



# A relação da inovação com o desempenho organizacional sob a percepção dos empreendedores das *startups* de Tecnologia da Informação

*The relationship between innovation and organizational performance under the perception of entrepreneurs of startups of Information Technology*

**Fabício Ziviani** 

Doutor em Ciência da Informação  
Universidade do Estado de Minas Gerais  
[contato@fabricioziviani.com.br](mailto:contato@fabricioziviani.com.br)

**Kleber Netto Fonseca** 

Doutor em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento  
Universidade FUMEC  
[kleber.nettofonseca@gmail.com](mailto:kleber.nettofonseca@gmail.com)

**Renata de Souza Tolentino** 

Doutora em Administração  
Universidade FUMEC  
[rsousa@fumec.br](mailto:rsousa@fumec.br)

**Renata Costa Ferreira** 

Doutora Administração  
Universidade FUMEC  
[renatacosta.ferreira@hotmail.com](mailto:renatacosta.ferreira@hotmail.com)

**Hugo Ferreira Braga Tadeu** 

Doutor Administração  
Fundação Dom Cabral  
[hugo.tadeu@fdc.org.br](mailto:hugo.tadeu@fdc.org.br)

## Resumo

Este artigo apresenta o resultado da pesquisa que aborda a relação da inovação com o desempenho organizacional nas *startups* brasileiras da área de tecnologia da informação sob a percepção dos seus empreendedores, sendo parte integrante da pesquisa de mestrado intitulada “A relação da inovação, do empreendedorismo corporativo e da gestão do conhecimento com o desempenho organizacional sob a percepção dos empreendedores das *startups* de tecnologia da informação”. A pesquisa objetivava analisar a relação das práticas de inovação, empreendedorismo corporativo e gestão do conhecimento com o desempenho organizacional das *startups* brasileiras, em estágio inicial, da área de tecnologia da informação sob a percepção dos seus empreendedores, caracterizando-se como qualitativa, descritiva, estudo de caso múltiplo. Foram selecionados 13 sujeitos de pesquisa, CTO e CEO, atuantes em diferentes *startups* brasileiras. Os resultados apontam que inovação gera valor para o cliente, atendendo às suas necessidades e dessa forma gera efeito positivo no desempenho organizacional.

## Palavras-chave

Inovação; startup; desempenho organizacional.

## Abstract

*This article presents the result of research that addresses the relationship between innovation and organizational performance in Brazilian startups in the area of information technology from the perspective of their entrepreneurs, being an integral part of the master's research entitled "The relationship between innovation, corporate entrepreneurship and knowledge management with organizatio-*



doi: [10.28998/cirev.2022v9n1/3l](https://doi.org/10.28998/cirev.2022v9n1/3l)

Este artigo está licenciado sob uma [Licença Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Submetido em: 07/07/2021

Aceito em: 17/08/2021

Publicado em: 01/04/2023

*nal performance under the perception of entrepreneurs of information technology startups". The research aims to analyze the relationship between innovation practices, corporate entrepreneurship and knowledge management with the organizational performance of Brazilian startups, in their initial stages, in the information technology area from the perspective of their entrepreneurs, characterized as qualitative, descriptive, multiple case study. 13 research subjects were selected, CTO and CEO, working in different Brazilian startups. The results indicate that innovation generates value for the customer, meeting their needs and thus generating a positive effect on organizational performance.*

**Keywords:**

*Innovation; startup; organizational performance.*

## **1 INTRODUÇÃO**

Este artigo é resultado de pesquisa que apresenta e analisa a relaçaõ da inovaçaõ com o desempenho organizacional das *startups* brasileiras da área de tecnologia da informaçaõ sob a percepçaõ dos seus empreendedores. O objetivo da referida pesquisa é analisar a relaçaõ das práticas de inovaçaõ com o desempenho organizacional das *startups* brasileiras, em estágio inicial, da área de tecnologia da informaçaõ sob a percepçaõ dos seus empreendedores.

