introduziu no mercado muitas novas linhas de produtos ou serviços.	<input type="checkbox"/>						
f. As alterações nas linhas de produtos ou serviços da empresa têm sido muito significativas.	<input type="checkbox"/>						
g. A nossa empresa tem uma forte orientação para projectos de elevado risco (com possibilidade de rendimentos altos).	<input type="checkbox"/>						
h. Dada a natureza da envolvente, são necessárias acções ousadas e abrangentes para conseguir atingir	<input type="checkbox"/>						

os objectivos da empresa.

- i. Quando confrontada com decisões com incerteza, a nossa empresa adopta geralmente uma posição ousada para maximizar a probabilidade de explorar oportunidades.
- j. Geralmente, a nossa empresa adopta uma postura competitiva anti-concorrentes.
- k. A nossa empresa é muito agressiva e competitiva.

12. Indique o grau de concordância com as afirmações abaixo, tendo em conta a escala referida:

	1 =		4 = Nem		7 =		
	Discordo totalmente		concordo nem discordo		Concordo totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
a. A empresa tem um departamento ou um responsável de marketing.	<input type="checkbox"/>						
b. A empresa tem um departamento ou alguém responsável pelo desenvolvimento de produto.	<input type="checkbox"/>						
c. A empresa tem um departamento ou um responsável pelos estudos de mercados.	<input type="checkbox"/>						
d. O responsável pela área de marketing é um dos membros da equipa de gestão.	<input type="checkbox"/>						
e. Algum elemento gestão de topo tem um passado na área de Marketing.	<input type="checkbox"/>						
f. Os clientes são uma fonte de novas ideias.	<input type="checkbox"/>						
g. A empresa recorre ou recorreu a consultores de marketing.	<input type="checkbox"/>						
h. A empresa realiza estudos de mercado com	<input type="checkbox"/>						

13. Indique o grau de concordância com as afirmações abaixo, tendo em conta a escala referida:

	1 =		4 = Nem		7 =		
	Discordo		concordo		Concordo		
	totalmente		nem	discordo	totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
a. Acompanhamos os nossos clientes de perto.	<input type="checkbox"/>						
b. Os objectivos e estratégias dirigem-se à satisfação do cliente.	<input type="checkbox"/>						
c. As estratégias competitivas são baseadas na compreensão das necessidades dos clientes.	<input type="checkbox"/>						
d. As funções são integradas para atender às necessidades do mercado.	<input type="checkbox"/>						
e. As estratégias são implementadas para aumentar valor aos clientes.	<input type="checkbox"/>						
f. A satisfação do cliente é sistematicamente e frequentemente avaliada.	<input type="checkbox"/>						
g. Os gestores compreendem como os funcionários contribuem para o valor dos clientes.	<input type="checkbox"/>						

SECÇÃO C – CAPACIDADES DA EMPRESA

15. Tendo em consideração as capacidades de marketing da sua empresa face aos seus maiores concorrentes, indique o seu grau de concordância com as afirmações abaixo, tendo em conta a seguinte escala:

	1 =		4 = Nem		7 =		
	Discordo		concordo		Concordo		
	totalmente		nem	discordo	totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
a. Uso de capacidades e sistemas de definição de preços por forma a responder rapidamente às mudanças do mercado.	<input type="checkbox"/>						
b. Conhecimento das táticas de estabelecimento de preços da concorrência.	<input type="checkbox"/>						
c. Capacidade de efetuar eficazmente a definição de preços para os produtos /serviços.	<input type="checkbox"/>						
d. Vigiar os preços e as mudanças de preços da concorrência.	<input type="checkbox"/>						
e. Capacidade de desenvolver novos produtos /serviços.	<input type="checkbox"/>						
f. Desenvolvimento de novos produtos/serviços por forma a rentabilizar o investimento em investigação e desenvolvimento.	<input type="checkbox"/>						
g. Sucesso no lançamento de novos produtos /serviços.	<input type="checkbox"/>						
h. Garantir que o esforço de desenvolvimento de produtos/serviços respondem às necessidades dos clientes.	<input type="checkbox"/>						
i. Força da relação com os distribuidores.	<input type="checkbox"/>						

