

Gestão empresarial e inovação: Uma análise sobre os determinantes da inovação em Micro e Pequenas Empresas do setor de alimentos e bebidas

RENATA BRAGA BERENGUER DE VASCONCELOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
renata_berenguer@hotmail.com

PAULA CALLADO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
rien_de_plus@yahoo.fr

FRANCISCO VICENTE SALES MELO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
vicsmelo@gmail.com

Introdução

A pesquisa sobre inovação em serviços tem se ampliando como campo de pesquisa, afinal o setor de serviços ganhou nas últimas décadas um papel central nas economias dos países, chegando a responder por parcela importante do PIB. Percebeu-se, entretanto, que poucos estudos abordam as determinantes de gestão para que uma empresa prestadora de serviços invista em inovação. Todavia, a capacidade inovadora de uma empresa pode ser determinante para sua eficiência em fazer face a um mercado competitivo.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Estabeleceu-se, então, como objetivo geral: verificar o impacto das dimensões de gestão no grau de inovação em MPEs do segmento de alimentos e bebidas da Região Metropolitana do Recife, tendo-se como objetivos específicos: mensurar o grau de inovação (GI); mensurar o nível de gestão segundo as dimensões estudadas e; verificar quais variáveis de gestão influenciam o grau de inovação dessas empresas.

Fundamentação Teórica

O objetivo de pesquisa se origina da constatação de estudos sobre a influência de variáveis internas às empresas no desempenho de inovação. Mesmo que não denominadas dimensões de gestão, as relações estabelecidas pelos autores demonstram que a estrutura de gestão exerce um papel importante na inovação organizacional, dentre as quais destacam: a gestão da informação, a política de gestão dos colaboradores, os dos processos de gestão, os resultados econômicos, aspectos sociais e regulatórios etc.

Metodologia

Para analisar os impactos das dimensões de gestão no grau de inovação, efetuou-se regressão linear múltipla com os fatores que atenderam os pressupostos do modelo. Os dados das empresas foram obtidos por meio do radar de inovação e do diagnóstico de gestão através do programa Agente Local de Inovação (ALI), e a partir deles foram calculados o grau de inovação e o valor de cada dimensão de gestão. Para as análises, utilizou-se os softwares SPSS e o STATA.

Análise dos Resultados

Dentre as dimensões de gestão analisadas, as variáveis: Clientes, Sociedade, Processos e Informações e Conhecimentos demonstraram impactar significativamente e positivamente o grau de inovação empresarial. Apesar do comportamento da última variável ser contrária a literatura, os resultados demonstraram que as fontes de conhecimento constituem um aspecto crítico para a inovação, o que confere à organização uma vantagem competitiva importante (GOMES, KRUGLIANSKAS; 2009).

Conclusão

Os resultados obtidos neste estudo permite às MPEs identificar aspectos de gestão que possam receber maior atenção e investimento, preferencialmente no escopo de obter resultados. Os resultados aqui alcançados se limitam às empresas e ao setor estudado não sendo passível de generalização. Todavia, o presente estudo representa uma contribuição no campo da inovação, sobretudo no que se refere à análise em micro e pequenas empresas em virtude a carência de dados e pesquisas nesta área.

Referências Bibliográficas

CAINELLI, G.;EVANGELISTA,R.;SAVONA,M. Innovation and economic performance in services: a firm-level analysis, Cambridge Journal of Economics, Oxford, v. 30, n. 3, p. 435-458, maio. 2006.
GOMES, Clandia Maffini; KRUGLIANSKAS, Isak. A influência do porte no comportamento inovador da empresa. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 6, n. 2, p.5-27. 2009. Trimestral.
SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ Inigo. The 12 different ways for companies to innovate.MIT Sloan Management Review. v.47, n. 3, p.75-81, abr. 2006.

Gestão empresarial e inovação: Uma análise sobre os determinantes da inovação em Micro e Pequenas Empresas do setor de alimentos e bebidas

1. INTRODUÇÃO

A pesquisa sobre inovação em serviços tem se ampliando como campo de pesquisa, afinal o setor de serviços ganhou nas últimas décadas um papel central nas economias dos países, chegando a responder por parcela importante do PIB. Percebeu-se, entretanto, que poucos estudos abordam as determinantes de gestão para que uma empresa prestadora de serviços invista em inovação. Neste sentido, conforme destacado por Biginett (2006), os trabalhos sobre gestão da Tecnologia e Inovação, dividem-se em quatro abordagens principais: organização e inovação, estudos sobre P&D; relações interorganizacionais; e desenvolvimento de serviços. O estudo de Chen, Tsou e Huang (2009) elenca três fatores determinantes para a inovação no setor: colaboração com parceiros externos, orientação para inovação e capacidade de tecnologia (apoiado na infraestrutura, recursos humanos e ativos intangíveis de TI), considerando apenas algumas das dimensões de gestão empresarial.

Chen, Podolski e Veeraraghavan (2015) analisaram se a capacidade gerencial afeta positivamente os resultados da inovação em grandes corporações e concluíram que a capacidade pessoal do administrador é um componente essencial para o sucesso inovador de grandes empresas. Embora a gestão de MPEs seja fortemente centrada na figura do gestor, Chen, Podolski e Veeraraghavan, (*op cit*), limitaram-se a analisar a influência de aspectos pessoais do executivo sobre a inovação de grandes empresas, não abordando os processos gerenciais em si.

Com isso, este artigo contribui para a literatura ao ampliar os aspectos de gestão propostos por Chen, Tsou e Huang (2009) e ao analisar diversas dimensões de gestão nas MPEs. Neste objetivo, o estudo examina a relação de diversas áreas da administração da empresa sobre os investimentos em inovação em micro e pequenas empresas (MPEs) na região metropolitana do Recife, mais especificamente, sobre o segmento de restaurantes e outros estabelecimentos de serviço de alimentação e bebidas. Estabeleceu-se, então, como objetivo geral: verificar o impacto das dimensões de gestão no grau de inovação em MPEs do segmento de alimentos e bebidas da Região Metropolitana do Recife, tendo-se como objetivos específicos: mensurar o grau de inovação (GI); mensurar o nível de gestão segundo as dimensões estudadas e; verificar quais variáveis de gestão influenciam o grau de inovação dessas empresas. Parte-se do pressuposto de que há relação positiva entre o grau de inovação da organização e o nível de gestão nas empresas de pequeno porte.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito e Tipos de Inovação

Os estudos em administração propõem diversas acepções para o termo inovação, tornando-o um conceito plural e multifacetado. Dada a complexidade do processo de inovação e as diversas formas como ela ocorre na economia, percebeu-se a necessidade de se adotar convenções, cujo objetivo foi de estabelecer definições operacionais passíveis de serem usadas de forma padronizada em estudos sobre inovação em empresas. Destarte, já em 1990 foi editado pela primeira vez pela OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) o Manual de Oslo, cujo conteúdo reúne orientações e padronizações de conceitos, metodologias, indicadores e métodos estatísticos sobre inovação. Mais recentemente, em 2005, o documento foi atualizado trazendo como conceito de inovação a “implementação de um produto, seja ele um bem ou serviço, ou um processo, método nas práticas de negócios novos ou significativamente melhorados”. (OECD, 2005, p. 55) No que

concerne à inovação em serviços, esta foi originalmente compreendida pela literatura como mero resultado de inovação da produção ou tecnológica (BARRAS, 1986).

