



V SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Estado da Arte: A relação entre inovação, empreendedorismo e desempenho

LUIZ CARLOS DA SILVA OLIVEIRA

Universidade de Brasília
lucaoliveira@uol.com.br

JOSE ELENILSON CRUZ

Universidade de Brasília (UnB)
elenilsoncruz@hotmail.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

ESTADO DA ARTE: A RELAÇÃO ENTRE INOVAÇÃO, EMPREENDEDORISMO E DESEMPENHO.

Resumo:

Este ensaio tem por objetivo analisar os estudos recentes a respeito da relação entre empreendedorismo, inovação e desempenho organizacional, visando identificar como as características empreendedoras e a inovação influencia o desempenho das organizações. O texto apresenta uma base teórica sobre empreendedorismo, processo de inovação, além de focar aspectos do desempenho organizacional e seus indicadores, bem como o estado da arte sobre as relações entre empreendedorismo, inovação e desempenho organizacional. As discussões revelam que, em geral, a inovação está diretamente relacionada ao desempenho e, também, medeia o empreendedorismo no desempenho das organizações. Várias pesquisas consideraram o empreendedor como articulador de redes e agente de inovação. Outra constatação é o reduzido número de artigos com enfoque longitudinal e não houve pesquisas que analisassem antecedentes e consequentes da inovação, empreendedorismo e desempenho em um mesmo estudo.

Palavras-chave: Inovação, Empreendedorismo, Desempenho Organizacional.

Abstract

This essay aims to examine recent studies about the relationship between entrepreneurship, innovation and organizational performance, to identify how the entrepreneurial characteristics and innovation influence the performance of organizations. The paper presents a theoretical basis on entrepreneurship, innovation process, and focus on aspects of organizational performance and indicators, as well as state of the art on the relationship between entrepreneurship, innovation and organizational performance. The discussions reveal that, in general, innovation is directly related to performance and also entrepreneurship mediates the performance of organizations. Several researches considered the entrepreneur as articulator networks and innovation agent. Another finding is the small number of articles with longitudinal approach and there was no research to analyze antecedents and consequences of innovation, entrepreneurship and performance in the same study.

Keywords: Innovation, Entrepreneurship, Organizational Performance.



1. Introdução

As pesquisas sobre empreendedorismo estão associadas a uma ampla gama de atividades e processos, incluindo a inovação, criação de uma organização e desempenho. O empreendedorismo é um processo de valorização da riqueza através da inovação e exploração de oportunidades, que exige características empreendedoras de assunção de riscos, autonomia e proatividade (Nasution et al., 2011).

Estudos sobre a relação entre o empreendedorismo e a inovação sugerem que o empreendedorismo quando combinado com a cultura orientada para o mercado contribui significativamente para a inovação (Jansen, van den Bosch, Volberda, 2006).

Empresas com um alto nível de empreendedorismo são caracterizadas por extenso e frequente desenvolvimento de produto ou melhoria, o que pode aumentar a sua capacidade de um bom desempenho em inovação (Berson et al., 2006). Esse desempenho deve combinar medidas financeiras (receitas, fluxo de caixa, retorno sobre ativos, retorno sobre o patrimônio) e medidas não-financeiras (quota de mercado percebido, crescimento de venda percebido, satisfação do cliente) para oferecer uma avaliação abrangente sobre o desempenho da empresa (Haber e Reichel, 2005; Yesil e Kaya, (2013).

Pesquisas que enfocam as relações entre comportamento empreendedor e desempenho têm apresentado associações estatisticamente significativas entre esses elementos (Naman e Slevin, 1993; Sarkar, Echambadi e Harrison, 2001; Wiklund e Sphepherd, 2003; Nuiami et al., 2014; Bierwerth et al., 2015).

Este ensaio analisa os estudos recentes a respeito da relação entre empreendedorismo, inovação e desempenho organizacional, visando identificar como a característica empreendedora e a inovação influencia o desempenho das organizações. Nessa linha, surge o questionamento: Quais as relações entre inovação, empreendedorismo e desempenho organizacional?

Além da introdução, este ensaio apresenta: base teórica sobre empreendedorismo, processo de inovação; aspectos do desempenho organizacional, seus sistemas de medições e indicadores; o estado da arte sobre as relações entre empreendedorismo, inovação e desempenho organizacional, e, por fim, conclusões e sugestões de pesquisas.

2. Referencial Teórico

2.1. Empreendedorismo

As definições de empreendedorismo abrangem ampla gama de atividades e processos, incluindo a inovação e a criação de uma organização (McDougall e Oviatt, 2000), a criação de novas visões (Lumpkin e Dess, 2001), a exploração de oportunidades (Dada e Watson, 2013) e assunção de riscos (Nasution et al., 2011).

Para Costa, Barros e Carvalho (2011), os empreendedores são considerados indivíduos que impulsionam a máquina capitalista, pois são capazes de promover novos bens de consumo, métodos inovadores de produção e transporte, buscando identificar novas oportunidades no mercado e transformá-las em valores econômicos. O empreendedor é fundamental para o desenvolvimento econômico, pois potencializa lucros através de sua *visão* ou *espírito*.

Ahmad et al. (2010), destaca que a competência empreendedora é importante, pois mostra, aos empreendedores, como devem operar seus negócios, incentivando-os a estar cientes dos impactos positivos ou negativos de seu comportamento diante do negócios, sendo capazes de minimizar o impacto negativo do ambiente de mercado.

De acordo com Barrett et al. (2003) uma organização empresarial é pró-ativa na obtenção de informações sobre clientes e concorrentes; é inovadora, reconfigurando seus



recursos para formular uma resposta estratégica o que implica um certo grau de risco e incerteza. As várias concepções hoje existentes sobre o empreendedor demonstram o caráter rico e multifacetado desse ator: pessoa que assume riscos em condições de incerteza, fornecedor de capital financeiro, decisor, líder industrial, gestor ou executivo, dono de empresa, contratante, árbitro no mercado, entre outros. Estas distintas acepções geraram, muitas vezes, diferentes desdobramentos teóricos e abordagens empíricas (Nair e Pandey, 2006).

Neste ensaio o empreendedorismo é definido como uma cultura organizacional capaz de aumentar a riqueza através da inovação e exploração de oportunidades que exige características empreendedoras de assunção de riscos, autonomia e proatividade (Ndubisi et al, 2005; Nasution et al., 2011).

2.2. O Processo de Inovação

A inovação é amplamente compreendida como fruto de um processo interativo realizado com a contribuição de diversos agentes econômicos e sociais que possuem diferentes tipos de informações e conhecimentos.