16. Indique o seu grau de concordância com as afirmações abaixo, tendo em conta a escala referida:

	1 =		4 = Nem		7 =		
	Discordo		concordo		Concordo		
	totalmente		nem	discordo	totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
a. A minha empresa tem uma paixão por mudar continuamente a forma como os nossos produtos e serviços são promovidos.	<input type="checkbox"/>						
b. A minha empresa é frequentemente uma das primeiras na comunidade a alterar os seus métodos de promoção.	<input type="checkbox"/>						
c. Nunca deixamos de acompanhar e melhorar a abordagem de marketing da minha empresa.	<input type="checkbox"/>						
d. A minha empresa persegue regularmente oportunidades em mercado inexplorados, independentemente das limitações orçamentais ou de pessoal.	<input type="checkbox"/>						
e. Quando surgem novas oportunidades de mercado, a minha empresa atua muito rapidamente.	<input type="checkbox"/>						
f. A minha empresa é excelente na identificação de oportunidades de marketing.	<input type="checkbox"/>						
g. Gastamos recursos consideráveis a tentar aprender mais sobre cada um dos nossos clientes.	<input type="checkbox"/>						
h. Os nossos esforços de marketing reflectem o conhecimento do que os clientes realmente querem dos nossos produtos / serviços.	<input type="checkbox"/>						

14. Indique o grau de concordância com as afirmações abaixo, tendo em conta a escala referida:

	1 =		4 = Nem		7 =		
	Discordo		concordo		Concordo		
	totalmente		nem	discordo	totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
a. A nossa empresa dá importância à inovação.	<input type="checkbox"/>						
b. Para haver crescimento, a nossa empresa sublinha a necessidade de inovação.	<input type="checkbox"/>						
c. A nossa empresa promove o desenvolvimento e a utilização de novos recursos.	<input type="checkbox"/>						
d. Quanto maior for a orientação para a inovação da organização, maior é satisfação dos funcionários no trabalho, compromisso organizacional e confiança no futuro da sua empresa.	<input type="checkbox"/>						
e. Os maiores líderes conseguem, uma maior a satisfação no trabalho dos funcionários, compromisso organizacional e confiança no desempenho futuro da sua empresa.	<input type="checkbox"/>						
f. Os líderes mais carismáticos conseguem um efeito mais forte nas orientações estratégicas sobre a satisfação no trabalho dos funcionários, compromisso organizacional e confiança no desempenho futuro da empresa.	<input type="checkbox"/>						

j. Atração e retenção dos melhores distribuidores.	<input type="checkbox"/>						
k. Adição de valor ao negócio dos nossos distribuidores.	<input type="checkbox"/>						
l. Fornecer elevados níveis de serviço de suporte aos distribuidores.	<input type="checkbox"/>						
m. Desenvolvimento e execução de programas de publicidade.	<input type="checkbox"/>						
n. Gestão de publicidade e capacidade criativa.	<input type="checkbox"/>						
o. Capacidade de relações públicas.	<input type="checkbox"/>						
p. Capacidades e processos de gestão da imagem de marca.	<input type="checkbox"/>						
q. Dotar a força de vendas da formação que necessita para ser eficaz.	<input type="checkbox"/>						
r. Sistemas de planeamento e controlo da força de vendas.	<input type="checkbox"/>						
s. Capacidades de venda da força de vendas.	<input type="checkbox"/>						
t. Capacidades de gestão da força de vendas.	<input type="checkbox"/>						
u. Fornecer suporte efetivo de vendas à força de vendas.	<input type="checkbox"/>						
v. Capacidades de planeamento de marketing.	<input type="checkbox"/>						
w. Capacidade de segmentar e definir o mercado-alvo.	<input type="checkbox"/>						
x. Desenvolvimento de estratégias de marketing criativas.	<input type="checkbox"/>						
y. Profundidade no planeamento dos processos de marketing.	<input type="checkbox"/>						
z. Eficaz alocação dos recursos de marketing.	<input type="checkbox"/>						
aa. Eficaz organização para a entrega dos programas de marketing.	<input type="checkbox"/>						
bb. Tradução das estratégias de marketing em ações.	<input type="checkbox"/>						
cc. Rápida execução das estratégias de marketing.	<input type="checkbox"/>						