A relação entre inovação e gestão tem surgido como importante campo de análise em consequência do papel central da inovação para estratégias competitivas eficazes nas empresas. Observa-se figurar como abordagem mais comum sobre o tema: a influência que o processo de inovação nas empresas tem sobre os resultados gerenciais. A contribuição aqui proposta, todavia, visa suprir uma lacuna nas pesquisas realizadas sobre inovação ao realizar um estudo da ingerência de aspectos da gestão de empresas sobre sua propensão a inovar. Prajogo (2006), por exemplo, investigou a relação entre inovação em produto e processos e desempenho em empresas dos setores de serviços e industrial.

Perin, Sampaio e Hooley (2007), por sua vez, partiram da abordagem Visão Baseada em Recursos (VBR) da empresa, para avaliar o papel que os recursos internos da empresa podem assumir no desempenho de inovação, com ênfase em recursos como a orientação para o mercado, as capacidades gerenciais, a capacidade de conexão com os clientes, os ativos de recursos humanos e a capacidade de inovação. O estudo que inspirou parte da análise aqui proposta envolveu empresas de diversos setores econômicos do mercado nacional, indicou, que, além de tais recursos internos, ativos e habilidades empresariais interferem no desempenho da inovação nas empresas. Importante se faz, portanto, conhecer qual a relação existente entre as diversas dimensões de gestão empresarial que explicam o grau de inovação das empresas no mercado de alimentos.

2.2 Relação entre Dimensões de Gestão e Inovação nas Empresas

Com foco no desenvolvimento de uma tipologia de inovação, Paswan, D'Souza e Zolfaghrian (2009) propõem a divisão de empresas do setor de serviços em sete células: dimensão externa; orientação para o cliente; incertezas no ambiente; incerteza e inovação; orientação de mercado; orientação estratégica; orientação estratégica e inovação, as quais os autores terminam resumindo em incerteza do ambiente, orientação estratégica e orientação para o mercado. A metodologia de análise aqui adotada quanto à gestão o empresarial considera estas dimensões e propõe outras novas. No tocante à percepção de incertezas no ambiente, os autores defendem que quanto maior for a percepção de incertezas ambientais, maior será a percepção de risco e de oportunidades, gerando uma maior propensão à inovações mais profundas e não apenas incrementais.

A inovação empresarial representa um dos mais importantes motores para o sucesso organizacional de longo prazo (Holmstrom, 1989). Para Bignetti (2006), os estudos acadêmicos sobre inovação frequentemente salientam a importância da inovação para a competitividade. Porter (1989, 1993) figura como um dos autores com significativas contribuições sobre vantagem competitiva, destacando, o autor, as estratégias competitivas de custo e diferenciação e um conjunto de forças competitivas das empresas. Assim como a inovação se apresenta em diversos aspectos, a gestão de uma empresa é realizada em múltiplas dimensões e é a relação entre estes dois processos que se visa analisar a partir da hipótese proposta:

H0: Há relação positiva entre o grau de inovação e o nível de gestão nas empresas de pequeno porte.

Esta hipótese se origina da constatação de estudos sobre a influência de variáveis internas às empresas e seu desempenho de inovação. Mesmo que não denominadas dimensões de gestão, as relações estabelecidas pelos autores demonstram que a estrutura de gestão exerce um papel importante nas ações de inovação desenvolvida pela organização. Destaca-se, neste domínio, Quadros (2005), para quem a gestão da inovação exige coordenação e mobilização de recursos, juntamente com os parceiros internos e com parceiros externos (abrangendo aqui desde clientes, a fornecedores, concorrentes, instituições de pesquisa e

fomento). Em sua análise Quadros elaborou o Modelo de Gestão Estratégica da Inovação Tecnológica focando nos processos e rotinas para estruturar a gestão da inovação sob uma perspectiva estratégica.

Apesar das restrições típicas de uma MPE relacionadas à escala, preço e qualidade se comparadas às grandes empresas multinacionais, em seu estudo de caso, Meza (2009) constatou que uma microempresa é capaz de promover inovações em produtos, processos e gestão de pessoas, alinhando os objetivos das estratégias de inovação aos objetivos das estratégias de competição e de mercado.

A gestão da informação é uma das dimensões concebidas para análise gerencial. Santa et al. (2011) analisaram como a implementação de inovações em tecnologias de informação (a exemplo de *Enterprise Resource Planning-ERP*) impactam nos resultados operacionais de longo prazo. A literatura também indica que um relevante direcionador do processo de inovação são as necessidades dos consumidores. Portanto, conforme destacado por Panesar e Markeset (2008) mecanismos de *feedback* dos clientes figura como atividade vital para o incentivo a inovação no setor de serviços.

Outra dimensão relevante sobre as ações gerenciais das empresas é a política de gestão dos colaboradores, cuja relação com padrões de inovação foi abordada por Souza e Bastos (2009). Ainda, tangenciando a dimensão pessoas e estratégia da taxonomia dos aspectos de gestão adotados no presente trabalho, Gebauer et al. (2008) observaram haver quinze variáveis que impactam na inovação, dentre as quais o envolvimento dos trabalhadores da linha de frente, a distribuição da informação, a constituição e a educação das equipes, a tecnologia de informação, a organização interna.

Suthijakra (2011) apresentou uma contribuição para a análise da relação de outra dimensão de gestão com inovação: sociedade. Afinal, observou-se em seu estudo que a adoção de inovações através da implantação de melhores práticas considerando os aspectos contextuais, reduz as tensões entre a delimitação de padrões gerais e a adaptação local.

Pesquisas sobre inovação indicam o importante papel dos processos de gestão das empresas sobre a atividade inovadora das empresas. Neely e Hill (1998, p. 23) afirmam que a capacidade de inovação de uma companhia pode ser entendida como seu potencial para gerar resultados inovadores. Potencial este que depende, segundo os autores, da inter-relação sinérgica da cultura da empresa, dos processos internos e do ambiente externo.

Quanto ao aspecto de resultados econômicos da empresa, outro nível de gestão aqui analisado, pode se citar o trabalho de Cainelli, Evangelista e Savona (2006). Os autores analisaram a influência de resultados econômicos em empresas do setor de serviços sobre ações de inovação, concluindo-se por uma relação positiva entre as variáveis, de modo a se observar uma relação de auto reforço da dimensão econômica da empresa através da inovação. Na mesma linha de análise, Canepa e Stoneman (2007) investigaram que aspectos financeiros impactam significativamente sobre a inovação promovida em empresas. Os autores também se basearam em dados da *Community Innovation Survey* de 1998-2000 e perceberam uma maior sensibilidade nesta relação para pequenas empresas e nos setores de tecnologia. Concluiu-se ainda que os resultados econômicos possam ser afetados por limites financeiros ou de liquidez cujo impacto alcança as atividades de inovação das companhias.

