

DESEMPENHO INOVADOR, INOVAÇÃO E MODELOS DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO COM MPES

Thamirys de Sousa Correia
Universidade Federal da Paraíba
Antônio André Cunha Callado
Universidade Federal Rural de Pernambuco

RESUMO

Este estudo tem como objetivo investigar as relações do desempenho inovador com elementos de inovação e modelos de negócios de Empresas Parceiras do Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) do SEBRAE Paraíba. A amostra do estudo compreende 26 empresas participantes do Projeto ALI. Para tanto, foram selecionadas variáveis que representam desempenho inovador, inovação e modelos de negócios. O tratamento foi por meio da matriz de correlação de *Spearman*, havendo como justificativa o fato de as variáveis correlacionadas apresentarem natureza ordinal. Constatou-se que o desempenho inovador medido pelo atendimento de metas/prazos estabelecidas para lançamento das inovações ao mercado é correlacionado com elementos de inovação para criação de valor (ampliação do portfólio de produtos/serviços; integração de parceiros nos processos; atenção às novas necessidades dos clientes; ações inovadoras para retenção de clientes; novas oportunidades de receita e serviços integrados) e com modelos de negócios voltados aos clientes. Posto isso, a principal contribuição da pesquisa mostra que determinados elementos de inovação e modelos de negócios prestados aos clientes são estratégias que implicam em um melhor desempenho inovador, ao passo que se desloca de um modelo de negócio “somente ao produto” para o modelo “orientado aos serviços”, corroborando com pesquisas anteriores.

Palavras-Chave: Desempenho; Desempenho Inovador; Inovação; Modelo de Negócios.

1. INTRODUÇÃO

As empresas enfrentam um intenso ambiente operacional, em que manter e melhorar as vendas, a participação no mercado e a lucratividade são um desafio contínuo. Nesse contexto, para ter sucesso, as companhias devem implantar efetivamente ativos tangíveis e intangíveis fundamentais para o bom desenvolvimento das organizações, bem como torna-se competitivas a longo prazo perante os concorrentes e, por sua vez, alcançar um bom desempenho (Lonial & Carter, 2015, Cassol, et al. 2016; Visnjic, Wiengarten & Neely, 2016; Carvalho, et al. 2018).

Singh, Darwish e Potocnik (2016) ao realizarem uma revisão de literatura sobre medição de desempenho organizacional, destacam as limitações das medidas objetivas (tais como, retorno sobre patrimônio líquido e retorno sobre ativo total) e subjetivas (tais como, qualidade de serviço, nível de produtividade, lucratividade de inovação) de desempenho. Apesar disso, argumentam que por meio de um planejamento cuidadoso, medidas subjetivas podem ser empregadas com sucesso. Para confirmar essa premissa, os autores obtiveram como resultado de suas pesquisas que gestores ao serem questionados sobre medidas de desempenho subjetivas de suas organizações, os avaliam e respondem com precisão, mostrando resultados consistentes, havendo como justificativa o fato de ser difícil obter dados objetivos compatíveis, consistentes, confiáveis e comparáveis sobre as medidas do desempenho organizacional.

Assim, sabendo-se que o desempenho da empresa tem abrangido tratamentos diferenciados em muitas pesquisas, sendo que alguns mensuram o desempenho de natureza financeira (tais como como lucratividade, participação no mercado e retorno sobre

investimento) e outros autores avaliam o desempenho operacional, em termos de qualidade de produtos e processos, na presente pesquisa está sendo enfatizado o desempenho inovador (Alegre, & Chiva, 2008; Visnjic, Wiengarten & Neely, 2016; Lonial & Carter, 2015; Roldan, Ferraz & Firmo, 2017). Em que, refere-se ao desempenho por meio de elementos da inovação, tais como a inovação de produto, a inovação do processo e a inovação organizacional.

Por meio de aplicações práticas e teóricas, o desempenho inovador do modelo de negócios de microempresas e empresas de pequeno porte vem recebendo bastante atenção. Sobretudo com intuito de elevar a vantagem competitiva, como evidenciado anteriormente, e o valor de pequenas empresas (Carvalho, et al. 2018). Visto que enfrentam acesso restrito a recursos financeiros, enfrentam maior pressão, usam menos pesquisa de *marketing* e implantam diferentes inovações e habilidades empresariais (Lonial & Carter, 2015). Para tanto, nessa pesquisa é assumido que o desempenho inovador é um processo para desenvolver oportunidades em novas ideias para que sejam postas em prática pelas organizações (Alegre, & Chiva, 2008; Brem, Nylund & Schuster, 2015; Eniola & Entebang, 2015; Cassol, et al. 2016).

O Manual de Oslo evidenciado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) é a principal fonte de referência internacional com informações de atividades inovadoras da indústria. Dessa forma, o *Manual de Oslo* (OCDE, 2005, p. 57) classifica as inovações em quatro grupos, são eles: *Inovação de produto* (introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado); *Inovação de processo* (implementação de um método de produção ou de distribuição novo ou significativamente melhorado); *Inovação de marketing* (implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços); e, *Inovação organizacional* (implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa) (OCDE, 2005).

Visnjic, Wiengarten e Neely (2016) afirmam que pesquisas relacionadas a inovação, desempenho inovador e modelos de negócios voltadas aos produtos são relevantes, todavia a inovação em serviços é um produto de estratégia de manutenção, onde o empreendimento expande sua oferta em serviços relacionados aos seus produtos, e como resultado, desloca-se do modelo de negócio “somente ao produto” para o modelo “orientado a serviços”. Apesar disso, mesmo sendo um modelo que cria valor perante o cliente, seu impacto no desempenho da empresa permanece em questão, em parte devido às implicações de incerteza em torno das mudanças para um modelo “orientado a serviços” que implique em desempenho dos negócios (Neely, 2008; Visnjic, Wiengarten & Neely, 2016; Clauss, 2017). Sendo esse argumento o que justifica a presente pesquisa.

O objetivo do estudo é investigar as relações do desempenho inovador com elementos de inovação e modelos de negócios de Empresas Parceiras do Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) da Paraíba. Visto que, o projeto ALI auxilia para que o pequeno negócio crie valor, por meio de ideias inovadoras. O artigo está estruturado em cinco seções, a partir desta introdução, que constitui a primeira; na sequência, a revisão da literatura acerca de Desempenho, Desempenho Inovador e os Estudos Anteriores, como a segunda seção; a terceira seção apresenta as características metodológicas da pesquisa; em seguida, apresenta-se a análise dos resultados; e, por fim, a quinta seção traz as conclusões, seguida das referências.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Desempenho

O desempenho de uma empresa pode ser impactado por diversos fatores do ambiente externo, tais como a volatilidade política ou econômica, pressões regulatórias, nível de concorrência, planos governamentais, dentre outros. Já as questões do ambiente interno, tais

como da estrutura de governança, a política de remuneração, o sistema de controle gerencial e a capacidade de inovação, também podem influenciar o desempenho organizacional (Knight & Kim, 2009; Fernandes & Mazzioni, 2015).