Para Dosi (1988), a inovação se refere à busca, descoberta, à experimentação, ao desenvolvimento, à imitação e a adoção de novos produtos, novos processos de produção e novos sistemas organizacionais. O autor deu uma grande contribuição destacando os conceitos de trajetória e paradigma tecnológicos que dependeriam, na visão do autor, dos interesses econômicos dos inovadores, da capacitação tecnológica acumulada e de variáveis institucionais.

Na visão de Johnson (1997) a inovação pode ser definida como a introdução na economia de novos conhecimentos ou combinações de novos conhecimentos, ou seja, é o processo resultante do aprendizado. Estes podem materializar-se em novos produtos ou processos e também em novos formatos organizacionais e institucionais.

Freeman (1997) destaca que a grande maioria das inovações é oriunda das necessidades de mercado e das pesquisas básicas científicas e tecnológicas. O autor também dá destaque, devido à incerteza que envolve o processo inovativo, às inovações chamadas defensivas, imitadoras e de diferenciação de produto ou processo de produção.

Assim, a inovação pode ser entendida como um produto ou processo que está sendo usado pela primeira vez pelas empresas, pessoas e sistemas, não importando se é uma tecnologia velha ou nova. Nem sempre é necessário usar tecnologias de última geração para configurar inovação (Cysne, 2005).

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a inovação tem como pano de fundo a mudança, e esta pode assumir diversas formas a depender das circunstâncias. Segundo os autores existem quatro categorias de inovação: a) Inovação de produto – mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece; b) Inovação de processo – mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues; c) Inovação de posição – mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos; d) Inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Gorodnichenko, Svejnar e Terrell (2010) preconizam que a inovação emerge como um recurso fundamental para o enquadramento da empresa às normas ou às exigências do mercado externo e também para a abertura de novos mercados.

A inovação é um processo interativo, que pode ser dividido, em essência, em quatro etapas que consistem em: (a) planejamento da inovação; (b) desenvolvimento de tecnologias; (c) desenvolvimento de produtos e/ou serviços; e (d) lançamento destas ofertas no mercado (Oliveira et al., 2011).



Portanto, as empresas, em interação umas com as outras, e apoiadas por diferentes organizações e instituições – associações industriais, centros de pesquisa e tecnológicos, organismos de normatização, centros de capacitação e aperfeiçoamento, órgãos de fomento, entre outras – desempenham um papel-chave adequando novos produtos e processos e novas formas de organização.

2.3. Desempenho Organizacional

O desempenho tem recebido crescente atenção dos pesquisadores nas últimas décadas, mas não há consenso quanto à sua operacionalização, pois definir, conceituar e medir o desempenho não tem sido uma tarefa fácil (Abu-Jarad, et al., 2010).

Embora a literatura mencione preocupações com a questão da adequação das diferentes abordagens para a utilização conceitual e mensuração de desempenho, Combs, Crook e Shook (2005) afirmam não ser nenhuma delas, isoladamente, capaz de abranger todos os aspectos relevantes do desempenho nas organizações.

De modo geral, os pesquisadores possuem percepções diferentes sobre desempenho organizacional. Por exemplo, para Neely et al (2000) o desempenho fornece ao gestor possibilidades de medir ações da organização, como sua capacidade produtiva, o nível de eficiência e eficácia dos processos e os resultados das vendas. Antony e Bhattacharyya (2010) definem desempenho organizacional como medida que identifica como se dá a gestão das organizações, bem como o valor que entregam aos clientes e a outras partes interessadas. Já Huseein et al. (2014) referem-se ao desempenho organizacional como resultado de vários processos organizacionais que ocorrem no curso das operações diárias da organização.

Existem divergências quanto à mensuração do desempenho, tendo em vista que autores como Hung Yuan (2010) e Yesil e Kaya, (2013) priorizam medidas contábeis e financeiras como rentabilidade, lucro bruto, retorno sobre o ativo (ROA), retorno sobre o investimento (ROI), retorno sobre o patrimônio (ROE), retorno sobre venda (ROS), crescimento da receita, preço das ações, crescimento das vendas e liquidez.

Por outro lado, há diversos autores que utilizam medidas de desempenho não financeiro, que incluem confiança, comprometimento, comunicação, qualidade, flexibilidade, liderança carismática e desempenho orientado para o cliente, aprendizagem organizacional e rotatividade de empregados (Beugelsdijk et al., 2009; Tajeddine e Trueman, 2012; Wilderom et al., 2012; Naor et al., 2014).

Estudos de Hagedoorn e Cloudt (2003) abordaram quatro diferentes dimensões para mensurar o desempenho organizacional, denominando-as de: desempenho inovativo, desempenho da produção, desempenho do mercado e desempenho financeiro.

Matitz e Bulgacov (2011) apontam que a multidimensionalidade tem sido reconhecida como uma das principais características de desempenho organizacional e seus atributos são: econômico-financeiro-mercadológico – avalia o desempenho com base nos resultados da aplicação dos recursos de produção em termos de valores econômico, financeiro e/ou mercadológico; social – avalia o resultado baseado em mudanças provocadas nos indivíduos ou grupos sociais; ambiental – avalia o desempenho com base no uso e/ou conservação dos recursos naturais; técnico-operacional – avalia o desempenho baseado em processos ou atributos internos; político – avalia o resultado com base no poder de influência da organização, e mista – utiliza simultaneamente mais de um atributo.

Portanto, a discussão sobre o desempenho, embora longe de consenso, encontra caminhos comuns no reconhecimento da multidimensionalidade do conceito e na necessidade de separação das diferentes esferas de influência (Combs, Crook, Shook, 2005).



3. Métodos

Visando identificar a relação entre empreendedorismo, inovação e desempenho organizacional, realizou-se o estado da arte dessa relação, procedendo-se ao levantamento e à análise de artigos publicados em periódicos científicos, no período compreendido entre janeiro de 2005 a dezembro de 2015. As bases de dados consultadas foram *Sciello*, *Spell*, *JSTOR Arts&Science*; *Science Direct (Elsevier)*; *Springer Link (Metapress)*.

A pesquisa foi realizada utilizando as palavras-chave inovação, empreendedorismo e desempenho organizacional, assim como as suas expressões correspondentes na língua inglesa. Os critérios adotados para a seleção dos artigos entre aqueles recuperados pelos sistemas de busca foram: a) que fossem publicados de janeiro de 2005 e dezembro de 2015; b) que abordassem a relação entre inovação, empreendedorismo e desempenho organizacional; e c) que constituíssem um relato de pesquisa empírica. A amostra final foi de 47 artigos, sendo 21 brasileiros e 26 estrangeiros.