Como se pode ver, os autores mencionados acima demonstram que a inovação é afetada por diferentes variáveis internas à empresa, aqui denominadas variáveis de gestão. Todavia, grande parte dos trabalhos realizados enfocam grandes organizações, onde a estrutura de gestão se encontra definida e consolidada. É necessário, portanto, lançar o olhar às micro e pequenas empresas, entendendo suas diferenças e limitações a fim de verificar as relações aí estabelecidas.

2.3 Inovação nas Micro e Pequenas Empresas

Na literatura sobre inovação desenvolve-se um debate teórico sobre a relação entre a geração de inovação e o tamanho da empresa. A expressividade das grandes empresas nos investimentos em inovação é bastante importante, principalmente, quando vistos em termos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), número de patentes e grau de intangibilidade. Segundo destacado por Grynzpan (2007), dados da Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI), indicam que quase 91,8% dos investimentos privados em P&D foram realizados por grandes e médias empresas.

De acordo com pesquisa efetuada pelo SEBRAE, com mais de 34 mil empreendimentos, as MPEs realizaram mais de 85 mil ações de inovação no ano de 2013, correspondendo em sua maioria à criação de produtos, novos meios de fabricação ou distribuição de bens e novas formas de prestação de serviços (EXAME, 2013).

Partindo da hipótese Schumpeteriana, existem grandes diferenças entre as inovações praticadas pelas empresas grandes (mais estruturadas) e pequenas (fortemente baseadas no empreendedorismo), de modo que a inovação tende a crescer com o tamanho da empresa. Póvoa e Monsueto (2012), por exemplo, correlacionaram o tamanho da empresa com sua propensão a inovar, em termos de acesso a fontes externas de inovação (tais como universidades e centro de pesquisas) e verificaram que há controversas na hipótese Schumpeteriana. Apesar do imenso debate teórico corroborado por tantos outros autores, a relação entre inovação e tamanho da empresa não é tão clara. Não há evidências de uma associação positiva geral entre a inovação e a estrutura do mercado ou o tamanho da empresa, apesar de existirem circunstâncias em que há uma associação positiva (SYMEONIDIS, 1996).

Há de se considerar também que os resultados encontrados podem ser afetados pela variável utilizada para mensurar inovação. Indicadores tradicionais, como investimentos em P&D e número de patentes, não são adequados para as MPEs (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). Ademais, como pondera Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), as inovações ocorridas nas MPEs, na maioria das vezes, não são frutos dos investimentos em P&D, mas são trazidas por fornecedores, concorrentes ou colaboradores e raramente são objetos de patenteamento. Desta forma, para avaliar o grau de inovação nas micro e pequenas empresas, é necessário utilizar um viés mais qualitativo que quantitativo, possibilitado por meio do radar da inovação.

2.4 Radar da Inovação

Desenvolvido a princípio por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), o radar propõe que a inovação seja tratada de forma holística, de modo que as organizações ponderem sobre todas as dimensões onde seja possível inovar. Isto posto, a inovação deixa de estar vinculada à simples introdução de um produto ou processo novo na organização, e se torna a criação de um valor substancial para seus clientes.

Se em Schumpeter (1988), a inovação estava ancorada em cinco perspectivas, em Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), a inovação apresenta um conjunto mais amplo de possibilidades, abordando doze dimensões: agregação de valor, cadeia de fornecimento, clientes, marca, oferta, organização, plataforma, presença, processos, rede, relacionamento e soluções. Assim, o radar da inovação apresenta a seguinte configuração:

Quadro 01 – Dimensões do Radar de Inovação

Dimensão	Definição
Oferta	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços para o mercado.
Plataforma	Compartilhamento de componentes, métodos ou tecnologias, tornando o sistema de produção mais adaptável aos produtos ou serviços ofertados.
Marca	Utilização da marca para novas oportunidades de mercado.
Cliente	Descoberta de novos segmentos ou necessidades não atendidas.

Dimensão	Definição
Soluções	Combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações.
Relacionamento	Formulação da experiência do cliente e sua interface com a organização.
Agregação de Valor	Captação do valor criado por meio de fluxos de receita não explorados ou da interação com clientes e parceiros.
Processos	Alteração das atividades realizadas na condução das operações internas à empresa a fim de obter maior eficiência, melhor qualidade ou ciclo mais rápido.
Organização	Modificações na estrutura da empresa, nas parcerias estabelecidas, e do papel e responsabilidade dos colaboradores.
Cadeia de Fornecimento	Aspectos logísticos do negócio, como transporte, estocagem e entrega.
Presença	Novas formas de comercialização e/ou distribuição para disponibilizar produtos.
Rede	Melhorias nos recursos de comunicação com os clientes para ampliar o valor da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006)

Diferentemente dos modelos originais, o radar amplia a perspectiva dos tipos de inovação, de forma que a visão não se restrinja a dimensões específicas, expandindo as possibilidades de inovação dentro de uma organização e permitindo uma mensuração mais abrangente (PAREDES; SANTANA; FELL, 2014). Segundo Oliveira et al. (2011, 2014), o radar rompe com o sentido tradicional da inovação associada a novos produtos, e norteia a medida de inovação em um sentido mais amplo, da agregação de valor à organização por um modelo sustentável, flexível e adaptado à característica do setor.

Para Gomes e Kruglianskas (2009), a estrutura de gestão exerce um papel fundamental no desempenho inovador da empresa. Segundo os autores, as grandes empresas possuem um elevado grau de inovação em virtude, dentre outros fatores, de sua estrutura de gestão que confere vantagens a essas organizações. Visto que as análises até o presente propostas na literatura têm como objeto de estudo as consequências da estrutura de gestão sobre a inovação de empresas de grande porte, resta saber, portanto, quais fatores de gestão empresarial estariam relacionados ao grau de inovação obtido pelas MPEs, conforme aqui pesquisado.

2.5 Gestão em Micro e Pequenas Empresas

Diante da dificuldade de mensurar o nível de gestão de empresas MPE por meio das metodologias convencionais, baseadas em seus resultados quantitativos, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Movimento Brasil Competitivo (MBC) e a Gerda, com apoio técnico da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), desenvolveram um questionário de auto-avaliação que “permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão com base no Modelo de Excelência da Gestão (MEG)” (SEBRAE, 2015, p10).