Knight e Kim (2009) argumentam que as pequenas empresas apesar de apresentarem habilidades internas, o que favorece a sua atuação no mercado externo, apresentam ativos tangíveis (instalações, recursos financeiros e humanos) mais reduzidos, características essas imprescindíveis para a internacionalização de organizações. Isso condiz com os achados de Matitz e Bulgacov (2011) que a partir da análise de 169 pesquisas empíricas brasileiras e estrangeiras tem o entendimento de que uma das peculiaridades intrínsecas ao estudo da conceituação de desempenho é a sua multidimensionalidade, com medidas agregadas de desempenho, bem como pela própria diversidade de medidas de desempenho.

A medição e o gerenciamento de desempenho nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) ainda é uma área de pesquisa pouco estudada. Visto que, a literatura apresenta muitos modelos e estruturas para projetar e implementar desempenho em grandes empresas, mas esses modelos não parecem se aplicar muito bem às MPEs, pois estas operam em um ambiente turbulento na qual sua estrutura organizacional é diferenciada (Pekkola, Saunila & Rantanen, 2016).

Garengo, Biazzo e Bititci (2005) destacam os seguintes desafios encontrados pelas MPEs para realizar a implementação de medidas de desempenho: há dificuldades em envolver MPEs em projetos de medição de desempenho; as MPEs não fazem uso de modelos de medição de desempenho ou usam de maneira incorreta; muitas empresas implementam apenas algumas partes de um modelo geral, enquanto outras modificam os modelos sem considerar cuidadosamente as alterações feitas; modelos são aplicados corretamente, mas são inadequados para as características das MPEs, como por exemplo devido ao tamanho da empresa; a medição de desempenho implementada nas MPEs raramente tem uma “abordagem holística”.

Para que uma empresa seja capaz de mensurar seu desempenho, esta deve implantar suas metas com intuito de aperfeiçoar sua *performance*. Isso porque, os gestores devem ser atentos as decisões tomadas na empresa e por conseguinte seus reflexos no desempenho. Assim, o desempenho com a inovação em MPEs, que é parâmetro para a presente pesquisa, refere-se a conquista ou sucesso da inovação feita por uma empresa de acordo com a meta estabelecida. O desempenho com a inovação pode ser medido por várias abordagens (Knight & Kim, 2009; Aryanto, Fontana & Afiff, 2015). De Meyer e Garg (2005) evidencia que há cinco dimensões de desempenho com inovação: (i) desempenho interno; (ii) desempenho técnico; (iii) desempenho comercial; (iv) desempenho econômico; e (v) desempenho social. Posto isso, no tópico a seguir é abordado com mais detalhe o desempenho inovador.

2.2 Desempenho Inovador

As pequenas empresas possuem influência significativa no crescimento sustentável, instantâneo e estimulante da economia. Além disso, têm desempenhado um papel relevante para empreendedores e um fornecedor de soluções para enfrentar os problemas do desemprego em todos os setores, além de promover crescimento do *marketing*. Uma oportunidade para o avanço saudável das pequenas empresas é em relação à política de transformação e expansão devido à rápida evolução da economia global. Porém, com a integração econômica global, o ambiente operacional das pequenas empresas enfrentam tremendas mudanças e concorrência mais intensa. Dessa maneira, o desempenho inovador refere-se aos resultados acumulados de atividades inovadoras de serviços e produtos para um dado setor (Alegre, Lapiedra & Chiva, 2006; Ferreira, Marques & Barbosa, 2008; Cingoz & Akdogan, 2011; Brem, Nylund & Schuster, 2015; Eniola & Entebang, 2015; Lonial & Carter, 2015).

Apreender como os métodos de gestão de desempenho têm sido promovidas para apoiar e impulsionar a inovação requer que acadêmicos, profissionais de organizações e de políticas públicas expandam suas expectativas sobre o apoio da gestão para a inovação e sobre as

possibilidades de articulação teórica e prática na área de inovação. Assim, há o anseio de um maior esforço na busca sobre a maneira de se estabelecer uma gestão efetiva do desempenho, também avaliando a realidade brasileira e o desenvolvimento nas questões teóricas e práticas relacionadas à gestão de desempenho (Martins, et al. 2016).

Padilha e Gomes (2016) destacam que as indústrias do setor têxteis precisam inovar constantemente, pois as pressões de outros países, como dos asiáticos, acabam por requerer o desempenho favorável da inovação sendo determinante para as empresas permanecerem competitivas. Nesse aspecto, há estudos internacionais que mostram a existência de relação positiva entre inovação e desempenho da empresa. Como exemplo, Cingoz e Akdogan (2011) identificaram que os resultados de desempenho se apresentam relacionados ao comportamento inovador, assim como Karabulut (2015) ao explorar os efeitos dos tipos de inovação no desempenho de empresas, aplicou questionários sobre tipos de inovação a partir da tipologia do Manual de Oslo (OCDE, 2005), e questões referente desempenho com base na abordagem do Balanced Scorecard. Constatando que, a inovação do produto, inovação de processo e inovação organizacional têm impactos positivos no desempenho financeiro, desempenho dos processos internos de negócios e desempenho de aprendizado e crescimento.

O Manual OSLO da OCDE (2005) descreveu alguns aspectos que podem ser usados para medir o desempenho com a inovação na forma de saída da inovação (número de novos produtos produzidos, aumento da qualidade do trabalho, além da melhoria dos sistemas existentes na empresa) e impacto da inovação (mudanças na competição, expansão do mercado, aumento da produtividade, lucro e impacto ambiental). Já Gunday et al. (2011) argumentam que a inovação de produto surge como um fator relevante para o desempenho inovador, isso por conduzir a impactos positivos das inovações de processo para o desempenho inovador. Diante disso, descrevem variáveis que possam indicar o desempenho inovador em produtos e processos, são eles (Quadro 1):

Desempenho inovador em produtos e processos	
Desempenho inovador em produtos	Qualidade de fabricação, componentes e materiais dos produtos atuais
	Custo de fabricação de componentes e materiais dos produtos atuais
	Desenvolvimento de produtos atuais que levam a uma maior satisfação do cliente
	Desenvolvimento de novos produtos com as especificações técnicas
	Desenvolvimento de novos produtos com componentes e materiais diferentes dos atuais
Desempenho inovador em processos	Eliminação de valor não adicionado à atividades nos processos de produção
	Diminuição dos componentes de custos variáveis em processos de fabricação
	Aumento da qualidade do produto em processos de fabricação
	Eliminação de valor não adicionado à atividades em processos relacionados a entrega.
	Diminuição do custo variável e/ou aumento da velocidade de entrega

Quadro 1. Desempenho inovador em produtos e processos

Fonte: Gunday et al. (2011).