i. Comunicar com os clientes é uma ótima forma de identificar oportunidades de inovação.	<input type="checkbox"/>						
j. A inovação é a chave para alcançar vantagens competitivas na minha empresa.	<input type="checkbox"/>						
k. Quando decidimos seguir uma nova direcção de marketing, fazemo-lo por etapas, em vez de fazer tudo ao mesmo tempo para reduzir o risco envolvido.	<input type="checkbox"/>						
l. Os nossos esforços de marketing tendem a ter um baixo nível de risco para o nosso negócio.	<input type="checkbox"/>						
m. O nosso negócio geralmente usa formas criativas, de baixo custo, para reduzir os riscos associados a novas actividades de marketing.	<input type="checkbox"/>						
n. Esperamos que todos os funcionários estejam atentos a formas da empresa poder criar mais valor para os clientes.	<input type="checkbox"/>						
o. Na minha empresa, os funcionários contribuem com ideias que criam valor para os clientes.	<input type="checkbox"/>						
p. A minha empresa procura continuamente encontrar novas formas de criar valor para os nossos clientes.	<input type="checkbox"/>						

SECÇÃO D – RESULTADOS

17. Para cada uma das frases seguintes, por favor diga em que medida compara a sua empresa com a sua concorrência:

	1 = Discordo totalmente		4 = Nem concordo nem discordo		7 = Concordo totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
a. A nossa empresa tem um maior crescimento das vendas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. A nossa empresa é melhor a ganhar novos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. A nossa empresa tem uma maior quota de mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. A nossa empresa é capaz de aumentar as vendas aos clientes existentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Qual o desempenho da sua empresa comparativamente com os principais concorrentes nos seguintes aspectos:

	1 = Muito Pior		4 = Nem pior nem melhor		7 = Muito Melhor		
	1	2	3	4	5	6	7
a. Desenvolvimento de novos produtos e serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Desenvolvimento do mercado para os actuais produtos e serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Desenvolvimento de novos mercados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Qualidade de serviço percebida pelo consumidor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Capacidade de desenvolver um perfil competitivo distintivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Investimento em investigação e desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

destinado a novas inovações.

g. Crescimento do volume de negócio.	<input type="checkbox"/>						
h. Crescimento do número de trabalhadores.	<input type="checkbox"/>						
i. Quota de mercado.	<input type="checkbox"/>						
j. Resultados brutos.	<input type="checkbox"/>						
k. Resultados líquidos.	<input type="checkbox"/>						
l. Inovação dos produtos e serviços	<input type="checkbox"/>						
m. Velocidade de desenvolvimento de novos produtos/serviços	<input type="checkbox"/>						
n. Qualidade dos produtos e serviços	<input type="checkbox"/>						
o. Controlo de custos	<input type="checkbox"/>						
p. Satisfação dos clientes	<input type="checkbox"/>						

ASPECTOS FINAIS

	1 = Muito reduzida		4 = Médio		7 = Muito elevada		
	1	2	3	4	5	6	7
A. Indique, por favor, o seu grau de conhecimento sobre as questões apresentadas.	<input type="checkbox"/>						

B. Caso pretenda receber um relatório dos resultados obtidos com este questionário, por favor coloque o endereço de correio eletrónico para o qual pretende que seja enviado o relatório: _____

Anexo B: Tabelas

Tabela 1 – Posição na Empresa VS Idade

POSICAO * IDADE Tabulação cruzada

		IDADE					Total
		20 - 29 anos	30 - 39 anos	40 - 49 anos	50 - 59 anos	>= 60 anos	
POSICAO	Administrador/Presidente	1,8%	10,7%	5,4%			17,9%
	Director Comercial	1,8%					1,8%
	Director de Marketing	3,6%	3,6%	1,8%			8,9%
	Director Financeiro		1,8%				1,8%
	Director Geral	5,4%	7,1%	1,8%	1,8%		16,1%
	Empresário	1,8%					1,8%
	Gerente	3,6%	1,8%	1,8%			7,1%
	Outro	3,6%	3,6%	5,4%			12,5%
	Sócio gerente	8,9%	12,5%	5,4%	3,6%	1,8%	32,1%
Total		30,4%	41,1%	21,4%	5,4%	1,8%	100,0%