Segregados em oito critérios, o MEG possibilita a avaliação do grau de maturidade da gestão, verificando processos gerenciais e resultados organizacionais e proporcionando a compreensão do mercado e do cenário onde a organização atua e se relaciona (FNQ, [2013]). Os critérios abordados pelo MEG e os fatores avaliados em cada dimensão estão expostas no Quadro 02:

Quadro 02 - Critérios de Gestão Baseados no MEG

Critérios	Definição
Liderança	Papel da liderança na empresa e investimento no desenvolvimento gerencial. Observa a formulação da missão, a comunicação e o compartilhamento de informações com os colaboradores e como as inovações são promovidas.
Estratégias e Planos	Processo de definição das estratégias e planos futuros e sua comunicação aos colaboradores, estabelecimento de indicadores, metas e planos de ação.
Clientes	Identificação das necessidades e expectativas dos clientes potenciais e atuais,

Cr�terios	Defini�o
	divulga�o dos produtos/servi�os, relacionamento com os clientes.
Sociedade	Analisa as pr�ticas de gest�o da empresa em rela�o � sociedade no atendimento �s exig�ncias legais, aspectos ambientais e sociais.
Informa�es e Conhecimento	Informa�es necess�rias � execu�o das atividades da empresa e � tomada de decis�o. Observa como � realizado o compartilhado de conhecimento entre dirigentes e colaboradores e a utiliza�o de informa�es comparativas na an�lise do desempenho.
Pessoas	Defini�o das fun�es na empresa e suas responsabilidades, sele�o e a capacita�o das pessoas, os riscos e perigos associados ao trabalho, e as pr�ticas de bem-estar.
Processos	Processos principais do neg�cio da empresa, relacionamento dos fornecedores com a empresa e a gest�o financeira realizada.
Resultados	Resultados apresentados pela empresa, relativos aos clientes, aos colaboradores, aos processos principais do neg�cio e aos resultados financeiros.

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em SEBRAE (2015)

Dada sua flexibilidade, o modelo se torna útil para efetuar “avalia o, diagnóstico e orienta o de qualquer tipo de organiza o, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, e de porte pequeno, médio ou grande” (FNQ, 2005, p. 9). Por tal motivo, v -se como adequada a utiliza o do MEG para mensurar dimensões de gestão em empresas MPE.

Bento et al. (2014) compatibilizaram os critérios MEG com o modelo de inova o Modelo de Excelência da Inova o - MEI, e de maneira geral encontrou forte correla o entre os modelos. Os autores verificaram que as dimensões *Pessoas* e *Liderança* são as que possuem maior rela o com os elementos do modelo de inova o, o que   justificado, dado que ambas as dimensões abrangem a constru o do ambiente propício   inova o seja por papel do líder/gestor ou de seus colaboradores.   necessário ponderar, contudo, se tal realidade faz parte do universo das MPEs, dado que a figura do líder/empreendedor costuma ser mais ativa que dos seus colaboradores, o que pode tornar a inova o um processo unidirecional.

As variáveis *Clientes* e *Sociedade* possuem rela es médias com praticamente todos os elementos do MEI, o que demonstra que elas afetam o modelo de inova o, porém não de maneira decisiva. Percebe-se também que aspectos considerados na dimensão *Informa es e Conhecimento*, por exemplo, são abordados nos estudos de Santa et al. (2011), Zaheer e Bell (2005) e Gomes e Kruglianskas (2009). Aspectos referentes   dimensão *Clientes e Pessoas* são considerados em Panesar e Markeset (2008) e Souza e Bastos (2009), respectivamente. E, conforme demonstrado, Sutthijakra (2011) e Damanpour e Schneider (2008) tratam da inova o considerando os papéis sociais e ambientais da organiza o, enquanto Cainelli, Evangelista e Savona (2006) e Canepa e Stoneman (2007) a relaciona com fatores econômicos e financeiros.

Dado o respaldo literário, acredita-se que essas dimensões podem exercer influência no desempenho de inova o considerando a realidade das MPEs. Ressalta-se, todavia, que as dimensões não abordadas na literatura também podem trazer contribui es para o resultado obtido. Desta forma, a análise será efetuada considerando as diversas possibilidades de rela o até a efetuar-se a delimita o de um modelo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A capta o dos dados de gestão e inova o aqui analisados foi realizada por meio do programa Agente Locais de Inova o (ALI), que surgiu de uma parceria entre Serviço Brasileiro de Apoio  s Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e com Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ). Desta forma, por meio do programa ALI, foram obtidos os dados referentes ao segmento de restaurantes e outros estabelecimentos

de serviço de alimentação e bebidas, através da aplicação de questionários com empresários de 88 MPEs na região metropolitana do Recife.

No radar da inovação do SEBRAE as 12 dimensões de inovação propostas por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) são abordadas por trinta constructos, transformados em perguntas e agrupados nas 12 categorias.

Como este trabalho analisa a inovação de uma forma geral, a pontuação obtida por cada dimensão foi utilizada para medição do Grau de Inovação (GI) de cada MPE, dado por:

$$GI_i = (\sum_{k=1}^{13} D_{ik})/k \quad (1)$$

Onde:

GI_i é o grau de inovação da empresa i

D_{ik} é o valor da dimensão da inovação k para a empresa i

k é o número de dimensões de inovação consideradas no modelo

Para este trabalho, o Grau de Inovação tem se mostrado uma medida efetiva, uma vez que a análise é realizada acerca de um único setor, desta forma, não é necessário efetuar o cálculo do Grau de Inovação Setorial (GIS) como realizado por Oliveira et al. (2011, 2014) dado que a heterogeneidade dos setores não afeta os resultados da pesquisa.

Por sua vez, o desempenho da gestão é mensurado por meio de 37 constructos agrupados nos 8 critérios (dimensões de gestão) apresentadas no MEG. O diagnóstico realizado entende que cada dimensão possui uma contribuição diferente para a gestão da empresa, assim, assumem-se pesos específicos para cada dimensão, de forma que as pontuações registradas de uma mesma alternativa, mas de diferentes dimensões, possuem valores distintos.

O valor obtido por cada dimensão de gestão é dada pela seguinte fórmula:

$$D_{gi} = \sum_{c=1}^6 \frac{P_g P_a}{c} \quad (2)$$

Onde:

D_{gi} é o valor de cada dimensão de gestão g para a empresa i

P_g é o peso atribuído a cada dimensão de gestão g

P_a é o peso atribuído à alternativa considerada

c é o número de constructos referentes a cada dimensão de gestão

Como se pretende prever o grau de inovação de uma empresa em função das variáveis de gestão, o modelo desenvolvido foi uma regressão linear múltipla, onde o GI_i é a termo dependente e D_{gi} os termos independentes, expresso a princípio pela equação abaixo:

$$GI_i = \alpha + \beta_1 D_{1i} + \beta_2 D_{2i} + \beta_3 D_{3i} + \beta_4 D_{4i} + \beta_5 D_{5i} + \beta_6 D_{6i} + \beta_7 D_{7i} + \beta_8 D_{8i} + \varepsilon_i \quad (3)$$

Onde:

α é o intercepto da equação

β_i representa os coeficientes da equação

ε_i representa o termo de erro

Os cálculos do Grau de Inovação e das Dimensões de Gestão foram realizados em Excel[®] e tabulados no software SPSS[®], onde foram efetuadas as análises estatísticas,

complementadas pelo STATA[®]. Para análise dos *outliers*, calcularam-se os resíduos padronizados e a distância de Mahalanobis, que mede os afastamentos dos valores a partir das médias das variáveis predictoras (FIELD, 2009), assim, excluiu-se da análise cinco itens da amostra, cujos resíduos foram superior a 3 ou inferior a -3 e/ou apresentaram valores discrepantes no teste de Mahalanobis. Desta forma, amostra totalizou com 83 empresas.