2.3 Estudos Anteriores

As microempresas e empresas de pequeno porte são uma importante fonte de inovação, no entanto, suas atividades de inovação diferem das grandes empresas. Isso por que são mais flexíveis, menos formalizadas e mais rápidas para tomar decisões (Eniola, Entebang, 2015). Dessa forma, Brunswicker e Vanhaverbeke (2014) ao analisarem pequenas empresas identificaram que as estratégias em cadeia de suprimentos e orientadas a tecnologia refletem a natureza das interações externas a organização e estão ligadas a práticas internas de gestão da inovação, oferecendo o benefício de desempenho associado a um foco mais forte na gestão da inovação.

Visnjic, Wiengarten e Neely (2016) ao estudarem os efeitos no desempenho da inovação do modelo de negócios de serviços e sua interação com a inovação de produtos, baseada na demanda sobre criação e complementaridade de valor, examinaram o impacto no desempenho de dois modelos de negócios: o modelo orientado a produtos e o modelo orientado a clientes, implementado em conjunto com a inovação de produtos. Os resultados indicam que a interação entre inovação do modelo de negócios de serviços e inovação de produtos resulta em benefícios de desempenho a longo prazo, juntamente com um certo grau de sacrifício no desempenho a curto prazo. A inovação do modelo de negócios de serviços, isolada da inovação orientado ao produto, resulta em ganhos de lucro a curto prazo, mas em perda de conhecimento a longo prazo e, portanto, um declínio no desempenho do mercado. O estudo sugere que as empresas precisam olhar além das evidências sobre os efeitos a curto prazo, a fim de obter desempenho superior a longo prazo.

Diante dessa discussão em torno das relações entre desempenho e inovação de empresas, destaca-se a pesquisa de Clauss (2016), visto que abordou a inovação como um fator que tem recebido muita atenção da academia e das práticas de negócios. Por essa razão desenvolveu sistematicamente uma nova escala para a inovação, seguindo uma abordagem rigorosa de desenvolvimento de escala para garantir validade e confiabilidade. Como resultados de sua pesquisa, foi mostrado uma escala hierárquica de três níveis para medir a inovação: a inovação para criação de valor, a inovação de proposição de valor e inovação de captura de valor, ou seja, fornecendo constructo da inovação.

No Brasil, Fernandes, Lourenço e Silva (2014) ao estudarem a Gestão da Qualidade Total (GQT) e a Inovação buscaram identificar elementos da GQT como fatores determinantes do desempenho inovador das organizações, para tanto destacaram aspectos como liderança; focalização no cliente; envolvimento e desenvolvimento de pessoas; gestão por processos; melhoria contínua; relações com fornecedores; resultados de medição; e *design* de produtos como fatores determinantes no desempenho inovador das organizações, medido por meio de P&D e inovação tecnológica; inovação do produto; inovação do processo; inovação organizacional; inovação na gestão; e, inovação de *marketing*. Posto isso, concluiu-se com a pesquisa que a prática de revisão contínua dos processos da empresa impacta o desempenho inovador, visto as crescentes requisições dos consumidores.

Ainda, Quandt, Bezerra e Ferraresi (2015) ao analisar as condições organizacionais habilitadoras da inovatividade (relacionado às condições organizacionais habilitadoras da inovação) e avaliar o seu impacto no desempenho inovador, estudou 120 empresas de médio e grande porte localizadas no sul do Brasil. Para tanto, contataram que as condições identificadas são consistentes em expressar as melhorias inovadoras nas organizações estudadas, com isso desenvolvem aspectos da cultura organizacional, liderança e processos de aprendizagem, mostrando desempenho superior no desenvolvimento e implantação de inovações. Isso posto, diante das discussões realizadas em torno das relações entre desempenho inovador, inovação e modelos de negócios, sobretudo no que tange às Micro e Pequenas Empresas, segue abaixo o desenho de pesquisa do estudo (Figura 1):

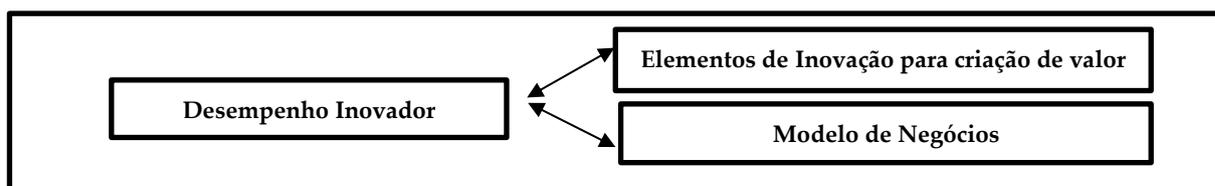


Figura 1. Desenho de Pesquisa referente ao Desempenho Inovador, Inovação e Modelo de Negócios

Fonte: Autoria própria (2019).

3 METODOLOGIA

O estudo é classificado como descritivo e com abordagem quantitativa. Possui uma delimitação de investigar Empresas Parceiras do Projeto ALI, do SEBRAE Paraíba, na modalidade empresarial de microempresas e empresas de pequeno porte. Bem como, no segmento de comércio e serviço. O contato com os participantes foi efetuado por intermédio do SEBRAE Paraíba, na qual os agentes locais de inovação encaminharam por e-mail aos empresários um *link* eletrônico que os redirecionaram para o questionário da pesquisa (*survey* por correspondência), no mês de novembro de 2019. A ferramenta utilizada foi o Formulários Google e as respostas foram tratadas de forma totalmente anônima. Destaca-se que no estado da Paraíba estão cadastradas 480 empresas no respectivo projeto, todavia a amostra foi composta por 26 empresas que se disponibilizaram a participar do estudo, sendo por isso uma pesquisa não probabilística.

Além das variáveis para analisar as características das empresas (modalidade empresarial e segmento) e perfis dos respondentes (sexo, idade, escolaridade e tempo de atuação), para operacionalização do questionário da pesquisa foi selecionado um conjunto de variáveis, baseando-se na literatura específica do desempenho inovador (Alegre, Lapiedra & Chiva, 2006; Ferreira, Marques & Barbosa, 2008; Cingoz & Akdogan, 2011; Brem, Nylund & Schuster, 2015; Eniola & Entebang, 2015; Lonial & Carter, 2015). Dessa maneira, o Quadro 2 apresenta as variáveis de desempenho inovador estabelecidas por Ferreira, Marques e Barbosa (2008) êxito com novos produtos e percepção de desempenho face à concorrência e variável metas/prazos estabelecidas conforme Brunswicker e Vanhaverbeke (2014):

Categorias	Variáveis
Êxito com novos produtos	(1) Muito pouco êxito, vendas dos novos produtos inferiores a 2% do volume total de vendas da empresa; (2) Pouco êxito, vendas dos novos produtos variam entre [3% - 5%]; (3) Médio êxito, vendas dos novos produtos variam entre [6% - 10%]; (4) Êxito, vendas dos novos produtos variam entre [11% - 20%]; e (5) muito êxito, vendas dos novos produtos assumem um valor superior a 21% do volume total de vendas da empresa.
Percepção de desempenho face à concorrência	Percepção da empresa quanto a sua marca e imagem no mercado
Metas/Prazos estabelecidas	O lançamento das inovações ao mercado atende às metas/prazos de estabelecidas.