4. Relação entre Empreendedorismo, Inovação e Desempenho Organizacional.

Entre as diferentes esferas de influência sobre o desempenho o empreendedorismo e a inovação são considerados construtos multidimensionais, o que dificulta um consenso sobre o assunto, dessa forma procedeu-se à análise do estado da arte sobre a relação entre empreendedorismo, inovação e desempenho organizacional, apresentada na próxima seção.

Está seção apresenta uma síntese dos artigos encontrados nos periódicos, agrupados por relações construídas *a posteriori*, a partir da frequência de títulos, resumos e análise dos conteúdos.

4.1. Empreendedorismo e Desempenho

Esse agrupamento envolve artigos que investigaram a relação entre empreendedorismo e desempenho nas organizações. Bhuian, Menguc e Bel (2005) pesquisaram o efeito moderador do empreendedorismo sobre a relação entre orientação para o mercado e o desempenho empresarial em 231 hospitais de fins não-lucrativos listados na Associação Americana de Hospitais nos Estados Unidos. Os resultados demonstraram que a orientação para o mercado é eficaz quando a empresa mantém um nível moderado de empreendedorismo.

Melo et al. (2006) pesquisaram empiricamente a relação entre orientação empreendedora, as competências diferenciadas de marketing e o desempenho organizacional em empresas que atuam no setor de base tecnológica em Recife. Os resultados mostraram uma forte orientação empreendedora e positivamente associada à inovação, proatividade e assunção de risco, além de implicarem em elevados níveis de competência em marketing. No tocante ao desempenho organizacional, os dados confirmam que empresas de forte orientação empreendedora demonstram resultados superiores em termos de desempenho.

Hughes e Morgan (2007) também pesquisaram o impacto da orientação empreendedora no desempenho de negócio e produto das empresas de alta tecnologia em fase inicial de desenvolvimento. A amostra foi de 82 empresas instaladas no Reino Unido e os resultados indicam que proatividade e inovação são características da orientação empreendedora responsável por melhorar o desempenho dos negócios. No entanto, a assunção de riscos influencia negativamente o desempenho do produto, enquanto a agressividade competitiva e autonomia não apresentam nenhuma influência no desempenho de negócio e de produto das empresas.

Tajeddini (2010) examinou o impacto da orientação para o cliente, orientação empreendedora e inovação sobre o desempenho dos hotéis na Suíça. A magnitude do



desempenho foi medida considerando: lucro; vendas e retorno sobre investimentos (ROI). Os resultados mostraram que a magnitude orientação para o cliente na indústria hoteleira está associada positivamente à magnitude do desempenho. A capacidade de inovação e a orientação empreendedora têm um impacto significativo e positivo sobre o lucro e as vendas, bem como realização do retorno dos investimentos. No entanto, o efeito de orientação para o cliente na indústria hoteleira não é significativo, pois não foi encontrada relação entre orientação para o cliente e inovação.

Dada e Watson (2013) analisaram o papel do empreendedor mediante orientação empreendedora (inovação, assunção de riscos e ações pró-ativas), em empresas franqueadas, considerando os aspectos da normalização, adaptação, sistema de inovação e seus efeitos sobre o desempenho em 95 empresas que operam no Reino Unido no setor de varejo, restaurantes e hotéis. Os resultados mostraram que para as organizações de franquia, a orientação empreendedora está positivamente relacionada com desempenho.

Hong, Song e Yoo (2013) desenvolveram um modelo que explora os papéis de orientação para o mercado (MO) e orientação empreendedora (EO) no desempenho de novos produtos. Os dados foram obtidos a partir de 471 pequenas e médias empresas do setor industrial e de tecnologia da informação na Coreia. Os resultados mostraram que a orientação para o mercado tem um efeito positivo sobre o desempenho do novo produto. Por outro lado, a orientação empreendedora revelou uma ligação positiva quanto à proficiência e novidade do produto.

Neto et al. (2013) pesquisaram como a pequena empresa sul-mato-grossense do comércio e serviço varejista utiliza a orientação para o mercado (ambiente competitivo e intensidade competitiva) para obtenção de desempenho empresarial moderada pelas três dimensões do construto orientação empreendedora (inovação, proatividade e assunção de riscos). Os estudos indicaram que para as pequenas empresas a inovação não modera o relacionamento entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, já a propensão em assumir riscos e a proatividade moderam, positivamente, este relacionamento.

Com um banco de dados de 149 *spin-offs* universitárias, Walter, Auer e Ritter (2006) investigaram o impacto da capacidade de rede e da orientação empreendedora sobre o desempenho organizacional. Os autores concluíram que as variáveis de desempenho (crescimento em vendas, vendas por empregado, realização de lucros, qualidade percebida de relacionamento com clientes, vantagens competitivas e sobrevivência a longo prazo) são influenciadas pela capacidade de rede de uma *spin-off*. Além de que a capacidade de rede modera a relação entre orientação empreendedora e desempenho de *spin-off*. Para verificar a relação entre o perfil empreendedor dos alunos de uma instituição de ensino superior e o desempenho das empresas administradas pelos mesmos, Schmidt e Bohnenberger (2009) construíram e validaram um modelo específico com uma amostra final de 1.113 estudantes. Os autores demonstraram que a única característica empreendedora que está associada ao desempenho do negócio próprio é a auto-realização.

Loiola e Lagemann (2013) analisaram a influência das redes sociais e o desempenho de 05 empresas incubadas na base tecnológica de Joinville-SC. Para os autores, esse comportamento em si pode ser a evidência da fragilidade de desempenho competitivo das empresas pesquisadas, tendo em vista que uma ainda estava em fase de pré-incubação. Os próprios empresários, em entrevista semiestruturada, relataram que as redes sociais ainda não são influentes sobre seus negócios, principalmente sobre o desempenho.

Visando analisar a relação entre empreendedorismo corporativo (renovação estratégica, inovação, riscos corporativos) e desempenho (objetivo e subjetivo), Bierwerth et al. (2015) mediante a realização de uma meta-análise analisaram 43 amostras independentes, incluindo 13.237 empresas de diversos países da Europa, Ásia e América do Norte. Os



resultados sugeriram que o empreendedorismo corporativo está positivamente relacionado ao desempenho global. A meta-análise também revelou que os efeitos do empreendedorismo corporativo são mais fortes sobre o desempenho objetivo, especificamente a atividade de renovação estratégica que apresentou um efeito significativo sobre o desempenho subjetivo, mas nenhum efeito sobre o desempenho financeiro.