4. RESULTADOS

A partir dos dados obtidos do Radar de Inovação e Diagnóstico em Gestão, efetuou-se o cálculo das variáveis consideradas no modelo, conforme exposto na metodologia, obtendo-se assim o *Grau de Inovação* (como variável dependente) e as nove dimensões de gestão (como as variáveis independentes) das 88 empresas pertencentes à amostra.

Na Tabela 01, é apresentada as estatísticas básicas das dimensões consideradas das 83 empresas, uma vez que foram excluídos os *outliers*. Salienta-se que os resultados discriminados a seguir são válidos para o grupo de empresas estudadas, e refletem a posição destas empresas pertencentes à região metropolitana do Recife no período de 2013 a 2015.

Tabela 01 – Estatísticas básicas

	Média	Modelo padrão	Variância	Potencial
Liderança	0,8865	0,41719	0,174	2,50
Estratégias e Planos	0,4954	0,38869	0,151	2,25
Clientes	0,6365	0,25215	0,064	1,80
Sociedade	1,0030	0,35201	0,124	2,00
Informações e Conhecimento	0,4215	0,18678	0,035	1,50
Pessoas	0,5441	0,35744	0,128	1,80
Processos	1,7861	0,57474	0,330	4,00
Resultado	0,1009	0,20237	0,041	5,00
Grau de Inovação	2,2103	0,28138	0,079	5,00

Fonte: Dados da pesquisa

Para análise da média de cada dimensão, deve ser levado em consideração que cada critério possui pesos diferentes conforme a avaliação realizada pelo programa ALI. Desta forma, a simples avaliação da média poderia levar a resultados discrepantes, uma vez que mesmo que a empresa obtivesse pontuação máxima em critérios como *Liderança* e *Resultado*, por exemplo, as médias nestas dimensões seriam bem distintas dado que a pontuação máxima do critério *Liderança* é 2,5 enquanto que o critério *Resultado* é 5.

Isto posto, a análise das médias será efetuada a partir da diferença entre a pontuação máxima de cada dimensão (apresentado na coluna potencial no quadro acima). Assim, as menores divergências são verificadas nas dimensões *Sociedade* (Potencial - μ = 0,997) *Informações e Conhecimento* (Potencial - μ = 1,0785) e *Clientes* (Potencial - μ = 1,1635). O que expressa uma maior atenção na administração das pequenas empresas quanto à sociedade no atendimento às exigências legais, aspectos sociais e ambientais, uma vez que o não atendimento às exigências legais, referentes à prefeitura, corpo de bombeiros e vigilância sanitária, podem resultar na intervenção do estabelecimento; nas informações necessárias à execução da atividade e à tomada de decisão; e ao conhecimento das necessidades e expectativas de seus clientes atuais e potenciais.

Em contrapartida, apesar de a dimensão *Processos* exibir média elevada, verifica-se que apresentou média abaixo de seu potencial (Potencial - μ = 2,2139), indicando um baixo comprometimento das empresas com a padronização e controle dos principais processos de negócio. O baixo desempenho também é verificado em *Estratégias e Planos* (Potencial - μ = 1,7546), indicando que a condução do negócio é realizada sem a formulação de uma visão de

futuro e o desenvolvimento de planejamento. Por fim, constatou-se que, comparativamente, os *Resultados* apresentados pela empresa (em termos de margem de lucro, produtividade, satisfação dos clientes e etc.) foram os que apresentaram divergências maiores (Potencial - $\mu = 4,8991$), sinalizando, em média, um comportamento médio de baixa eficiência operacional.

Percebe-se ainda, pela análise da moda, que grande parte das empresas respondentes não possui informações suficientes para avaliar seus resultados, o que é representado pela nota zero, evidenciando a falta de controle e acompanhamento de resultados financeiros e não financeiros. Neste sentido, segundo dados levantados pelo SEBRAE-SP (2014), 47% das empresas de pequeno porte em atividade no estado de São Paulo não observam rigorosamente receitas e despesas de seus empreendimentos.

Quanto ao nível de inovação apresentado pelas empresas, cujo cálculo é realizado pela média aritmética das dimensões da inovação, observou-se $\mu = 2,2103$ e $\sigma^2 = 0,079$, o que indica que os valores se encontram concentrados em torno da média, demonstrando que, no geral, as empresas consideradas na amostra desenvolvem inovações de maneira ocasional. Não houve registro de empresas que desenvolvem inovação sistematicamente, visto que o valor máximo obtido pela amostra foi de 2,83, muito aquém de 5,00 que indicaria tal situação.

A fim de verificar se o desempenho em uma dimensão do radar pudesse afetar outra dimensão, foi efetuada a correlação de Spearman (uma vez que a maioria das variáveis violou a hipótese de normalidade dos dados), efetuando a classificação dos dados em primeiro lugar e depois aplicando a equação de Pearson (FIELD, 2009). Conforme se observa na Tabela 02, o coeficiente de correlação indicou não existência de relacionamento significativo entre as variáveis, corroborando com os resultados do teste VIF. Verifica-se ainda que todas as correlações com a variável dependente foram positivas, o que corrobora com a hipótese testada neste trabalho, e indica que as variáveis independentes não são estocásticas.

Tabela 02 – Correlação de Spearman

	Liderança	Est. e Planos	Clientes	Sociedade	Info. e Conhec.	Pessoas	Processos	Resultado	GI
Liderança	1,000	0,582**	0,338**	0,287**	0,586**	0,484**	0,517**	0,167	0,605**
Estr. e Planos	0,582**	1,000	0,229*	0,018	0,480**	0,203	0,443**	0,012	0,416**
Clientes	0,338**	0,229*	1,000	0,127	0,239*	0,259*	0,217*	0,138	0,322**
Sociedade	0,287**	0,018	0,127	1,000	0,083	0,471**	0,285**	0,020	0,358**
Info. e Conhec.	0,586**	0,480**	0,239*	0,083	1,000	0,378**	0,506**	0,151	0,523**
Pessoas	0,484**	0,203	0,259*	0,471**	0,378**	1,000	0,532**	0,055	0,495**
Processos	0,517**	0,443**	0,217*	0,285**	0,506**	0,532**	1,000	0,192	0,521**
Resultado	0,167	0,012	0,138	0,020	0,151	0,055	0,192	1,000	0,124
GI	0,605**	0,416**	0,322**	0,358**	0,523**	0,495**	0,521**	0,124	1,000

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Dados da Pesquisa

4.1 Análise da Relação entre Grau de Inovação e Dimensões de Gestão

Das dimensões de gestão analisadas, apenas *Clientes*, *Sociedade*, *Informações e Conhecimento* e *Processos* seguiram os pressupostos paramétricos. As demais demonstraram não haver relação linear com a variável dependente, por tanto não serão incluídas no modelo de regressão linear múltipla. E, de fato, a análise da regressão, como se verá, apresentou resultados superiores quando estas variáveis não foram consideradas.