Esta pesquisa é caracterizada como qualitativa, descritiva, estudo de caso múltiplo. Foram selecionados 13 sujeitos de pesquisa, CTO e CEO, atuantes em 13 diferentes *startups* brasileiras em estágio inicial, ou seja, menos que 42 meses de existênciã, segundo Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2015). A estratégia de coleta de dados foi realizada por meio de roteiro de entrevistas. Na análise dos dados, aplicaram-se os procedimentos da análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), evidenciando-se as etapas de definiçaõ das categorias de estudo, análise da frequência das unidades de registro e desenvolvimento da constelaçaõ de atributos.

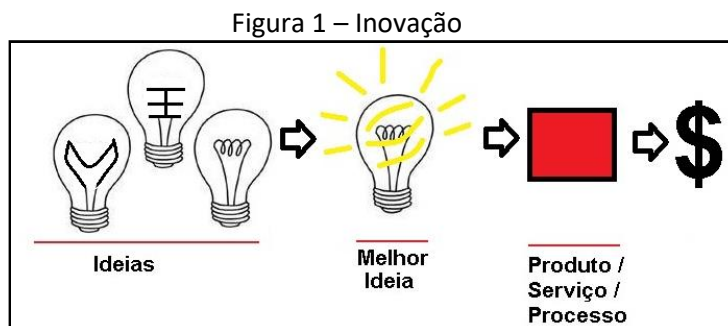
Como premissa, leva-se em consideraçaõ que a velocidade das mudanças tecnológicas está aumentando a cada dia. Em um pequeno espaço de tempo, surgem novos produtos tecnológicos e novas demandas de mercado. As organizaçaões devem planejar suas estratégias de atuaçaõ no mercado por meio da melhor qualidade de produtos e de processos, do incremento da produtividade e da flexibilidade de mudança, para que possam manter sua competitividade e sustentabilidade. A alta competitividade entre as empresas, derivada das constantes mudanças tecnológicas e do mercado cada vez mais exigente por produtividade, qualidade e reduçaõ de custos, tem penalizado um percentual elevado de *startups* da área de tecnologia de informaçaõ, fazendo com que elas sejam descontinuadas em um curto espaço de tempo.

## **2 RELAÇÃO INOVAÇÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

A palavra inovaçaõ vem do latim que significa "fazer algo novo". No entanto, no conceito empresarial, a inovaçaõ tem um significado mais amplo. O Manual de Oslo, (OCDE, 2006, p. 55) define inovaçaõ como:

Implementaçaõ de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organizaçaõ do local de trabalho ou nas relaçaões externas.

De acordo com Bessant e Tidd (2009), a inovação é um processo composto de três fatores: (i) criar uma nova ideia, ou conjunto de novas ideias; (ii) selecionar a melhor ideia ou um conjunto de melhores ideias que se relacionam; e (iii) implementar a ideia, produzindo um valor real ao cliente, podendo ser um novo produto, serviço ou processo. Desta forma, a inovação visa a aumentar a competitividade e a sustentabilidade da empresa, conforme a ilustra a Figura 1.



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Kotler e Trias de Bes (2011) identificam quatro níveis de inovação: (i) inovação de modelo de negócio ou paradigma, (ii) inovação de processo, (iii) inovação de mercado ou posição, e (iv) inovação de produto ou serviços. Na inovação de modelo de negócio, é criada uma nova forma de gerar valor na empresa, sendo necessário alterar a estrutura organizacional da empresa. Já a inovação de processo é uma melhoria no processo de produção de algum produto, melhoria em alguma área específica como vendas, logística ou melhoria no processo de serviço ao cliente e aumento de qualidade.

Enfatiza-se que a inovação de mercado é uma mudança de público alvo do produto ou serviço que a empresa atende, por exemplo: novos clientes de acordo com a classe social ou faixa etária. Já a inovação do produto ou serviço é uma alteração tecnológica, um aumento da capacidade de armazenamento ou de processamento de um aparelho técnico, nova embalagem, menor tempo de espera do cliente no atendimento a um serviço. (KOTLER; TRIAS DE BES, 2011).