Quadro 2. **Variáveis de Desempenho Inovador**

Fonte: Adaptado de Ferreira, Marques e Barbosa (2008) e Brunswicker e Vanhaverbeke (2014).

As variáveis que representam elementos de inovação são para criação de valor às empresas, conforme Clauss (2016). Na qual, foram subdivididas em 10 categorias, totalizando 31 indicadores (Quadro 3):

Categorias	Variáveis
Recursos	Os funcionários recebem treinamento constantemente para desenvolver novas competências.
	Em relação aos concorrentes diretos, os funcionários têm conhecimentos e capacidades muito atualizados.
	A empresa reflete constantemente sobre quais novas competências que precisam ser estabelecidas para se adaptar às mudanças nos requisitos do mercado
Novas Tecnologias/ Equipamentos	Mantemos os recursos técnicos de nossa empresa atualizados.
	Em relação aos nossos concorrentes, nosso equipamento técnico é muito inovador.
	Utilizamos regularmente de novas oportunidades técnicas para ampliar nosso portfólio de produtos e serviços.
Novas Parcerias	A empresa está constantemente à procura de novos parceiros para colaboração.

	A empresa utiliza regularmente de oportunidades que surgem da integração de novos parceiros nos processos.
	A empresa avalia regularmente os benefícios potenciais da terceirização
	Novos parceiros colaboram regularmente a desenvolver o modelo de negócios.
Novos Processos	Recentemente, fomos capazes de melhorar significativamente nossos processos internos.
	Utilizamos procedimentos e processos inovadores durante a fabricação de nossos produtos.
	Os processos existentes são avaliados regularmente e alterados significativamente, se necessário.
Novas ofertas	Atendemos regularmente às novas necessidades dos clientes.
	Nossos produtos ou serviços são muito inovadores em relação aos nossos concorrentes.
	Nossos produtos ou serviços resolvem regularmente as necessidades dos clientes, que não foram resolvidas pelos concorrentes.
Novos clientes e mercados	Tomamos regularmente oportunidades que surgem em mercados novos ou em crescimento.
	Abordamos regularmente novos segmentos de mercado não atendidos.
	Estamos constantemente à procura de novos segmentos de clientes e mercados para nossos produtos e serviços.
Novos canais	Utilizamos regularmente novos canais de distribuição para nossos produtos e serviços.
	Alteramos constantemente nosso portfólio de canais de distribuição
Novos relacionamentos com os clientes	Tentamos aumentar a retenção de clientes com novas ofertas de serviços.
	Enfatizamos ações inovadoras/modernas para aumentar a retenção de clientes
	Recentemente, tomamos várias ações para fortalecer o relacionamento com os clientes.
Novos Modelos de Receitas	Recentemente a empresa desenvolveu novas oportunidades de receita (por exemplo, vendas adicionais, vendas cruzadas).
	Cada vez mais a empresa oferece serviços integrados (por exemplo, contratos de manutenção) para obter retornos financeiros de longo prazo.
	Recentemente a empresa utilizou modelos de receita de longo prazo (por exemplo, Leasing).
	Não confiamos na durabilidade de nossas fontes de receita existentes.
Nova Estrutura de Custos	A empresa reflete regularmente sobre a estratégia de quantidade e preço.
	A empresa busca ativamente oportunidades para economizar custos de fabricação.
	Os custos de produção são examinados constantemente e, se necessário, alterados de acordo com os preços de mercado.

Quadro 3. Variáveis de Elementos de Inovação para criação de valor

Fonte: Adaptado de Clauss (2016).

As variáveis selecionadas para Modelo de Negócios são conforme Visnjic, Wiengarten e Neely (2016), modelo somente para o produto, modelo orientado ao produto e modelo orientado para o cliente (Quadro 4):

Categorias	Variáveis
Modelo de negócios apenas para o produto	A empresa não oferece serviços a seus clientes, além de garantias ou peças de reposição?
Modelo de negócios orientado ao produto	A empresa oferece um ou mais serviços - como reparo, manutenção, atualizações, construção, instalação, logística e/ou serviços de revisão, entre outros?
Modelo de negócios orientado para o cliente	Os serviços relacionados ao produto são cada vez mais complementados com serviços relacionados ao cliente: suporte ao cliente, serviços financeiros, treinamento, educação, consultoria, gerenciamento de projetos, soluções para uso, armazenamento e acompanhamento de operações diárias?

Quadro 4: Variáveis de Modelo de Negócios

Fonte: Adaptado de Visnjic, Wiengarten e Neely (2016).

Por meio de Escala Likert os respondentes tiveram entre as opções de respostas uma escala original de 5 pontos, em que: (1) discordo totalmente, (2) discordo, (3) indiferente, (4) concordo e (5) concordo totalmente. Em relação ao tratamento dos dados, foi utilizada a matriz de correlação de Spearman, com intuito de verificar a correlação entre os perfis dos

respondentes com o Desempenho Inovador, inovação e modelos de negócios, além da correlação entre desempenho inovador, inovação e modelos de negócios. Para tanto, considerou, estatisticamente significativos, os coeficientes que obtiveram níveis de 99% ($p=0,01$) e 95% ($p=0,05$). A justificativa para escolha dessa técnica se deu em virtude de as variáveis correlacionadas apresentarem natureza ordinal.

4 RESULTADOS

A Tabela 1 mostra os resultados das características das empresas e perfis dos respondentes de MPEs participantes do projeto ALI SEBRAE Paraíba. Verifica-se um percentual maior de Microempresas no estudo (65,38%) a comparar com às Empresas de Pequeno Porte (34,62%), este resultado condiz com os dados divulgado pelo SEBRAE (2018), visto que no Brasil as Microempresas além de apresentarem um perfil diferente das Empresas de Pequeno Porte também são em quantidade maior. Quanto ao segmento, a amostra é composta por um número maior de empresas do segmento de Serviços (53,84%), ao passo que às empresas de Comércio totalizaram um percentual de 46,16%.