Os pressupostos da regressão linear múltipla também foram atendidos pelas dimensões inclusas no modelo. Os resíduos apresentaram distribuição normal com média zero e variância constante. O teste de Durbin-Watson indicou que os resíduos possuem correlação igual a zero

e o teste de White demonstrou haver homocedasticidade dos erros, indicando que modelo linear convencional é indicado para a análise em questão (FIELD, 2009).

Desta forma, foi rodada uma regressão linear múltipla, na qual se testou o poder explicativo das diversas dimensões de gestão analisadas sobre o *Grau de Inovação* das MPEs. O conjunto de variáveis cujo maior poder explicativo sobre o *Grau de Inovação* se obteve, conforme expresso na regressão é composto pelas variáveis independentes: *Processos*, *Clientes*, *Sociedade* e *Informações e Conhecimento* para as quais foi obtido um R² de 46,6% para a variável dependente *Grau de Inovação*. Ou seja, este composto de variáveis tem poder explicativo de 46% sobre o processo de inovação das empresas em epígrafe.

Tabela 03 – Resumo do Modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,682 ^a	0,466	0,438	0,2108692

Nota: Resumo do Modelo com preditores: (Constante), Processos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento

Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo os resultados da ANOVA, a regressão é significativa (F = 17,002 | *p-value* = 0,000), apresentando 78 graus de liberdade. Conforme demonstrado na Tabela 04, onde estão calculados os coeficientes das mesmas variáveis independentes pela regressão, todas elas se mostraram significativas, o que resulta no seguinte modelo:

$$GI_i = 1,441 + 0,194 C_i + 0,194 S_i + 0,473 I_i + 0,127 P_i + \varepsilon_i \quad (4)$$

Onde:

GI_i é o grau de inovação da empresa i

C_i é o valor de cada dimensão de Clientes para a empresa i

S_i é o valor de cada dimensão de Sociedade para a empresa i

I_i é o valor de cada dimensão de Informações e Conhecimentos para a empresa i

P_i é o valor de cada dimensão de Processos para a empresa i

ε_i representa o termo de erro

Tabela 04 – Resultado da Regressão Linear Múltipla

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta		
(Constante)	1,441	0,101		14,282	0,000**
Clientes	0,194	0,097	0,174	1,999	0,049*
1 Sociedade	0,219	0,068	0,274	3,199	0,002**
Informações e Conhecimento	0,473	0,152	0,314	3,108	0,003**
Processos	0,127	0,049	0,259	2,579	0,012*

Nota: Variável dependente: Grau de Inovação

Preditores: (Constante), Processos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Dados da Pesquisa

Em consonância com os resultados alcançados por Panesar e Markeset (2008), as práticas de gestão em relação aos *Clientes* mostraram-se relevante para a propensão das empresas a inovar, com $\beta = 0,174$ e *p-value* = 0,049. Essa constatação pode ser explicada pela busca das empresas em se manterem mais competitivas e em melhor responder crescentes

níveis de exigência dos consumidores. Outro fator externo que segundo a literatura é relevante para a decisão de inovar das empresas constitui o aspecto *Sociedade*. Sutthijakra (2011) destacou a relevância da adaptação da empresa a aspectos contextuais, enquanto Damanpour e Schneider (2008) salientaram a inovação como possível resposta a variáveis ambientais. No mesmo diapasão, as empresas aqui estudadas demonstraram a relevância da variável *Sociedade* sobre o *Grau de Inovação*, obtendo $\beta = 0,274$ e $p\text{-value} = 0,002$.

A dimensão *Processos* mostrou-se relevante para explicar o *Grau de Inovação* de pequenas empresas, com $\beta=0,259$ $p\text{-value} = 0,012$. Esses estão relacionados com a padronização de processos, relacionamento com fornecedores e gestão financeira. Os resultados aqui alcançados na análise de MPEs corroboraram com as perspectivas de Neely e Hill (1998) e de Molina-Palma (2004) em ambos os trabalhos entende-se que a capacidade de inovação empresarial resulta da inter-relação sinérgica entre cultura organizacional, relações inter-organizacionais e pelos processos internos. A influência positiva da dimensão de processos empresariais nas MPEs sobre sua atividade de inovação pode decorrer do fato de que processos gerenciais mais estruturados possibilitam ao gestor diminuir as miopias sobre as atividades e produtos da empresa, bem como melhor conhecer as expectativas e necessidades de seu público-alvo, o que constituem instrumentos essenciais para desenvolver novos produtos e processos na empresa de forma eficaz, fomentando, assim, um ambiente corporativo mais propício à inovação.

Entretanto, quanto ao aspecto *Informações e Conhecimentos*, cujo $\beta = 0,314$ e $p\text{-value} = 0,003$, os resultados aqui obtidos mostraram um comportamento inverso ao defendido por Santa et al. (2011). Uma possibilidade para o alcance de um resultado diverso seja o fato de os autores terem se limitado a inquirir sobre a implementação de tecnologias da informação, enquanto a presente pesquisa explora também aspectos relativos à obtenção e compartilhamento do conhecimento entre os dirigentes e colaboradores e a utilização de informações comparativas externas para a análise do desempenho da empresa.

Neste sentido, para Gomes e Kruglianskas (2009), as fontes de conhecimento constituem um aspecto crítico para a inovação, o que confere à organização uma vantagem competitiva importante. Zaheer e Bell (2005), por sua vez, demonstram que empresas que ocupam uma posição superior de *network* e possuem conexões com fontes externas de conhecimento apresentam melhores desempenhos, uma vez que a estrutura a torna mais hábil para explorar suas capacidades internas e melhorar sua performance através do acesso rápido ao conhecimento e à capacidade de identificar oportunidades (GOMES; KRUGLIANSKAS, 2009), o que facilita o potencial inovador.