Enfatiza-se também que os tipos de inovação podem ser identificados como: incremental e radical, como apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Dimensões da inovação

Nível de sistema	Novas versões de motores automotivos, aviões, aparelhos de TV	Novas gerações, como MP3	Energia a vapor, "revolução" da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) e Biotecnologia
Nível de componente	Melhorias em componentes	Novos componentes para sistemas existentes	Materiais Avançados para melhoria de desempenho de componentes
	INCREMENTAL ("fazendo aquilo que fazemos melhor")	("novo para a empresa")	RADICAL ("novo para o mundo")

Fonte: Bessant, Tidd e Pavitt (2008, p. 32).

Kotler e Trias de Bes (2011) adicionam mais um nível de inovação, a semi radical e tem como base dois fatores: o modelo de negócio e o uso de tecnologias. Ao combinar esses

fatores tem-se a matriz de estratgias de inovao, como mostra a Quadro 2. A inovao incremental, segundo os referidos autores, significa uma estratgia mais conservadora onde se tem menos riscos e menores investimentos e na inovao radical, tem-se uma postura empresarial mais arriscada com um grau maior de riscos e maiores investimentos.

Quadro 2 - Matriz de estratgias de inovao

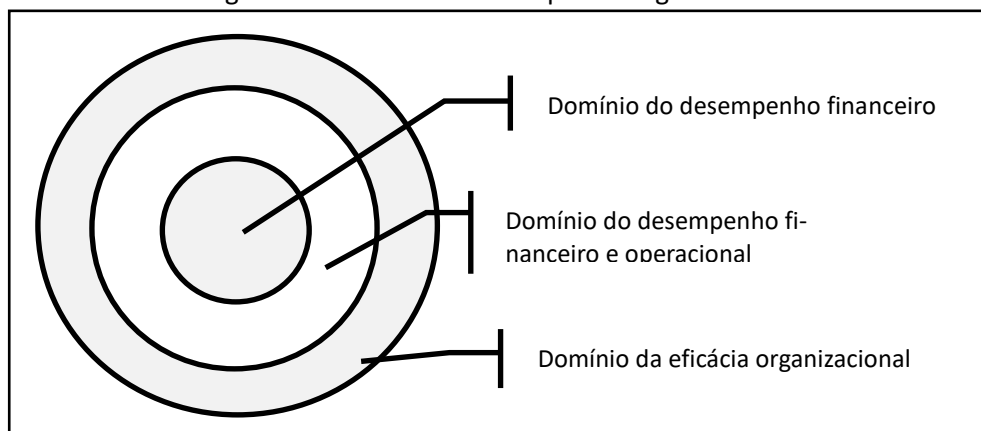
		Modelo de Negcio	
		Semelhante ao Atual	Novo
Tecnologia	Novo	Semiradical	Radical
	Semelhante ao Atual	Incremental	Semiradical

Fonte: Kotler e Trias de Bes (2011, p. 261).

Destaca-se que o desempenho organizacional a capacidade de realizao de aes a fim de alcanar as metas. Pode-se destacar tambm trs elementos: (i) metas a serem atingidas; (ii) tempo para atingir as metas e (iii) regras de ordenao das metas. O desempenho nunca o objetivo, mas o caminho para que a organizao defina onde ela quer chegar. Ele diferente para cada empresa e para cada parte interessada. (LEBAS, 1995).

Enfatiza-se que desempenho organizacional, de acordo com Venkatraman e Ramanujam (1986), reflete a perspectiva do gerenciamento estratgico; ele um conjunto de conceitos da eficcia da organizao e est dividido em trs domnios circunscritos, como mostra a Figura 2: (i) domnio do desempenho financeiro, na parte mais interna, como, por exemplo, valor de mercado e projeo de crescimento; (ii) domnio do desempenho financeiro e operacional, a dimenso operacional seria caracterizada pela tecnologia, ambiente de trabalho e qualidade, e (iii) domnio da eficcia organizacional, na parte mais externa.