No que se refere aos perfis dos respondentes, foi identificado o mesmo percentual (50%) de homens e mulheres participantes do estudo. Bem como, com base nas frequências enfatizadas, identificou-se que a maioria dos representantes das empresas possuem idade entre 26 e 35 anos, representando uma frequência de 42,30%. Já com relação a escolaridade há um maior número de respondentes com Especialização ou MBA, totalizando um percentual de 42,30%, este nível de instrução é superior aos resultados nacionais da pesquisa realizada em 2018 pelo SEBRAE (com dados de 2017), na qual mostraram que os representantes de MPEs em todo país tem nível superior, mas apenas 10% apresentavam pós-graduação. Posto isso, no que tange ao tempo de atuação, em sua maioria os respondentes estão a mais de 5 anos na empresa, totalizando um percentual de 69,24%.

Tabela 1

Características das Empresas e Perfis dos Respondentes - MPEs participantes do projeto ALI SEBRAE Paraíba (%)

Painel A - Características das Empresas	
Microempresa	65,38
Empresa de Pequeno Porte	34,62
Segmento - Serviço	53,84
Comércio	46,16
Painel B - Perfis dos Respondentes da Pesquisa	
Sexo - Feminino	50,00
Masculino	50,00
Idade - abaixo de 25 anos	7,69
entre 26 a 35 anos	42,30
entre 36 a 45 anos	23,07
entre 46 a 55 anos	19,23
acima de 55 anos	7,71
Escolaridade - Ensino Superior Incompleto	26,92
Ensino Superior	15,38
Especialização ou MBA	42,30
Mestrado	15,40
Tempo de atuação - entre 1 e 3 anos	7,69
entre 3 e 5 anos	23,07
mais de 5 anos	69,24

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

A Tabela 2 apresenta a Frequência Relativa das variáveis de Desempenho Inovador, Elementos de Inovação para criação de valor e Modelos de Negócios. No Painel A, com dados de Desempenho Inovador, percebe-se que os maiores percentuais de respostas é de concordância quanto ao Êxito com novos produtos (38,46%), Percepção de desempenho face à concorrência, medida pela marca e imagem no mercado (76,92%) e Metas/Prazos estabelecidas, medida pelo lançamento das inovações ao mercado (65,38%), como proposto por Ferreira, Marques e Barbosa (2008) e Brunswicker e Vanhaverbeke (2014). No entanto, é interessante observar que há um percentual considerável de respondentes que responderam ser indiferentes ao questionamento sobre Êxito com novos produtos, totalizando um percentual de 30,77%, este resultado pode ser devido ao fato de que possuem vendas dos novos produtos que variam apenas entre 6% a 10% em relação total de vendas da empresa.

No Painel B, com dados de Elementos de Inovação para criação de valor, constata-se que as seguintes variáveis apresentam-se com percentual de 50% ou mais na escala “concordo” das MPEs: Procura de parceiros para colaboração (50,00%); Atenção às novas necessidades dos clientes (50,00%); Produtos/serviços resolvem as necessidades dos clientes, não resolvidos pelos concorrentes (50,00%); Novos segmentos de clientes e mercados (57,69%); e, Novos canais de distribuição (53,85%). Ou seja, na visão dos respondentes tais elementos de inovação são fatores relevantes e presentes nas práticas de negócios, conforme Clauss (2016).

Quanto a escala “Indiferente”, destaca-se as seguintes variáveis com percentuais maiores em relação às demais escalas: Integração de parceiros nos processos (38,46%); Benefícios potenciais da terceirização (42,31%); Novos segmentos de mercado não atendidos (46,15%); e, Custos de produção examinados constantemente (38,46%). Ainda, quanto a escala “Discordo Totalmente”, percebe-se 34,62% dos respondentes afirmaram plena confiança na durabilidade de suas fontes de receita existentes, todavia, na concepção de Clauss (2016) as organizações devem ser atentas aos novos modelos e fontes de receitas, com intuito de incentivar os clientes a adquirir seus produtos e/ou serviços pela geração de valor.

No Painel C, Modelos de Negócios, percebe-se que a grande maioria das MPEs analisadas buscam por Modelo de Negócios orientado ao produto e ao cliente, ao invés de Modelo de Negócios apenas para o produto, conforme proposto por Visnjic, Wiengarten e Neely (2016). Ou seja, mais de 50% das MPEs optam por oferecer serviços a seus clientes, além de garantias ou peças de reposição. Oferecem serviços como reparo, manutenção, atualizações, construção, instalação, entre outros (orientado ao produto) e/ou suporte ao cliente, serviços financeiros, treinamento, educação, consultoria, entre outros (orientado ao cliente).

Tabela 2

Frequência Relativa das variáveis de Desempenho Inovador, Inovação para criação de valor e Modelos de Negócios (%)

Variáveis		Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Painel A - Desempenho inovador						
Êxito com novos produtos		3,85	7,69	30,77	38,46	19,23
Percepção de desempenho face à concorrência		0,00	7,69	11,54	76,92	3,85
Metas/Prazos estabelecidas		0,00	0,00	3,85	65,38	30,77
Painel B – Elementos de Inovação para criação de valor						
Recursos	Treinamentos	3,85	15,38	23,08	30,79	26,90
	Conhecimento e capacidade	3,85	7,69	19,23	43,31	25,92
	Novas competências	0,00	7,69	26,92	40,47	24,92
Novas Tecnologias/ Equipamentos	Recursos técnicos	0,00	3,85	11,54	42,31	42,30
	Equipamento técnico inovador	0,00	11,54	19,23	30,77	38,46

	Ampliação do portfólio de produtos/serviços	0,00	3,85	30,77	26,92	38,46
Novas Parcerias	Procura de parceiros para colaboração	0,00	7,69	11,54	50,00	30,77
	Integração de parceiros nos processos	0,00	7,69	38,46	23,08	30,77
	Benefícios potenciais da terceirização	11,54	11,54	42,31	30,77	3,84
	Parceiros colaboram no modelo de negócios	3,85	15,38	26,92	38,46	15,39
Novos Processos	Melhoria dos processos internos	3,85	0,00	19,23	34,62	42,30
	Procedimentos e processos inovadores	7,69	7,69	26,92	23,08	34,62
	Os processos são avaliados regularmente	0,00	7,69	26,92	38,46	26,93
Novas ofertas	Atenção às novas necessidades dos clientes	0,00	3,85	15,38	50,00	30,77
	Produtos/serviços são muito inovadores	7,69	3,85	30,77	38,46	19,23
	Produtos/serviços resolvem as necessidades dos clientes	3,85	3,85	11,54	50,00	30,76
Novos clientes e mercados	Oportunidades de mercados	0,00	3,85	38,46	38,46	19,23
	Novos segmentos de mercado não atendidos	0,00	7,69	46,15	26,92	19,24
	Novos segmentos de clientes e mercados	0,00	3,85	26,92	57,69	11,54
Novos canais	Novos canais de distribuição	3,85	3,85	23,08	53,85	15,37
	Alteração do portfólio de canais de distribuição	3,85	7,69	30,77	42,31	15,38
Novos relacionamentos com os clientes	Retenção de clientes	0,00	3,85	19,23	42,31	34,61
	Ações inovadoras para retenção de clientes	0,00	7,69	15,38	46,15	30,78
	Relacionamento com os clientes	0,00	0,00	19,23	42,31	38,46
Novos Modelos de Receitas	Novas oportunidades de receita	3,85	7,69	30,77	38,46	19,23
	Serviços integrados	19,23	11,54	23,08	30,77	15,38
	Modelos de receita de longo prazo	19,23	23,08	38,46	15,38	3,85
	Não confiança na durabilidade de fontes de receita	34,62	15,38	34,62	15,38	0,00
Nova Estrutura de Custos	Estratégia de quantidade e preço	0,00	0,00	30,77	34,62	34,61
	Economia de custos de fabricação	0,00	11,54	15,38	46,15	26,93
	Examinar os custos de produção	3,85	0,00	38,46	26,92	30,77
Painel C - Modelo de negócios						
Modelo de negócios apenas para o produto		23,08	50,00	15,38	11,54	0,00
Modelo de negócios orientado ao produto		3,85	11,54	15,38	50,00	19,23
Modelo de negócios orientado para o cliente		0,00	7,69	11,54	57,69	23,08