Embora o trabalho de Bento et al. (2014) tenha se desenvolvido no sentido de que dimensões de *Liderança e Pessoas* são aquelas que apresentam maior relação com os elementos que auxiliam a inovação, na presente análise os resultados foram diversos, se observando haver uma relação não significativa com a variável dependente. Em outros termos, a dimensão *Liderança* proposta pelo Radar da Inovação do SEBRAE não tem poder explicativo sobre o *Grau de Inovação* das MPE em estudo, o que pode ser consequente de nestas organizações o processo de inovação tender a se centrar unicamente na figura do líder/empreendedor e não de todos os colaboradores. Ainda, outra possibilidade que pode reforçar este fenômeno nas MPEs pode resultar de situações como, sem maiores incentivos, não se constrói um ambiente propenso à inovação na MPEs, pois os colaboradores tenderiam a preferir manter sua segurança com o *status quo*, sem inovar e assumir os riscos de tal iniciativa.

No que concerne às dimensões *Pessoas e Estratégia e Planos*, também não apresentaram relação linear com a variável *Grau de Inovação* nas MPEs. Contradizendo, portanto, quanto ao aspecto de gestão dos colaboradores, o observado por Gebauer et al. (2008) e seu conjunto de 15 variáveis explicativas para a inovação em empresas, sob as

quais estavam envolvimento dos trabalhadores da linha de frente, a distribuição da informação, a constituição e a educação das equipes, a tecnologia de informação, a organização interna; e o trabalho de Souza e Bastos (2009), cuja argumentação é que organizações com maiores níveis de inovação tendem a implementar políticas de gestão de pessoas. Através da análise das médias expostas na Tabela 1, percebe-se que em média as MPEs apresentam níveis de gestão de pessoas sequer alcançam a metade do potencial do índice (Potencial - $\mu = 1,2559$, para um potencial de até 1,8), o que indica claramente uma gestão de pessoas deficiente na medida que os processos de seleção, determinação de funções e responsabilidades são realizados de forma intuitiva, enquanto as práticas de capacitação e bem-estar são realizadas de forma esporádicas.

No que se refere à variável *Estratégia e Planos*, observou-se um baixo desempenho médio neste requisito (Potencial - $\mu = 1,7546$, para um potencial máximo de 2,25). Esta falta de comprometimento das Micro e Pequenas Empresas em estudo com a formulação de uma visão de futuro e o desenvolvimento de planejamento pode explicar a relação não significativa entre a dimensão *Estratégias e Planos* e o *Grau de Inovação*. Afinal, a decisão de investir em inovação é indicada na literatura como parte da estratégia de longo prazo das empresas no escopo de alcançar maiores rendimentos e valor futuro. Todavia, conforme demonstrado anteriormente, as inovações ocorrem de forma ocasional nas MPEs, o que não necessariamente esteja inserido em um planejamento estratégico de longo prazo.

A diferença mais importante entre a média obtida entre as empresas em exame e o seu potencial foi encontrada na dimensão Resultado (Potencial - $\mu = 4,8991$, para um potencial máximo de 5,00). O que indica a falta de registro e acompanhamento ineficiente dos resultados relativos a clientes, colaboradores, principais processos do negócio e resultados financeiros. Embora, a literatura defenda haver uma relação de auto reforço da dimensão econômica da empresa através da inovação, segundo dados da regressão linear múltipla, os resultados da MPEs não foram significativos para o modelo. Outra possível explicação para tal resultado seria, conforme defendido por Canepa e Stonemany (2007), são, sobretudo os aspectos financeiros que impactam significativamente sobre a inovação promovida em empresas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo analisou 8 dimensões de gestão que agrupam 37 construtos conforme proposto no Modelo de Excelência da Gestão para 83 MPEs da região metropolitana do Recife cuja atividade, embora do mesmo segmento, são distintas. Apesar de serem estudadas 8 dimensões, a utilização de apenas 4 apresentou maior poder explicativo sobre o *Grau de Inovação* por possuírem relação linear com a variável dependente, registrando um R quadrado de 46,6%.

Foi constatado que o *Grau de Inovação* de MPEs no setor alimentício é significativamente resultante das práticas em resposta às exigências legais, aspectos ambientais e sociais; do relacionamento com o cliente até a forma de divulgação dos produtos/serviços; as informações para a tomada de decisão e o compartilhamento de conhecimento entre dirigentes e colaboradores; e como se executa e controla os processos principais do negócio da empresa.

Em contrapartida, diversamente do indicado por parte da literatura sobre empresas em geral, constatou-se que o *Grau de Inovação* no setor estudado não é influenciado significativamente pela forma como os dirigentes exercem sua liderança, a gestão de pessoas, resultados operacionais e financeiros apresentados pela empresa, tampouco pelo processo de definição de estratégia e planos de longo prazo. O que pode ser explicado pelo reduzido investimento de MPEs em treinamento e aprendizagem de seus colaboradores, da

centralização da iniciativa para inovar na pessoa do empreendedor e pelo falta de cultura do planejamento de longo prazo em MPEs em geral.

Dentre as 4 dimensões de gestão analisadas que integraram o modelo proposto, 3 (*Sociedade, Clientes e Informação e Conhecimento*) demonstraram receber uma maior dedicação por parte do administrador. Tal constatação se fez possível pela observação destes aspectos terem apresentado a menor diferença entre o nível máximo potencial e as médias observadas para cada um. A dimensão *Processos*, apesar de figurar entre as maiores médias observadas, seu valor está muito aquém de seu potencial na MPEs do setor de alimentação na região analisada. Conclui-se, portanto, ocorrer em geral um baixo nível de padronização e controle dos principais processos destes empreendimentos. Finalmente, constatou-se que o desenvolvimento da inovação nas empresas em estudo foi ocasional e não sistematicamente realizado, demonstrando um potencial de incremento significativo.

Os resultados obtidos neste estudo permite às MPEs identificar aspectos de gestão que possam, seja motivado pela busca por inovação, seja para incrementar a eficiência empresarial, receber maior atenção e investimento, preferencialmente no escopo de obter resultados que sejam percebidos pelos clientes ou consumidores de produtos e serviços, de forma diferenciada com evolução sustentável. É necessário destacar que os produtos aqui alcançados se limitam às empresas e ao setor estudado, pois para uma análise que permita generalização dos resultados, é necessário tomar uma amostra representativa daquela região pesquisada.

Todavia, o presente estudo representa uma contribuição no campo da inovação, sobretudo no que se refere à análise em micro e pequenas empresas em virtude a carência de dados e pesquisas nesta área. Dada a importância da inovação como fator de competitividade nas organizações, os resultados aqui demonstrados apontam os determinantes para sua viabilidade, o que pode auxiliar gestores e pesquisadores no estabelecimento de ações e desenvolvimento de políticas públicas favoráveis ao desenvolvimento da inovação organizacional.

A busca pela compreensão da influência dos diversos prismas da gestão empresarial, por fim, mostra-se figurar como um campo propício para pesquisas dada a diversidade de setores com suas características particulares que pode propiciar variedades de modelos explicativos para a propensão à inovação das empresas.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE**. Curitiba, 2008.

BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. **Research Policy**, Amsterdam, v. 15, p. 161-173, 1986.