Figura 2 - Domnio do desempenho organizacional



Fonte: Venkatraman e Ramanujam (1986, p. 803).

Assevera-se que o desempenho organizacional pode ser medido por meio de sete critrios, de acordo com Sink (1991): (i) eficincia, associada ao uso dos recursos e forma

de produção; (ii) eficácia, relacionada aos resultados esperados; (iii) qualidade, grau de conformidade com as especificações e expectativas; (iv) rentabilidade, relação entre receita total e custos totais; (v) produtividade, relação da quantidade produzida em função dos recursos utilizados; (vi) qualidade de vida no trabalho, relação do indivíduo com a cultura e o clima organizacional, autonomia, adequação de recursos, remuneração, recompensas, e (vii) inovação, o grau em que é aplicada a criatividade para desenvolver novos produtos e serviços com alto valor.

A medição do desempenho organizacional passou a ter importância a partir dos seguintes fatores: (i) mudança na natureza do trabalho; processos automatizados e terceirização de mão de obra; (ii) aumento da concorrência; globalização; (iii) iniciativas de melhoria específicas, tais como a Gestão da Qualidade Total, do original *Total Quality Management* (TQM), ciclo PDCA (*plan, do, check, act*); (iv) prêmios nacionais e internacionais; (v) mudança de papéis organizacionais; (vi) mudanças nas demandas externas, tais como a existência de órgãos reguladores com padrões nacionais de desempenho; e (vii) o poder da tecnologia da informação. (NEELY, 1999).

Barbosa e Cintra (2012) apontam que o conceito de desempenho organizacional deve ser orientado pelos objetivos da firma; por exemplo, o lucro não é o indicador esperado pelos clientes, governo, ou terceiro setor; sendo assim, é importante criar um constructo multidimensional onde haja indicadores e variáveis de contexto e uma relação coerente entre essas partes.

Em se tratando da relação inovação e desempenho organizacional, ressalta-se que Facó, Duarte e Csillag (2009) concluem que “as empresas inovadoras possuem uma taxa média de crescimento da receita superior quando comparada com a média geral da amostra.” A afirmação é confirmada por Shelton e Percival (2013), ao declararem que “A inovação está rapidamente escalando a lista de prioridades de empresas, tornando-se uma necessidade competitiva e o principal motor de crescimento.” Adotando-se visão mais abrangente, pode-se afirmar que é corroborada por Braga (2013), ao enfatizar que “Os teóricos dos Sistemas Nacionais de Inovação (SNI) afirmam que o conjunto dos elementos do sistema de inovação determina a capacidade de inovação de uma economia, e tem papel fundamental para o crescimento econômico.”

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa em questão é caracterizada como qualitativa, descritiva, estudo de caso único múltiplo. A seleção dos sujeitos de pesquisa foi desenvolvida por meio da seguinte estratégia: (i) participação nos eventos: Startup Farm Day BH e Startup Weekend Youth, com o objetivo de conhecer os mentores, CEO e CTO de startups; (ii) visita às aceleradoras Tecmall, Acelera-MGTI, SEED e ao espaço coworking Laboratório Aberto do SENAI, todas na cidade de Belo Horizonte; (iii) seleção dos sujeitos empreendedores de startups da área de tecnologia da informação, sendo que as empresas estavam no estágio inicial, ou seja, menos de 42 meses de existência, segundo Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2015). Desta forma, foram selecionados 13 sujeitos de pesquisa, CTO e CEO, atuantes em 13 diferentes *startups* brasileiras.