Adotando a mesma linha de investigação, Kearney e Morris (2015) pesquisaram 246 empresas do setor público na Irlanda e concluíram que a renovação estratégica está associada positivamente com o desempenho organizacional das empresas do setor público. As características organizacionais internas são associadas positivamente com a renovação estratégica, no entanto, a relação entre a hostilidade e renovação estratégica não é significativa. Os autores também observaram que a renovação estratégica não medeia a relação entre ambiente externo e interno e o desempenho organizacional.

Utilizando as estatísticas de coleta de dados do GEM -2010 - Barazandeh et al. (2015) investigaram a influência das competências empresariais, considerando as habilidades e personalidade de um empreendedor, no desempenho dos negócios e o impacto na imagem social e atitudes dos empreendedores nas novas empresas de 59 países. Os resultados mostraram que existe uma relação significativa entre as competências empresariais e desempenho dos negócios.

5.2. Inovação e Desempenho

Nos artigos que investigaram a relação entre inovação e desempenho nas organizações observou-se que Hull e Rothenberg (2008) estudaram de que forma o desempenho social da empresa melhora o desempenho financeiro e o efeito é moderado pela inovação e pelo nível de diferenciação da indústria. Os resultados mostraram que a inovação e o nível de diferenciação da indústria moderam a relação entre o desempenho social da empresa e o desempenho financeiro. Entretanto, o desempenho social das empresas afeta fortemente o desempenho financeiro em empresas que possuem baixa inovação e indústrias com pouca diferenciação.

Com a finalidade de identificar como a gestão de fontes externas de informação para a inovação influencia o desempenho inovador de 72 empresas ligadas à Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (ANPEI), Gomes e Kruglianskas (2009) observaram que as empresas brasileiras, de modo geral, ainda não possuem formas de gestão com fontes externas de informação tecnológicas sistematizadas que potencializem o desempenho dos esforços inovativos, assim como carecem de mecanismos capazes de mensurar os resultados da atividade tecnológica.

De Negri, De Negri e Lemos (2009) avaliaram o impacto do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Empresa Nacional (ADTEN) administrado pela FINEP, sobre o desempenho econômico e tecnológico das empresas beneficiadas. Os resultados mostraram que o programa tem alcance relativamente pequeno para as dimensões da indústria brasileira. Atende apenas 0,07% das firmas industriais brasileiras com mais de dez pessoas ocupadas e o volume de recursos que são emprestados para as empresas no âmbito do programa representam apenas 1,6% e 3% dos gastos das próprias empresas que são realizados em P&D em 2000 e 2003 respectivamente.

Brito, Brito e Morganti (2009) analisaram a relação entre a inovação e o desempenho de empresas em 62 empresas brasileiras usando dados da Pesquisa Industrial – Inovação Tecnológica do IBGE. A pesquisa revelou que as variáveis de inovação não explicaram a variabilidade dos indicadores de lucratividade das empresas, mas explicaram parte relevante da variabilidade da taxa de crescimento da receita líquida. Os estudos também demonstraram que as empresas consideradas inovadoras apresentam um desempenho melhor em termos de



crescimento de vendas e nível de emprego em relação às não inovadoras. A inovação contribui significativamente para o desempenho geral de venda, produtividade (medida pela relação de vendas por funcionário) e lucratividade.

Visando analisar o impacto do projeto inovador financiado pelo Programa Juro Zero da FINEP no desempenho econômico-financeiro das micro e pequenas empresas - MPEIs catarinenses, Gallon, Reina e Ensslin (2010) realizaram um estudo de casos múltiplos e constataram que a maioria das empresas financiadas obteve aumentos em suas receitas e que, em média, o faturamento aumentou 49,13% após o financiamento. Com relação a análise dos índices médios de liquidez, endividamento e rentabilidade, em linhas gerais, constatou-se uma melhora nos índices de liquidez e rentabilidade, observou-se também, que o período pós-financiamento coincide, em várias empresas, com o período de comercialização dos produtos, evidenciando desta forma que a comercialização dos produtos e/ou serviços inovadores, oriundos do programa, tem relação com a evolução do desenvolvimento das MPEIs analisadas. Destaca-se que resultado semelhante foi encontrado no estudo de Parente et al (2014) ao avaliarem os reflexos econômico-financeiros dos incentivos à inovação da FINEP nas empresas de capital aberto do Brasil.

Gezer e Cardoso (2015) analisaram a relação entre o desenvolvimento econômico e social e o nível de atividade empreendedora no mundo. A amostra final foi composta por 65 países. A pesquisa revelou que a atividade empreendedora exerce uma influência negativa na renda per capita, confirmando que países com altas taxas de empreendedorismo não necessariamente tem obtido desenvolvimento econômico social. Por outro lado verificou-se uma relação positiva entre o nível de empreendedorismo por oportunidade e a renda per capita, reforçando que o empreendedorismo por oportunidade relaciona-se com o desenvolvimento econômico, social e competitividade de um país.

4.3. Inovação e Empreendedorismo

Ao investigarem a relação entre modelos empresariais, gestão de inovação em biotecnologia no Brasil e perspectivas de investimentos de *venture capital*, Judice e Baêta (2005) realizaram entrevista com 40 diretores-sócios, gerentes, diretores de P&D e executivos de empresas de biotecnologia em todo o país. Os resultados demonstraram que as empresas de biotecnologia brasileiras pesquisadas apresentam comportamento paradoxal: de um lado, se dedicam fortemente à pesquisa e desenvolvimento, concentrando esforços e recursos humanos no respectivo departamento, por outro lado, possuem baixa intensidade de inovação, conforme os indicadores de obtenção de propriedade intelectual.

Fiorin, Mello e Machado (2010) descreveram e analisaram aspectos relacionados à inovação dos empreendimentos brasileiros com base nos relatórios do GEM de 2006, 2007 e 2008. Os resultados confirmaram a vocação empreendedora dos brasileiros, apresentando uma taxa de atividade empreendedora de 12,7%. No entanto os dados demonstram que dos 7,5 milhões de brasileiros que empreendem 41,6% fazem-no por necessidade. Os resultados identificaram cinco tipos de inovação: a introdução de um novo produto ou a melhoria da qualidade de um já existente, a introdução de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a conquista de novas fontes de matérias-primas e a criação de um novo tipo de organização industrial. A pesquisa também apontou a fragilidade do sistema de apoio à inovação no Brasil, no que se refere a elaboração e execução de projetos e financiamentos às micro e pequenas empresas.