BENTO, M. H.S.; SCHMIDT, A.S.; NOGUEIRA, C.U.; NOGUEIRA, H.M.C.M. Sistema Integrado de Gestão: Compatibilização do Modelo de Excelência em Gestão (M.E.G.) com o Modelo de Excelência em Inovação (M.E.I.). **Desafio Online**, Campo Grande, v. 2, n. 2, p.674-692, maio/ago. 2014.

BIGNETTI, Luiz Paulo. Gestão de Tecnologia e Inovação: uma Análise de Autores, Vertentes Teóricas e Estratégias Metodológicas Predominantes em Trabalhos Apresentados nos Encontros da ANPAD in **Anais do XXX ENCONTRO DA ANPAD**, Salvador:ANPAD, 2006.

CAINELLI, G.;EVANGELISTA,R.;SAVONA,M. Innovation and economic performance in services: a firm-level analysis, **Cambridge Journal of Economics**, Oxford, v. 30, n. 3, p. 435-458, maio. 2006.

CANEPA, A. STONEMAN, P.. Financial constrains to innovation in UK: evidence from CIS2 and CIS3. **Oxford Economic Papers**, Oxford, v. 60, p. 711-730, 2007.

CHEN, Y.; PODOLSKI, E.; VEERARAGHAVAN, M. Does managerial skill facilitate corporate innovative sucess? **Journal of Empirical Finance**. Forthcoming. Social Science Electronic Publishing Inc., ago. 2015.

CHEN, J.; TSOU, H.; HUANG, A. Service delivery innovation: antecedents and impact on firm performance. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, v. 12, n. 1, p. 36-55, 2009.

DAMANPOUR, F.; SCHNEIDE; R.M. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 19, n.3, p.495-522, 2008.

EXAME. **Pesquisa mapeia inovação nas pequenas empresas**. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/pesquisa-mapeia-inovacao-nas-pequenas-empresas>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

FIELD, Andy. **Descobrimdo a Estatística usando o SPSS**. 2. ed. Londres: Artmed Editora, 2009.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Modelo de Excelência da Gestão**. [S.I.]: FNQ, [2013]. 18 p. Disponível em: <http://fnq.org.br/e-book_MEG.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2015.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (São Paulo). **Rumo à Excelência 2006: Critérios para avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional**. São Paulo: FNQ, 2005. 82 p.

GEBAUER, H.; KREMPI, R.; FLEISCH, E.; FRIDELI, T. Innovation of product-related services. **Managing Service Quality**, Bradford, v. 18, n.4, p. 387-404, 2008.

GOMES, Clandia Maffini; KRUGLIANSKAS, Isak. A influência do porte no comportamento inovador da empresa. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 2, p.5-27. 2009. Trimestral.

GRYNZPAN, Flavio. O Investimento Privado em P&D pela Indústria de Transformação no Brasil. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** .Rio de Janeiro: Centro Gestão e Estudos Estratégicos, 2007. p. 1 - 16.

HOLMSTROM, B.. Agency costs and innovation. **Journal of Economical Behavior and Organizations**, North-Holland, v. 12, pp. 305–327, 1989.

MOLINA-PALMA, M. A. **A capacidade de inovação como formadora de valor: análise dos vetores de valor em empresas brasileiras de biotecnologia**. São Paulo, 2004. Tese

(doutorado em Administração)- Programa de Pós-Graduação em Administração, Dep. de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

NEELY, A.; HII, J. **Innovation and business performance: a literature review**. Government Office of Eastern Region. Cambridge: University of Cambridge, 1998.

OLIVEIRA, M.R.G.; CAVALCANTI, A.M.; BRITO FILHO, J.P.; TORRES; D.B.; MATTOS, S.M. Grau de Inovação Setorial: Uma abordagem a partir do radar de inovação. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXXI, 2011, **Anais...** Belo Horizonte, UNESP, 2011, p. 1 - 13.

OLIVEIRA, M.R.G.; CAVALCANTI, A.M.; PAIVA JÚNIOR; F.G.; MARQUES, D.B. Mensurando a Inovação por meio do Grau de Inovação Setorial e do Característico Setorial de Inovação. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 1, p.115-137, jan./mar. 2014.

ORGANIZATIONS FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD) **Manual de Oslo**. 3a ed. Rio de Janeiro: FINEP/OCDE, 2005

PANESAR, S.; MARKETSET, T.. Development of a framework for industrial service innovation management and coordination. **Journal of Quality in Maintenance Engineering, Bradford**, v. 14, n. 2, p. 177-193, 2008.

PAREDES, B. J. B.; SANTANA, G. A.; FELL, A. F. A.. Um Estudo da Aplicação do Radar da/ Inovação: O Grau de Inovação Organizacional em uma Empresa de Pequeno Porte do Setor Metal-Mecânico. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, p. 76-88, 2014.

PASWAN, A.; D'SOUZA D.; ZOLFAGHARIAN, M. Toward a contextually anchored service innovation typology. **Decision Sciences**, Atlanta, v.49, n. 3, p. 513-540, 2009.

PERIN, M; SAMPAIO,C.; HOOLEY, G. Impacto dos recursos da empresa na performance de inovação. **RAE Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n.4, p.46-58, 2007.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 17ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PÓVOA, Luciano Martins Costa; MONSUETO, Sandro Eduardo. Tamanho das Empresas, Interação com Universidades e Inovação. **Revista de Economia**, v. 37, n. 4, p.9-24, 18 jun. 2012. Universidade Federal do Paraná. DOI: 10.5380/re.v37i4.28870.

QUADROS, Ruy. Padrões de Gestão da inovação tecnológica em empresas brasileiras: as diferenças por tamanho, nacionalidade e setor de negócios. 2005. Unicamp, Campinas, 2005.

SANTA, R.; SCAVARDA, A.; ZHAO, F.; SKOKO, H. Managing the operational effectiveness in services using technological innovation. **International Journal of e-Business Management**, Toronto, v.5, n.1, p. 16-32, jun., 2011.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ Inigo. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**. v.47, n. 3, p.75-81, abr. 2006.

SCHUMPETER, J.A.. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Questionário de Autoavaliação**: O talento brasileiro com apoio total para se desenvolver, 2015. 70 p.

SOUZA, J.J.; BASTOS, A.V.B. Programas de qualidade de vida no trabalho em contextos diferenciados de inovação: uma análise multivariada. **REAd Revista Eletrônica de Administração**, porto Alegre, v.15, n. 2, maio/jun 2009.

SUTTHIJAKRA, S. Managing service subsidiaries through an innovation perspective: a case of standard interpretation in multinational hotels. **The Service Industries Journal**, Essex, v. 31, n. 4, p. 545-558, 2011.

SYMEONIDIS, George. Innovation, Firm Size and Market Structure: Schumpeterian Hypotheses and Some New Themes. **OECD Economics Department Working Papers**, p.1-42, jan. 1996.

ZAHEER, Akbar; BELL, Geoffrey, G. Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes and performance. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 26, n. 9, p. 809-826, set. 2005.