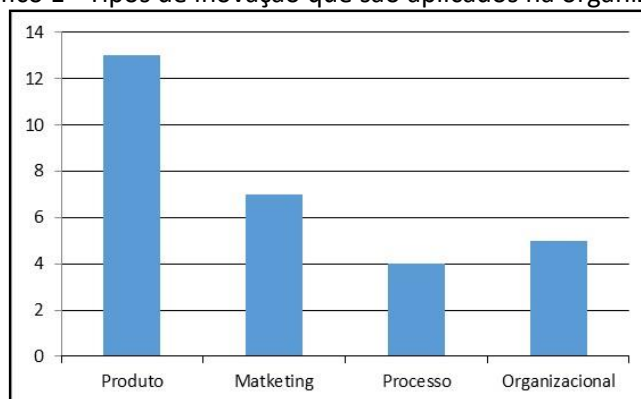
A estratégia de coleta de dados foi realizada por meio das seguintes etapas: (i) elaboração das categorias de análise; (ii) construção do roteiro de entrevistas semiestruturadas, norteado pela técnica de análise de conteúdo; (iii) avaliação do roteiro de entrevistas por dois especialistas na área de pesquisa e um diretor de startup; (iv) aplicação das entrevistas;

e (v) transcrio das entrevistas. Na anlise dos dados, aplicaram-se os procedimentos da anlise de contedo, segundo Bardin (2016, p. 218), "uma produo de palavra e um processo." O processo foi dividido nos seguintes passos: (i) definio das categorias de estudo; (ii) anlise das respostas dos entrevistados na forma de unidade de contexto; (iii) validao dos constructos utilizando a tatica de cadeia de evidncias; (iv) seleo das unidades de registro; (v) anlise da frequncia das unidades de registro e (vi) desenvolvimento da constelao de atributos, conforme Bardin (2016).

#### 4 ANLISE DOS RESULTADOS

Constatou-se que os 13 sujeitos de pesquisa aplicam tipo de inovao no produto. Dentre os 13, apenas sete aplicam inovao em produto e em marketing, quatro inovao em produto e em processos e cinco inovao em produto e organizacional, conforme apresentado no Grfico 1.

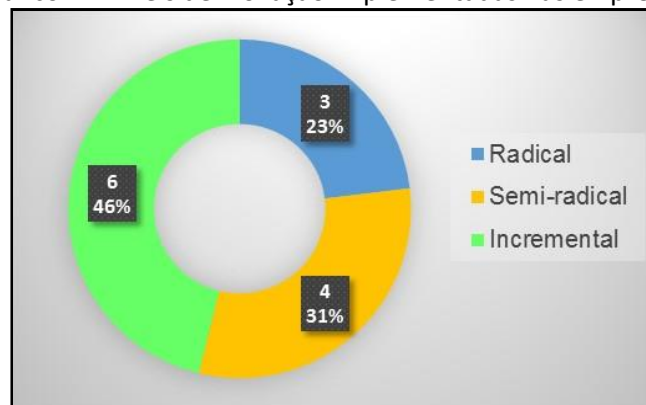
Grfico 1 - Tipos de inovao que so aplicados na organizao



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os sujeitos de pesquisa relataram que so implementados diferentes nveis de inovao, trs aplicam a inovao radical, quatro implementam a inovao semi-radical e seis implementam a inovao incremental de acordo com a Grfico 2.

Grfico 2 - Nveis de inovao implementadas nas empresas



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A utilizao de mtodos para gerar inovao foi relatada por nove sujeitos de pesquisa, enquanto quatro sujeitos de pesquisa afirmaram no utilizar mtodos de gerao de ino-

vação, de acordo com o Gráfico 3. Os nove sujeitos de pesquisa relataram que utilizam os seguintes métodos para gerar inovação nas empresas: *hack weeks*, *brainstorm*, desenvolvimento do Mínimo Produto Viável (MVP<sup>1</sup>), *design thinking*, fomento de clientes e metodologia lean Startup.