Com objetivo de identificar as principais barreiras à inovação em produtos nas pequenas e médias empresas de tecnologia brasileiras, os autores Feldens, Maccari e Garcez (2012) compararam dois pontos de vista, dos empresários e dos investidores. Os resultados mostraram que os empresários enfrentam dificuldades com relação às barreiras jurídicas, o



custo e a complicação de investir capital em seus negócios e, em alguns casos, a dificuldade de contratar mão de obra qualificada. Por outro lado, os investidores e outros agentes que trabalham para promover o empreendedorismo, destacaram a falta de projetos suficientemente ambiciosos, com potencial para crescimento para justificar o investimento.

La Falce e De Muyllder (2013) identificaram e avaliaram as percepções sobre a inovação, qualidade dos serviços prestados e o perfil empreendedor em uma organização varejista franqueada do ramo da moda da região metropolitana de Belo Horizonte. Os resultados demonstraram que a inovação em produtos/serviços e a inovação organizacional foram avaliadas da mesma forma entre funcionários e empreendedores. Quanto às inovações em processos e inovações em marketing, ocorreu diferença de percepção entre funcionários e empreendedor. A avaliação dos funcionários nestes dois casos foi além da avaliação do empreendedor, o que indica que a percepção deles está relacionada às tarefas de rotina, enquanto os empreendedores possuem maior poder crítico e visão do negócio como um todo.

Gallas, Vargas e Lenzi (2015) identificaram o perfil do empreendedor voltado para a indústria de cosméticos, relacionando-o à inovação e às capacidades dinâmicas. A pesquisa foi um estudo de caso realizado na indústria de cosméticos localizada na cidade de Palhoça, Santa Catarina. As variáveis pesquisadas foram processo de inovação e recursos estratégicos para inovação. Os dados obtidos foram analisados aplicando análise de conteúdo e mostraram que a empresa promove métodos inovadores de produção na indústria da beleza com habilidade de orientação para o mercado. Constatou-se a combinação de recursos utilizados perante a capacidade de orientação para o mercado, capacidade organizacional, tendo por base a adoção de programas específicos e a capacidade tecnológica.

A inovação e o empreendedorismo no contexto de pequenas e médias empresas foram estudados por Ndubisi e Iftikhar (2012) no Paquistão. Os estudos indicaram uma relação direta e significativa entre empreendedorismo, inovação e desempenho de qualidade. Especificamente, as três dimensões do empreendedorismo: a assunção de riscos, proatividade e autonomia são significativamente associadas à inovação e desempenho de qualidade. Inovação está diretamente relacionada ao desempenho e medeia o empreendedorismo no desempenho. Os resultados também sugeriram que essas relações não diferem entre empresas de pequeno e médio porte, assim o tamanho não é um fator chave para explicar as contribuições de empreendedorismo à inovação e desempenho das PME.

Estudos de Ndubisi e Agarwal (2014) analisaram como a inovação (administrativa, de processo e serviço) e a orientação empreendedora (assunção de riscos, proatividade e autonomia) afeta o desempenho de qualidade em pequenas e médias empresas de tecnologia da informação (TI) no Paquistão. Os resultados sugeriram que existe uma relação significativa entre a proatividade, a assunção de riscos, inovação de serviços, de processos e administrativa. Por outro lado, não existe relação significativa entre autonomia e a inovação administrativa, de serviços e processos. A pesquisa também demonstrou que há uma relação significativa entre a orientação empreendedora e o desempenho de qualidade, bem como a inovação medeia a relação empreendedora com desempenho de qualidade.

O'Cass e Weerawardena (2009) analisaram o papel do empreendedorismo e da inovação na internacionalização de pequenas e médias empresas industriais (PME) australianas. As medidas do empreendedorismo foram com base nas características de proatividade, inovatividade e assunção de riscos, enquanto a intensidade da inovação a base foi: produto, processo e marketing. Os autores concluíram que a intensidade da inovação facilita a internacionalização mediante vantagens posicionais de mercado. Os resultados demonstraram também que as PMEs ao adotarem uma postura empreendedora internacional exigem maior capacidade de inovação, proatividade e propensão aos riscos em suas decisões estratégicas.



Nasution et al. (2011) avaliaram o efeito do empreendedorismo e orientações de negócios (orientação para aprendizagem, orientação de mercado integrado e práticas de recursos humanos) na inovação e valor para o cliente. Os dados foram coletados em 231 hotéis de pequeno e médio porte na Indonésia e os resultados mostram que o empreendedorismo mediante a orientação de mercado integrado e práticas de recursos humanos é positivamente associado à inovação, enquanto a orientação para aprendizagem não está relacionada à inovação. No tocante ao valor do cliente, os autores observaram que a orientação de mercado integrado e práticas de recursos humanos são positivamente associadas e a orientação de aprendizagem não apresenta nenhuma relação.

Song et al., (2011) investigaram como novos empreendimentos podem combinar estrategicamente recursos internos e externos para obter vantagens posicionais em seu primeiro produto e, eventualmente, alcançar um desempenho superior no mercado. Os resultados sugeriram que os esforços do novo empreendimento para desenvolver um primeiro produto inovador apresentam efeitos insignificantes sobre a margem do produto e crescimento de vendas quando o potencial do mercado é baixo. No entanto, os recursos internos e externos (experiência no setor, R & D, marketing e investimentos em novo fornecedor) todos tiveram impactos diretos sobre o desempenho para aumentar as vendas e margem de lucro de seu primeiro produto.

Goodale et al., (2011) estudaram cento e setenta e sete indústrias nos Estados Unidos visando investigar o efeito no desempenho da inovação de antecedentes reconhecidos de empreendedorismo corporativo, medido pelo instrumento de avaliação empreendedorismo corporativo. Os resultados mostraram que os itens apoio à gestão e limites organizacionais estão positivamente relacionados ao desempenho da inovação. Enquanto que os itens discricção / autonomia, recompensas / reforços e disponibilidade de tempo não afetam o desempenho da inovação.

Chen et al. (2015) pesquisaram os efeitos do empreendedorismo corporativo (CE) e da intensidade competitiva em termos de recursos de tecnologia de informação (TI) sobre o desempenho de inovação de novos produtos. Os estudos mostraram que os recursos de TI estão positivamente relacionados, ao empreendedorismo corporativo, demonstrando que as empresas estão habilitadas em alavancar negócios, desenvolver novos produtos para melhorar o desempenho de inovação. Constatou-se também que o empreendedorismo corporativo medeia a relação entre os recursos de TI e o desempenho da inovação do produto, bem como a intensidade competitiva modera positivamente a relação entre empreendedorismo corporativo e o desempenho.