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

A Tabela 3 evidencia correlação entre perfis dos respondentes e variáveis de Desempenho Inovador, Inovação para criação de valor e Modelos de Negócios. No Painel A, referente ao Desempenho Inovador, verifica-se correlação significativa e positiva entre a escolaridade e as Metas/Prazos estabelecidas (0,55), medida pelo lançamento das inovações ao mercado que ao nível de 99% ($p=0,01$).

Ao analisar o Painel B, Elementos de Inovação para criação de valor, ao nível de 95% ($p=0,05$) a escolaridade apresenta-se com correlação significativa e negativa com a variável “Conhecimento e capacidade (-0,41)” e “Fortalecer o relacionamento com os clientes (-0,46)”, diante disso os que possuem maiores níveis instrução não acreditam que em relação aos concorrentes, os funcionários têm conhecimentos e capacidades muito atualizados, bem como recentemente, a empresa não tomou ações para fortalecer o relacionamento com os clientes, ou seja, percebem a necessidade do aprimoramento de sua equipe no tocante a essas variáveis.

Ainda em relação aos que possuem maior escolaridade, apresentam-se com correlação significativa e positiva com “Serviços integrados (0,40)” e “Modelos de receita de longo prazo (0,60)”. Mas, o Tempo de Atuação do respondente na empresa impacta negativamente no “Modelos de receita de longo prazo (0,40)”, esse resultado pode trazer algumas implicações para as MPEs, pois apesar dos respondentes com maiores credenciais acadêmicas de fato estarem atentos aos retornos financeiros de longo prazo, o tempo de atuação no mesmo negócio implica de forma negativa para esse feito.

No Painel C, Modelos de Negócios, constata-se que ao nível de 95% ($p=0,05$) a idade dos respondentes implica em correlação positiva e significativa com Modelo de negócios apenas para o produto, todavia a idade dos participantes da pesquisa apresenta-se com correlação negativa e significativa com o Modelo de negócios orientado ao produto. Esse resultado mostra que gestores mais jovens estão atentos aos modelos de negócios que buscam estratégia de manutenção, na qual as MPEs ampliam suas ofertas em serviços voltados aos seus produtos (Visnjic, Wiengarten & Neely, 2016).

Tabela 3

Correlação entre Perfis dos Respondentes e variáveis de Desempenho Inovador, Inovação para criação de valor e Modelos de Negócios

Variáveis		Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de Atuação
Painel A - Desempenho inovador					
Êxito com novos produtos		-0,19	0,09	0,33	-0,23
Percepção de desempenho face à concorrência		0,10	0,15	-0,06	0,06
Metas/Prazos estabelecidas		0,04	0,14	0,55**	-0,19
Painel B – Elementos de Inovação para criação de valor					
Recursos	Treinamentos	-0,30	0,02	0,12	-0,09
	Conhecimento e capacidade	-0,04	-0,23	-0,41*	0,05
	Novas competências	-0,27	0,09	0,18	-0,03
Novas Tecnologias/ Equipamentos	Recursos técnicos	0,11	-0,13	-0,07	-0,01
	Equipamento técnico inovador	-0,09	-0,11	-0,29	0,20
	Ampliação do portfólio de produtos/serviços	-0,28	0,01	0,00	0,08
Novas Parcerias	Procura de parceiros para colaboração	-0,13	0,18	0,06	0,23
	Integração de parceiros nos processos	0,00	0,12	0,08	0,15

	Benefícios potenciais da terceirização	0,20	-0,03	0,33	-0,02
	Parceiros colaboram no modelo de negócios	-0,15	-0,05	-0,19	0,08
Novos Processos	Melhoria dos processos internos	0,01	-0,31	-0,21	0,02
	Procedimentos e processos inovadores	-0,09	-0,36	-0,12	0,01
	Os processos são avaliados regularmente	-0,27	-0,22	-0,02	-0,20
Novas ofertas	Atenção às novas necessidades dos clientes	-0,08	-0,11	-0,01	-0,19
	Produtos/serviços são muito inovadores	-0,05	-0,12	-0,18	0,11
	Produtos/serviços resolvem as necessidades dos clientes	0,14	-0,32	0,11	-0,17
Novos clientes e mercados	Oportunidades de mercados	-0,34	0,15	0,28	-0,05
	Novos segmentos de mercado não atendidos	-0,02	0,30	0,10	0,17
	Novos segmentos de clientes e mercados	0,12	0,02	-0,10	0,22
Novos canais	Novos canais de distribuição	0,27	0,36	-0,06	0,22
	Alteração do portfólio de canais de distribuição	0,03	-0,10	0,26	-0,07
Novos relacionamentos com os clientes	Retenção de clientes	-0,06	0,13	-0,04	0,09
	Ações inovadoras para retenção de clientes	0,09	0,01	-0,07	0,08
	Relacionamento com os clientes	0,07	-0,23	-0,46*	0,02
Novos Modelos de Receitas	Novas oportunidades de receita	-0,04	-0,14	0,15	-0,09
	Serviços integrados	0,03	-0,14	0,40*	-0,20
	Modelos de receita de longo prazo	0,02	0,00	0,60**	-0,40*
	Não confiança na durabilidade de fontes de receita	0,28	0,10	0,39	-0,05
Nova Estrutura de Custos	Estratégia de quantidade e preço	-0,05	0,08	-0,25	0,25
	Economia de custos de fabricação	0,10	-0,09	-0,15	0,21
	Examinar os custos de produção	0,17	0,11	-0,11	0,31
Painel C - Modelo de negócios					
Modelo de negócios apenas para o produto		-0,17	0,49*	0,03	-0,08
Modelo de negócios orientado ao produto		0,16	-0,45*	0,03	0,04
Modelo de negócios orientado para o cliente		-0,14	-0,24	0,01	0,00

Fonte: Dados da Pesquisa (2019). Nota: ** A correlação é significativa ao nível de 99% (p=0,01); *A correlação é significativa ao nível de 95% (p= 0,05).