Tabela 2 – Ano de Fundação da Empresa VS Anos de Incubação

FUNDACAO VS ANOS INCUBACAO

		ANOS INCUBACAO								Total	
		1	2	3	4	5	6	7	9		10
FUNDACAO	2004	0,9%								1,8%	2,7%
	2005						1,8%		1,8%		3,6%
	2006	0,9%			1,8%						2,7%
	2007		1,8%					1,8%			3,6%
	2008	0,9%	1,8%	1,8%	4,5%		3,6%	1,8%			14,3%
	2009			3,6%	0,9%	0,9%					5,4%
	2010	2,7%	0,9%		1,8%	2,7%					8,0%
	2011	1,8%		2,7%	5,4%						9,8%
	2012	5,4%	2,7%	11,6%							19,6%
	2013	5,4%	7,1%								12,5%
	2014	17,9%									17,9%
Total		35,7%	14,3%	19,6%	14,3%	3,6%	5,4%	3,6%	1,8%	1,8%	100,0%

Tabela 3 – Tipo de Incubadora VS Número de Colaboradores

INCUBADORA VS COLABORADORES Tabulação cruzada

Contagem

		COLABORADORES			Total
		1 - 10 colaboradores	11 - 20 colaboradores	> 21 colaboradores	
INCUBADORA	Incubadora comercial independente (de investidores privados)	14	0	4	18
	Incubadora dentro de uma grande empresa (incubadora corporativa)	2	0	0	2
	Incubadora regional (de desenvolvimento económico local/regional)	18	2	0	20
	Incubadora universitária (actividade académica e científica)	34	10	2	46
	Incubadora virtual (sede social de empresas sem instalação física na incubadora)	26	0	0	26
Total	94	12	6	112	

Tabela 4 – Sector de Actividade

SECTOR ACTIVIDADE

		Frequência	Porcentagem
Válido	Actividades Primárias	8	7,1
	Comércio	18	16,1
	Construção	2	1,8
	Indústria Transformadora	12	10,7
	Serviços Prestados a Consumidores Individuais	18	16,1
	Serviços Prestados a Empresas	44	39,3
	Utilities	10	8,9
	Total	112	100,0

Anexo C: Cross Loadings

	Cap Mkt	Dimensao	IUniversitária	Mkt Emp	OI	OM	Perf. Emp	Perf. Mkt
COLAB.	0,1836	1	0,1432	0,2687	0,2005	0,1568	0,2498	0,2905
IUniversitária	-0,202	0,1432	1	-0,1531	0,0201	-0,1842	-0,0459	-0,0056
Mkt Emp CCI	0,5956	0,1592	-0,0562	0,7723	0,1674	0,5019	0,3959	0,307
Mkt Emp OV	0,6209	0,2317	-0,0914	0,8232	0,2693	0,4124	0,5757	0,4535
Mkt Emp RM	0,5659	0,2224	-0,0497	0,7227	0,1259	0,4048	0,3565	0,3708
Mkt Emp VC	0,491	0,2199	-0,2899	0,7855	0,3126	0,6094	0,3788	0,3052
MktCap Comm	0,7458	0,1961	-0,0373	0,4924	0,1614	0,4543	0,341	0,375
MktCap Imp	0,8406	0,0568	-0,1447	0,6002	0,1362	0,434	0,3948	0,3392
MktCap Plan	0,9003	0,1822	-0,1455	0,6588	0,1703	0,5644	0,384	0,3139
MktCap Pric	0,72	0,1633	-0,2927	0,5888	0,1661	0,4875	0,53	0,4281
OIA	0,1125	0,1679	-0,0936	0,2142	0,8421	0,465	0,1287	0,0991
OIB	0,2279	0,233	0,0089	0,2251	0,9177	0,4067	0,2084	0,2425
OIC	0,1761	0,14	0,1051	0,2955	0,8808	0,3471	0,2712	0,221
OMEA	0,6201	0,1852	-0,0659	0,5909	0,348	0,8878	0,4075	0,3677
OMEB	0,4414	0,0907	-0,0355	0,4549	0,476	0,856	0,2046	0,3211
OMEC	0,489	0,0675	0,005	0,5267	0,2909	0,8445	0,2909	0,3103
OMED	0,5192	0,068	-0,2202	0,4429	0,4485	0,8482	0,1986	0,1687
OMEE	0,4853	0,2197	-0,2066	0,5812	0,4762	0,8789	0,2516	0,2643
OMEF	0,4902	0,1072	-0,3082	0,5386	0,2077	0,7613	0,1354	0,2264
OMEG	0,5029	0,1592	-0,2714	0,4251	0,4608	0,7958	0,1832	0,1711
PEG	0,4075	0,1678	-0,1494	0,4215	0,1516	0,3149	0,8269	0,661
PEH	0,4282	0,3428	0,0035	0,3357	0,1707	0,2355	0,7797	0,5585
PEI	0,4065	0,1473	0,0883	0,3458	0,2128	0,2663	0,7912	0,5604
PEJ	0,3672	0,1561	-0,0033	0,3732	0,0812	0,1593	0,8239	0,5534
PEK	0,3074	0,1197	-0,0413	0,2953	-0,0169	0,0572	0,8117	0,5236
PEL	0,4786	0,2719	-0,027	0,5457	0,3366	0,2875	0,6816	0,4867
PEM	0,3329	0,1063	-0,0809	0,537	0,2169	0,1779	0,6968	0,4301
PMA	0,3663	0,2199	0,0161	0,2845	0,1236	0,2307	0,6045	0,8048
PMB	0,4032	0,1635	-0,15	0,4331	0,2471	0,3078	0,782	0,8776
PMC	0,1987	0,2339	0,0773	0,2501	0,0182	0,066	0,5267	0,7546
PMD	0,4014	0,2905	0,0609	0,4413	0,2323	0,3257	0,322	0,719