Tsvetkova (2015) investigou os efeitos da inovação e empreendedorismo na geração de emprego e no crescimento das empresas de serviços profissionais, científicos e técnicos nos Estados Unidos. Os resultados demonstraram que as empresas já estabelecidas tendem a criar postos de trabalho em áreas metropolitanas com maior atividade inovadora. A inovação também está relacionada de forma positiva com a criação de empresas.

Com uma amostra composta por 149 alianças envolvendo *spin-offs* acadêmicas europeias, Colombo et al. (2015) verificaram se a transferência de conhecimentos entre o pessoal envolvido em atividades de prospecção e exploração nas alianças híbridas e especializadas melhoram o desempenho de inovação. Os autores concluíram que em alianças envolvendo *spin-offs* européias o lançamento de um produto novo para o mercado é maior em alianças híbridas do que em alianças especializadas na exploração. O desempenho das atividades de exploração em alianças híbridas, em comparação com alianças especializada em exploração, é maior quando a aliança tem resultados inovação incremental.



5. Conclusões e Sugestões de Pesquisas

Percebe-se que os estudos aqui apresentados sobre a relação entre empreendedorismo, inovação e desempenho organizacional incluem abordagens conceituais e metodológicas distintas, o que caracteriza a área como multidisciplinar e complexa, pois os artigos pesquisados mostraram diferentes formas de associação.

Vários estudos apontam que há uma relação direta e significativa entre empreendedorismo, inovação e desempenho. As três dimensões do empreendedorismo mais utilizadas pelos pesquisadores foram - a assunção de riscos, proatividade e autonomia - associadas à inovação e ao desempenho organizacional (Bhuiyan, Menguc e Bel, 2005; Melo et al. 2006; Walter, Auer e Ritter, 2006; Neto et al. 2013), desempenho dos negócios (Hughes e Morgan, 2007; Dada e Watson, 2013), desempenho financeiro (Hull e Rothenberg, 2008; Tajeddini, 2010), desempenho de novos produtos (Hong, Song e Yoo, 2013) e desempenho de qualidade (Ndubisi e Iftikhar; 2012; Ndubisi e Agarwal, 2014).

Diversas pesquisas destacam que a inovação está diretamente relacionada ao desempenho e, também, medeia o empreendedorismo no desempenho das organizações. Essas relações não diferem entre empresas de pequeno e médio porte. Assim, o tamanho não é um fator chave para explicar as contribuições de empreendedorismo à inovação e ao desempenho (Ndubisi e Agarwal, 2014; Ndubisi e Iftikhar, 2012; Martens, Freitas e Boissin, 2010; Melo et al. 2006 e Bhuisin, et al. 2005).

Nas análises dos artigos que associaram empreendedorismo à inovação, verifica-se a existência de estudos que consideram o empreendedor como articulador de redes e agente de inovação. O empreendedor é vislumbrado como um agente de conexões, capaz de construir redes com diferentes graus de inovação na combinação de recursos e produtos novos e/ou antigos no mercado (Song, et al. 2011; Loiola e Lagemann, 2013; Galla, Vargas e Lenzi, 2015).

Alguns dos artigos revisados têm o objetivo de demonstrar os efeitos do empreendedorismo corporativo e da intensidade competitiva. Considerando que empreendedorismo corporativo é um processo através do qual a empresa procura inovar, criar novos negócios e transformar-se, alterando o domínio do negócio ou processos estratégicos para influenciar vários resultados do desempenho. Os estudos mostraram que a concorrência, quando intensa, leva as empresas a se engajarem na assunção de riscos empresariais e essas atividades requerem a inovação em novos produtos, exploração de novos mercados e novas formas de competição coadunando com os estudos de Bierwerth et al.(2015) e Chen et al.(2015).

Os estudos de Walter et al. 2006 e Colombo et al. 2015 pesquisaram *spin-off* e constataram que o desempenho é positivamente influenciado pela capacidade de rede e a orientação empreendedora das *spin-off* promove vantagens competitivas. A capacidade de rede desencadeia orientações empreendedoras propiciando informações sobre oportunidades de mercado e demandas por inovações.

Nas pesquisas realizadas no Brasil, os estudos avaliaram os reflexos econômico-financeiros dos incentivos à inovação pelo FINEP (De Negri, De Negri e Lemos, 2009; Gallon, Reina e Ensslin, 2010; Parente et al., 2014). A mensuração do desempenho empresarial se direcionou pela análise de métricas econômicas, distribuídas em três grupos de índices: liquidez, estrutura de capital e rentabilidade e onze indicadores propostos por Matarazzo (2007) como uma forma adequada de avaliação econômico-financeira. Constatou-se também que 50% do total de artigos, utilizaram métodos quantitativos de análise, sendo raras as pesquisas que adotaram multi-métodos nas investigações.



Outra constatação é o reduzido número de artigos com enfoque longitudinal sobre a relação entre empreendedorismo, inovação e desempenho. A análise longitudinal do desempenho é um aspecto importante no estudo da capacidade de manutenção de resultados e de sobrevivência das empresas. Foi encontrado, no período levantado, apenas o trabalho de Loiola e Lageman (2013). Também no período pesquisado apenas o artigo de Kerney e Morris (2015) apresentou como *locus* de pesquisa o setor público. Tais constatações constituem lacunas nos estudos.

Não houve trabalhos que analisassem antecedentes e consequentes da inovação, empreendedorismo e desempenho em uma mesma pesquisa. Verificou-se apenas a pesquisa de Goodale et al. (2011) que estudou as relações entre os antecedentes de empreendedorismo coletivo e inovação.

Com base na análise dos artigos encontrados sugerem-se alternativas de pesquisas sobre a relação entre empreendedorismo, inovação e desempenho. Novas pesquisas são necessárias para entender como as diferentes dimensões da orientação empreendedora - EO pode influenciar outros aspectos de desenvolvimento de negócios, sucesso do marketing e os resultados de processos de negócios.

É necessário aprofundar nos estudos sobre os papéis de empreendedorismo corporativo (domínio do negócio ou processos estratégicos) e sua relação de intensidade competitiva nas empresas com finalidade de melhorar o desempenho da inovação.

As pesquisas sobre as integrações de tecnologia de informação alinhadas aos negócios e seu gerenciamento podem ser intensificadas visando facilitar processos e operações flexíveis, lançamento e implementação de novos empreendimentos, desenvolvimento de novos produtos e renovação de processos e modelos de negócios em empresas de bases tecnológicas.

Faz-se necessário realizar estudos longitudinais que possam refletir melhor as relações causais, bem como verificar antecedentes e consequentes da inovação, empreendedorismo e desempenho.