A Tabela 4 mostra a correlação entre Desempenho Inovador e elementos de inovação para criação de valor. Por meio dos resultados obtidos, observa-se que as seguintes variáveis de elementos de inovação para criação de valor (Clauss, 2016) apresentam-se diretamente e estatisticamente significantes com as Metas/Prazos estabelecidas, medidas pelo lançamento das inovações ao mercado (Brunswicker e Vanhaverbeke, 2014): Ampliação do portfólio de produtos/serviços (0,41); Integração de parceiros nos processos (0,43); Atenção às novas necessidades dos clientes (0,46); Ações inovadoras para retenção de clientes (0,40); Novas oportunidades de receita (0,55); e, Serviços integrados (0,62). No tocante às demais variáveis de estudo não é possível fazer inferência devido não apresentarem correlação significativa.

Tabela 4

Correlação entre Desempenho Inovador e elementos de inovação para criação de valor

Variáveis de elementos inovação para criação de valor		Percepção de desempenho face à concorrência	Metas/Prazos estabelecidas	Êxito com novos produtos
Recursos	Treinamentos	0,14	0,19	-0,09
	Conhecimento e capacidade	-0,03	-0,24	-0,29
	Novas competências	0,12	0,29	0,18
Novas Tecnologias/ Equipamentos	Recursos técnicos	0,21	0,27	-0,01
	Equipamento técnico inovador	-0,06	0,07	-0,07
	Ampliação do portfólio de produtos/serviços	0,09	0,41*	0,32
Novas Parcerias	Procura de parceiros para colaboração	0,26	0,38	0,15
	Integração de parceiros nos processos	0,20	0,43*	0,10
	Benefícios potenciais da terceirização	-0,15	0,12	-0,02
	Parceiros colaboram no modelo de negócios	0,09	0,18	-0,01
Novos Processos	Melhoria dos processos internos	0,13	0,10	-0,16
	Procedimentos e processos inovadores	0,11	0,26	-0,03
	Os processos são avaliados regularmente	0,05	0,19	0,15
Novas ofertas	Atenção às novas necessidades dos clientes	0,30	0,46*	0,22
	Produtos/serviços são muito inovadores	0,14	0,26	0,01
	Produtos/serviços resolvem as necessidades dos clientes	0,00	0,35	0,08
Novos clientes e mercados	Oportunidades de mercados	-0,12	0,26	0,28
	Novos segmentos de mercado não atendidos	0,19	0,30	0,09
	Novos segmentos de clientes e mercados	-0,17	0,08	0,06
Novos canais	Novos canais de distribuição	0,12	0,08	-0,14
	Alteração do portfólio de canais de distribuição	0,08	0,21	0,06
Novos relacionamentos com os clientes	Retenção de clientes	0,19	0,20	0,09
	Ações inovadoras para retenção de clientes	-0,05	0,40*	0,05
	Relacionamento com os clientes	-0,08	-0,11	-0,27
Novos Modelos de Receitas	Novas oportunidades de receita	0,12	0,55**	0,17
	Serviços integrados	0,15	0,62**	0,38
	Modelos de receita de longo prazo	-0,30	0,36	0,22

	Não confiança na durabilidade de fontes de receita	-0,33	-0,04	-0,17
Nova Estrutura de Custos	Estratégia de quantidade e preço	0,14	-0,09	-0,26
	Economia de custos de fabricação	-0,13	-0,06	-0,21
	Examinar os custos de produção	-0,02	-0,15	-0,24

Fonte: Dados da Pesquisa (2019). Nota: ** A correlação é significativa ao nível de 99% (p=0,01); *A correlação é significativa ao nível de 95% (p= 0,05).

A Tabela 5 descreve as evidências da análise do coeficiente de correlação de *Spearman* entre Desempenho Inovador e Modelos de Negócios. Diante disso, assim como destacado na tabela anterior (Tabela 04) a variável de Desempenho Inovador Metas/Prazos estabelecidas é a que apresenta resultado significativo. Isso porque, mostra-se com correlação positiva e significativa com modelo de negócios orientado para o cliente (0,47), ao nível de 95% (p= 0,05). Ou seja, MPEs que buscam atender seus clientes com serviços relacionados ao suporte ao cliente, serviços financeiros, treinamento, educação, consultoria, gerenciamento de projetos, soluções para uso, armazenamento e acompanhamento de operações diárias, são as que possuem desempenho positivo no tocante ao atendimento de Metas/Prazos estabelecidas para lançamento das inovações ao mercado (Brunswicker & Vanhaverbeke, 2014; Visnjic, Wiengarten & Neely, 2016).

Tabela 5

Correlação entre Desempenho Inovador e Modelos de Negócios

Variáveis de Modelos de Negócios	Percepção de desempenho face à concorrência	Metas/Prazos estabelecidos	Êxito com novos produtos
Modelo de negócios apenas para o produto	-0,13	-0,19	-0,09
Modelo de negócios orientado ao produto	0,10	0,17	0,01
Modelo de negócios orientado para o cliente	0,23	0,47*	0,14

Fonte: Dados da Pesquisa (2019). Nota: *A correlação é significativa ao nível de 95% (p= 0,05).

5 CONCLUSÕES

O objetivo da pesquisa foi investigar as relações do desempenho inovador com elementos de inovação e modelos de negócios de Empresas Parceiras do Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), do SEBRAE Paraíba. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo, por meio de uma *survey* por correspondência (encaminhadas por agentes locais de inovação), baseando-se nas pesquisas de Ferreira, Marques e Barbosa (2008), Brunswicker e Vanhaverbeke (2014), Clauss (2016) e Visnjic, Wiengarten e Neely (2016), com 26 MPEs que se voluntariaram a participar do estudo. Como tratamento estatístico foi utilizado o coeficiente de correlação de *Spearman*, considerando, estatisticamente significativos, aqueles que obtiveram níveis de 99% (p= 0,01) e 95% (p= 0,05).

No que tange aos resultados, a pesquisa revelou que o desempenho inovador, medido que atendimento de Metas/Prazos estabelecidas para lançamento das inovações ao mercado, é correlacionado com elementos de inovação para criação de valor. Em particular, quanto ao uso de Novas Tecnologias/Equipamentos (pela Ampliação do portfólio de produtos/serviços); pelas Novas Parcerias (Integração de parceiros nos processos); pelas Novas ofertas (Atenção às novas necessidades dos clientes); pelos Novos relacionamentos com os clientes (Ações inovadoras para retenção de clientes); e, pelos Novos Modelos de Receitas (Novas oportunidades de receita e Serviços integrados).