Legenda: Cap Mkt – Capacidades de Marketing; Colab. – Número de colaboradores da empresa; Dimensão – Tamanho da empresa; IUniversitária - Incubadora Universitárias VS as restantes; Mkt Emp – Marketing Empreendedor; Mkt Emp CCI – Marketing Empreendedor (Consumer-centric Innovation); Mkt Emp OV – Marketing Empreendedor (Opportunity Vigilance); Mkt Emp RM – Marketing Empreendedor (Risk-management); Mkt Emp VC – Marketing Empreendedor (Value Creation); MktCap Comm – Capacidades de Marketing (Comunicação); MktCap Imp – Capacidades de Marketing (Implementação); MktCap Plan – Capacidades de Marketing (Planeamento); MktCap Pric – Capacidades de Marketing (Preço); OI – Orientação para a Inovação; OM – Orientação para o Mercado; PE – Performance da Empresa; PM – Performance de Marketing

Anexo D: Escalas de Medida

Orientação Mercado	Loadings	T-value
A	0,888	34,231
B	0,856	25,94
C	0,845	25,131
D	0,848	21,014
E	0,879	27,409
F	0,761	17,84
G	0,796	22,138

Orientação Inovação	Loadings	T-value
A	0,842	8,086
B	0,918	15,823
C	0,881	19,734
D	*	*
E	*	*
F	*	*

Capacidades de Marketing	Loadings	T-value
Comunicação	0,746	13,54
Implementação	0,841	31,198
Planeamento	0,900	47,654
Preço	0,720	13,402
Produto	*	*
Distribuição	*	*
Vendas	*	*

Marketing Empreendedor	Loadings	T-value
Consumer-centric Innovation	0,823	16,18
Opportunity Vigilance	0,772	28,48
Risk-management	0,723	11,853
Value Creation	0,786	14,735

Performance da Empresa	Loadings	T-value
A	*	*
B	*	*
C	*	*
D	*	*
E	*	*
F	*	*
G	0,827	14,202
H	0,780	10,961
I	0,791	11,899
J	0,824	11,356
K	0,812	11,122
L	0,682	6,928
M	0,697	12,585
N	*	*
O	*	*
P	*	*

Performance de Marketing	Loadings	T-value
A	0,805	12,752
B	0,878	17,003
C	0,755	14,723
D	0,719	6,980

Legenda: * - Significa que os itens foram excluídos do modelo por não apresentarem suporte estatístico.