Referências

- Abu-Jarad, I.Y., Yusof, N., Nikbin, D. (2010). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*. v.01, n.03, p. 26-46.
- Ahmad, N. H; Ramayah, T.; Wilson, C; Kummerow, L.(2010). Is entrepreneurial Competency and business success relationship contingent upon business environment? A study of Malaysian SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, v. 16, n. 3, p. 182-203.
- Antony, J. P., Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part 2: an empirical study on SMEs in India. *Measuring Business Excellence*. v.14, n. 3, p. 42-52. <http://dx.doi.org/10.1108/13683041011074209>
- Barazandeh, M., Parvizian, K., Alizadeh, M., Khosravi, S. (2015). Investigating the effect of entrepreneurial competencies on business performance among early stage entrepreneurs Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2010 survey data). *Journal of Global Entrepreneurship Research*. v. 5, n.18, p. 02 -12. DOI 10.1186/s40497-015-0037-4.
- Barrett, H., Balloun, J. and Weinstein, A. (2003). Success factors for entrepreneurial organizations. UIC Research Symposium Papers, *University of Illinois Institute for Entrepreneurial Studies*, Chicago, IL.



- Berson, Y., L.A. Nemanich, D. A. Waldman, B. M. Galvin, and R. T. Keller. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*. v. 17, n. 06, p. 577 – 594.
- Bhuiyan, S.N., Menguc, B., Bel, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, v.58, p 09–17, doi:10.1016/S0148-2963(03)00074.
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*. v. 45, p. 255–278. DOI 10.1007/s11187-015-9629-1.
- Brito, E. P. Z., Brito, L. A. L., Morganti, F. (2009). Inovação e o desempenho Empresarial: Lucro ou Crescimento. *RAE-eletrônica*, v. 8, n. 1, Art. 6.
- Chaney, P. K. et al. (1991). The impact of new product introductions on the market value of firms. *The Journal of Business*. v. 64, n. 4, p. 573-610.
- Chen, Y., Wangb, Y., Nevo, S., Benitez-Amado, J., Koua, G. (2015). IT capabilities and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and competitive intensity. *Information & Management*. v. 52, p. 643–657. doi.org/10.1016/j.im.2015.05.003.
- Cysne, F.P. (2005). Transferência de Tecnologia entre a Universidade e a Indústria. *Revista Eletrônica de Bibl. Ci. Inform.*, Florianópolis, n.20, 2º.
- Colombo, M. G., Doganova, L., Piva, E., D’Adda, D., Mustar, P. (2015). Hybrid alliances and radical innovation: the performance implications of integrating exploration and exploitation. *Journal of Technology Transfer*. v. 40, p. 696 – 722. DOI 10.1007/s10961-014-9363-x.
- Combs, J. G., Crook, T. R., Shook, C. L. (2005). *The dimension of organizational performance and its implications for strategic management research*. In: Research Methodology in Strategy and Management, San Diego, CA: Elsevier. p. 259-286.
- Costa, A. M., Barros, D. F., Carvalho, J. L. F. (2011). A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 2, art.1, p. 179-197, mar./abr.
- Dada, O. Watson, A. (2013) Entrepreneurial orientation and the franchise system organisational antecedents and performance outcomes. *European Journal of Marketing*. v. 47, n. 5/6, pp. 790-812. DOI 10.1108/03090561311306877.
- De Negri, F., De Negri, J. A., Lemos, M. B. (2009). Impactos do ADTEN e do FNDCT sobre o Desempenho e os Esforços Tecnológicos das Firms Industriais Brasileiras. *Revista Brasileira de Inovação*, Rio de Janeiro (RJ), 8 (1), p.211-254.
- Dosi, G. (1998). *The nature of the innovative process*, in Dosi, G.; Soete, L. (orgs.), Technical Change and Economic Theory. Londres: Pinter Publishe.
- Feldens, M. A., Maccari, E. A., Garcez, M. P. (2012). Barreiras para a inovação em produtos nas pequenas e médias empresas de tecnologia no Brasil. *BBR – Brazilian Business Review*. v. 9, n. 03, p. 01 – 24.
- Fiorin, M. M.B., Mello, C. M., Machado, H. V. (2010). Empreendedorismo e Inovação: Análise dos índices de inovação dos empreendimentos brasileiros com base nos relatórios do GEM de 2006, 2007, 2008. *Revista de Administração. UFSM*. v.3 n.3, p.411 – 423.
- Freeman, C, & Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation*. Cambridge: The MIT Press, 3d.
- Gallas, J. C., Vargas, S. M. L., Lenzi, F. C. (2015). A Indústria de Cosméticos sob a perspectiva do Empreendedorismo e da Capacidade Dinâmica. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, Florianópolis, v.8, n.1, p. 170 – 198.



- Gallon, A. V., Reina, D. M. R., Ensslin, S. R. (2010). O Impacto da Inovação no Desempenho Econômico-Financeiro das MPEIS Catarinenses Beneficiadas pelo Programa Juro Zero (FINEP). *RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEA-RP/USP*, v. 4, n. 8, p. 112-138.
- Gezer, I., Cardoso, S. P. (2015). Empreendedorismo e suas implicações na inovação e desenvolvimento: Uma análise multivariada com indicadores socioeconômicos. *Revista Globalização, Competitividade e Governabilidade*. v. 9, n. 2, p. 43 – 60. DOI .10.3232/GCG.2015.V9.N2.02.
- Goodale, J. C., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Covin, J. G. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*. v. 29, p. 116 –1 27. doi:10.1016/j.jom.2010.07.005.
- Gomes, C. F., Kruglianskas, I. (2009). Indicadores e Características da Gestão de Fontes Externas de Informação Tecnológica e do Desempenho Inovador de Empresas Brasileiras. *RAC- Revista de Administração Contemporânea*. v. 13, n. 2, art. 1, p. 1720 – 188.
- Gorodnichenko, Y., Svejnar, J. & Terrell, K. (2010), Globalization and innovation in emerging markets. *American Economic Journal – Macroeconomics*, v. 2, n. 2, p. 194-226.
- Haber, S., Reichel, A. (2005). Identifying performance measures of small ventures: The case of the tourism industry. *Journal of Small Business Management*, v. 43, n 3, 257–286. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00137.x>.
- Hagedoorn, J.; Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy*, v. 32, n.8, p.1365-1379.
- Hong, J., Song, T. H., Yoo, S. (2013). Paths to Success: How Do Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Produce New Product Success? *Journal of Product Innovation Management*. v. 30. n. 1, p. 445. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2012.00985.x.
- Hughes, M., Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*. v. 36, p. 651–661. doi:10.1016/j.indmarman.2006.04.003.
- Hull, C. E., Rothenberg, S. (2008). Firm Performance: The Interactions of Corporate Social Performance with Innovation and Industry Differentiation. *Strategic Management Journal*.v.29, p. 781–789. DOI: 10.1002/smj.675.
- Hung Yuan, R.Y., Yang, B., Lien, B. Y., Mclean, G. N., Kuo, Y.M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*. v. 45, p.285–294. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.003.
- Huseein, N. et al. (2010). Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* v. 130. p. 299 – 304. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.04.035.
- Jansen, J.J.P., van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.
- Johnson, B. (1997). European integration and national systems of innovation. Report for the Commission and the Danish Social. *Science Research Council*. n. 3.
- Judice, V. M.M., Baêta, A.M.C. (2005). Modelo Empresarial, Gestão de Inovação e Investimentos de *Venture Capital* em Empresas de Biotecnologias no Brasil. *RAC- Revista de Administração Contemporânea*. v. 9, n. 1, p. 171– 191.