Destaca-se, ainda, que o desempenho inovador, também medido pelas Metas/Prazos para lançamento de inovações ao mercado, se correlacionam aos modelos de negócios voltados

aos clientes. Esse resultado corrobora com o entendimento de Visnjic, Wiengarten e Neely (2016), ao afirmarem que inovação em serviços é um produto de estratégia, por criar valor perante o cliente, e com isso implicar em desempenho nos negócios (Ferreira, Marques & Barbosa, 2008; Neely, 2008; Gunday et al., 2011; Brunswicker & Vanhaverbeke, 2014; Visnjic, Wiengarten & Neely, 2016; Clauss, 2017).

Ressalta-se que devido as limitações metodológicas não foi possível promover explicações mais abrangentes do fenômeno analisado, visto que a pesquisa se limitou a investigar a percepção de gestores de MPEs participantes do projeto ALI do SEBRAE Paraíba. Isso posto, como sugestão para futuras pesquisas, em uma ótica quantitativa pode-se acrescentar outras variáveis de desempenho inovador, elementos de inovação e modelos de negócios, como também realizar esse estudo em outros estados do Brasil. Por ótica qualitativa, é conveniente que esse tema seja analisado por meio de entrevistas, para enriquecer e reforçar o resultado de que o desempenho com o atendimento de Metas/Prazos para lançamento de inovações ao mercado se correlaciona com determinadas variáveis de elementos de inovação e modelos de negócios voltados aos clientes.

REFERÊNCIAS

- Alegre, J.; & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: an empirical test. *Technovation*, 28, 315–326.
- Alegre, J.; Lapedra, R.; & Chiva, R. (2006). A measurement scale for product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), pp. 333-346.
- Aryanto, R.; Fontana, A.; & Afiff, A. Z. (2015). Strategic Human Resource Management, Innovation Capability and Performance: An Empirical Study in Indonesia Software Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211. Pp. 874 – 879.
- Brem, A.; Nylund, P. A.; & Schuster, G. (2016). Innovation and de facto standardization: The influence of dominant design on innovative performance, radical innovation, and process innovation. *Technovation*, 50, pp. 79-88.
- Brunswicker, S.; & Vanhaverbeke, W. (2014). Open Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): External Knowledge Sourcing Strategies and Internal Organizational Facilitators. *Journal of Small Business Management*, 53(04).
- Cassol, A.; Reis, G. C.; Santos, A.; & Lima, R. R. (2016). A administração estratégica do capital intelectual: um modelo baseado na capacidade absorptiva para potencializar inovação. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15(1).
- Carvalho, G. D. G.; Kovaleski, J. L.; Carvalho, H. G.; Corrêa, R. O.; Sokulski, C. C.; & Kolotelo, J. L. G. (2018). The impact of organization Innovativeness On Product-Oriented Innovativeness In Agro-Industrial Micro And Small Businesses. *International Journal Innovation*, 6(3), pp. 217 - 231.
- Cingöz, A.; & Akdogan, A. A. (2011). An empirical examination of performance and image outcome expectation as determinants of innovative behavior in the workplace, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, pp. 847-853.
- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 47(3).
- De Meyer, A., Garg, S., (2005). *Inspire to Innovate: Management and Innovation in Asia*. Palgrave Macmillan. New York.
- Eniola, A. A.; & Entebang, H. (2015). SME Firm Performance-Financial Innovation and Challenges. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195(3), pp. 334-342.
- Ferreira, J.; Marques, C.; & Barbosa, M. (2008). Relação entre inovação, capacidade inovadora e desempenho: o caso das empresas da região da beira interior. *Revista de Administração e Inovação*, 4(3), pp.117-132.

- Fernandes, A. A. C.; Lourenço, L. A.; & Silva, M. J. M. (2014). Influência da Gestão da Qualidade no Desempenho Inovador. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(53), pp. 575-593.
- Fernandes, F. C.; & Mazzioni, S. (2015). A correlação entre a remuneração dos executivos e o desempenho de empresas brasileiras do setor financeiro. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 26(2), pp. 41-64.
- Garengo, P.; Biazzo, S.; & Bititci, U. (2005). Performance measurement in SMEs: a review for aresearch agenda. *Journal of Enterprise Information Management Reviews*, 7(1), pp. 25-47.
- Gunday, G.; Ulusoy, G.; Kilic, K.; & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal Production Economics*, 133, pp. 662–676.
- Lonial, S.; & Carter, R. E. (2015). The Impact of Organizational Orientations on Medium and Small Firm Performance: A Resource-Based Perspective. *Journal of Small Business Management*, 53(1), pp. 94–113.
- Martins, S. G.; Lopes, T. P. D. D.; Souza, É. P.; & Brabosa, A. C. (2016). Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações portuguesas e brasileiras. *Revista de Administração da Unimep*, 14(2), pp. 153-176.
- Matitz, Q. R. S.; & Bulgacov, S. (2011). O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 15(4), pp. 580-607.
- Neely, A. (2008). Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*, 1 (2), pp. 103–18.
- Padilha, C. K.; Gomes, G. (2016). Innovation culture and performance in innovation of products and processes: a study in companies of textile industry. *Revista de Administração e Inovação*, 13(4), pp. 285-294.
- Sanna Pekkola, S.; Saunila, M.; & Rantanen, H. (2016). Performance measurementsystem implementation in aturbulent operating environment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(7), pp. 947-958.
- Sebrae (2018). *Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte*. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%202004%202018.pdf>> Acesso em: 23/01/2020.
- Singh, S; Darwish, T. K.; & Potočnik, K. (2016). Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures. *British Academy of Management*, 27(1), pp. 214-224.
- Quandt, C. O.; Bezerra, C. A.; & Ferraresi, A. A. (2015). Dimensões da inovatividade organizacional e seu impacto no desempenho inovador: proposição e avaliação de um modelo. *Gestão & Produção*, 22(4), pp. 873-886.
- Karabulut, A. T. (2015). Effects of Innovation Types on Performance of Manufacturing Firms in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, pp. 1355 – 1364.
- Roldan, P. S.; Ferraz, V. S.; & Firmo, S. (2017). Práticas de gestão da qualidade, estratégias competitivas e desempenho inovador na indústria de transformação brasileira. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 16(1), pp. 99-118.
- Knight, G., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40, pp.255-273.
- Visnjic I.; Frank Wiengarten, F.; & Neely, A. (2016). Only the Brave: Product Innovation, Service Business Model Innovation, and Their Impact on Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), pp. 36–52.
- Ocde. (2005). *Oslo Manual*. Guidelines for Collecting and Intrepreting Inovation Data. 3.ed, OECD Publishing.