- Kearney, C., Morris, M. H. (2015). Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. *Small Business Economics*. v.45, p.425 – 445. DOI 10.1007/s11187-015-9639-z
- Koellinger, P. (2008). The relationship between technology, innovation, and firm performance—Empirical evidence from e-business in Europe. *Research Policy*. v. 37, p. 1317–1328. doi:10.1016/j.respol.2008.04.024.
- La Falce, J. L., De Muylder, C. F. (2013). Inovação, Qualidade em Serviços e Empreendedorismo: Análise de uma empresa franqueada do setor de varejo no ramo da moda. *Revista Gestão e Planejamento*. v, 14, n. 3, p. 431 – 451.
- Loiola, E., Lagemann, G. V. (2013). Redes Sociais Informais e Desempenho de Empresas Incubadas. *Revista de Ciências da Administração*. v. 15, n. 37, p. 22 – 36. doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n37p22.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 1, pp. 135-172.
- McDougall, P.P; Oviatt, B.M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, vol. 43, n. 5, pp. 902-928.
- March, J. G., Sutton, R. I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*. v. 8, n. 6, p. 698-706.
- Matitz, Q. R. S., Bulgacov, S. (2011). The concept of Performance on Organizational Studies and Strategy: a Multidimensional Model of Analysis. *Revista de Administração Contemporânea*. v.15, n.4, art. 2, p. 508-607.
- Mello, S. C. B., Paiva Júnior, F. G., Souza Neto, A. F., Lubi, L. H. O. (2006). Orientação Empreendedora e Competências de Marketing no Desempenho Organizacional: um Estudo em Empresas de Base Tecnológica. *Revista Organização & Sociedade*. v. 13, n. 36, p. 185 – 202.
- Nair, K.R.G.; Pandey, A. (2006). Characteristics of entrepreneurs: an empirical analysis. *Journal of Entrepreneurship*, v. 15, n. 1, p. 47-61.
- Naman, J. L., Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 2, p. 137-153.
- Naor, M., Jones, J. S., Bernades, E. S., Goldstein, S. M., Schroeder, R. (2014). The culture-effectiveness link in a manufacturing context: A resource-based perspective. *Journal of World Business*, v. 49.p. 321–331. doi.org/10.1016/j.jwb.2013.06.003.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*. v. 40, p. 336 – 345. doi:10.1016/j.indmarman.2010.08.002.
- Ndubisi, N. O., Iftikhar, K. (2012). Relationship between entrepreneurship, innovation and performance Comparing small and medium-size enterprises. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. v. 14, 2 pp. 214 – 236. DOI 10.1108/14715201211271429
- Ndubisi, N. O., Agarwal, J. (2014). Quality performance of SMEs in a developing economy: direct and indirect effects of service innovation and entrepreneurial orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 29, n. 6 pp. 454 – 468. doi.org/10.1108/JBIM-07-2013-0146.
- Nuami, M.A., Idris, W.M.S., Ferokh, F.A.M., Joma, M.H.M. (2014). An Empirical Study of the Moderator Effect of Entrepreneurial Orientation on the Relationship between Environmental Turbulence and Innovation Performance in Five-star Hotels in Jordan. *International Journal of Business Administration*, vol. 5, n. 2; p. 111 – 125. doi.org/10.5430/ijba.v5n2p111.



- Neto, J. F. R., Gallego, P. A. M., Souza, C. C., Rodrigues, W. O. P. (2013). O Papel da Orientação Empreendedora no Relacionamento entre Orientação para o Mercado e Desempenho Empresarial: Evidências das Pequenas Empresas do Comércio. *REAd*. Porto Alegre, 74, n 1., p. 115-138.
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 25, n.12, p. 1264 -1277.
- O’Cass,A., Weerawardena, J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. *European Journal of Marketing*. vol. 43, n. 11/12, pp. 1325-1348. DOI 10.1108/03090560910989911.
- Oliveira, M. G., Phaal, D. P., Cunha, V. P., & Rozenfeld, H. (2011). A starting point for addressing product innovativeness in the fuzzy front-end. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, v. 7, n. 4, p. 309-326.
- Schmidt, S., Bohnenberger, M. C. (2009). Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional. *RAC- Revista de Administração Contemporânea*. v. 13, n. 3, art. 6, p. 450 – 467.
- Sarkar, M., Echambardi, R., Harrinson J. S. (2001). Alliance entrepreneurship and firm market performance. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 7, p. 701-711.
- Song, L. Z, Song, M., Di Benedetto, C. A. (2011). Resources, supplier investment, product launch advantages, and first product performance. *Journal of Operations Management*. v. 29, p. 86 –1 04. doi:10.1016/j.jom.2010.07.003.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*. v. 31, p. 221 – 231. doi:10.1016/j.tourman.2009.02.013.
- Tajeddini, K., Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. v.31, p.1119– 1129. doi:10.1016/j.ijhm.2012.01.009.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavit, K. (2008). *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman.
- Tsvetkova, A. (2015). Innovation, Entrepreneurship, and Metropolitan Economic Performance: Empirical Test of Recent Theoretical Propositions. *Economic Development Quarterly*. p. 1–18. DOI: 10.1177/0891242415581398.
- Walter, A., Auer, M., Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*. v. 21, p. 541– 567. doi:10.1016/j.jbusvent.2005.02.005.
- Wiklund, J. Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 13, p. 1307-1314, 2003.
- Wilderom, C. P. M., Van den Berg, P. T., Wiersma, U. J. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 835-848. doi. 10.1016/j.leaqua.2012.04.002.
- Yesil, S., Kaya, A. (2013). The effect of organizational culture on firm financial performance: Evidence from a developing country. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81(26), 428-437. doi. 10.1016/j.sbspro.2013.06.455.