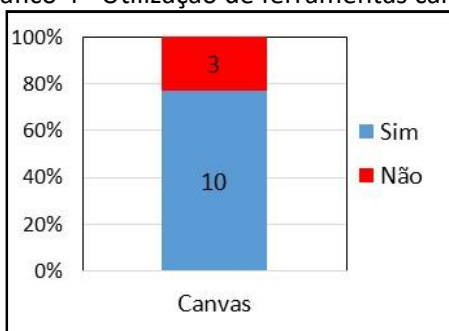
Gráfico 3 - Utilização de métodos para gerar inovação nas empresas



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

As ferramentas *canvas* são utilizadas por 10 sujeitos de pesquisa, enquanto três sujeitos de pesquisa afirmaram não utilizar as ferramentas de acordo com a Gráfico 4. Os sujeitos de pesquisa, ao explicarem como utilizam o *canvas* e como tem impacto no desempenho organizacional, confirmaram seus conhecimentos sobre as referidas ferramentas.

Gráfico 4 - Utilização de ferramentas *canvas*



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Em relação às metodologias ágeis<sup>2</sup> para desenvolvimento de sistemas, constatou-se que são utilizadas por nove sujeitos de pesquisa, ao passo que dois sujeitos de pesquisa afirmaram que desenvolvem sistemas na organização, mas não utilizam metodologias ágeis e dois sujeitos esclareceram que o desenvolvimento dos sistemas é terceirizado. Desta for-

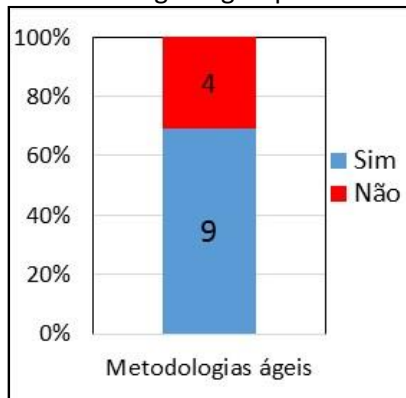
---

<sup>1</sup> MVP: *Minimum Viable Product*, produto mínimo viável: “versão do produto com o mínimo de esforço e o menor tempo desenvolvimento”, (RIES, 2012, p. 7). É uma versão de um produto útil, com funcionalidades mínimas e que geram valor para o cliente.

<sup>2</sup> Metodologias ágeis é uma filosofia de desenvolvimento de sistemas que tem as seguintes características: (i) relacionamento colaborativo com o cliente; (ii) entrega contínua e incremental de software; (iii) permite a alta variabilidade dos requisitos; (iv) criação de documentação mínima necessária e (v) equipes de projeto pequenas, tecnicamente eficientes e eficazes, altamente motivadas e com poder de tomada de decisão. (SOMMERVILLE, 2011).

ma, o Gráfico 5 representa apenas as empresas que desenvolvem sistemas *in loco*. Dentre os nove sujeitos de pesquisa que utilizam metodologias ágeis, oito utilizam o *Scrum*<sup>3</sup> como ferramenta.

Gráfico 5 - Utilização das metodologias ágeis para desenvolvimento de sistemas



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Por meio da análise e da interpretação das unidades de contexto de cada entrevista-do, para a contabilização das unidades de registro do constructo inovação, foi desenvolvido no Quadro 3 com o número total de ocorrências das unidades de registro, em ordem decrescente e posterior elaboração da constelação de atributos.

Quadro 3 - Frequência das ocorrências das unidades de registro do constructo inovação

Unidade de registro	Frequência de ocorrência
Inovação, inova, inovador, inovações	30
Produtos, produto, serviço, projeto, processo, processos	29
Performance, velocidade, rápida	13
Cliente, clientes, pessoas	12
Tecnologia	11
Startup, empresa, empresas	9
Sistema, sistemas, aplicativo	9
Conseguir, conseguia, conseguindo, consigo	8
Desenvolver, desenvolvedores, desenvolvimento	8
Impacto, impactos, impactando	8
Entende, entender, entendo, entendido	7
Mercado	7
Nova, novas, novo, novos	7
Trabalha, trabalho, trabalhar	7
Cultura, culturais	6
Ferramenta, ferramentas: (Hangout, Skype, Slack, Trello)	6
Gera, gere, geração	6
Entrega, entregar, entregas, entregava	5
Integração, integrei	5
Crescimento	4

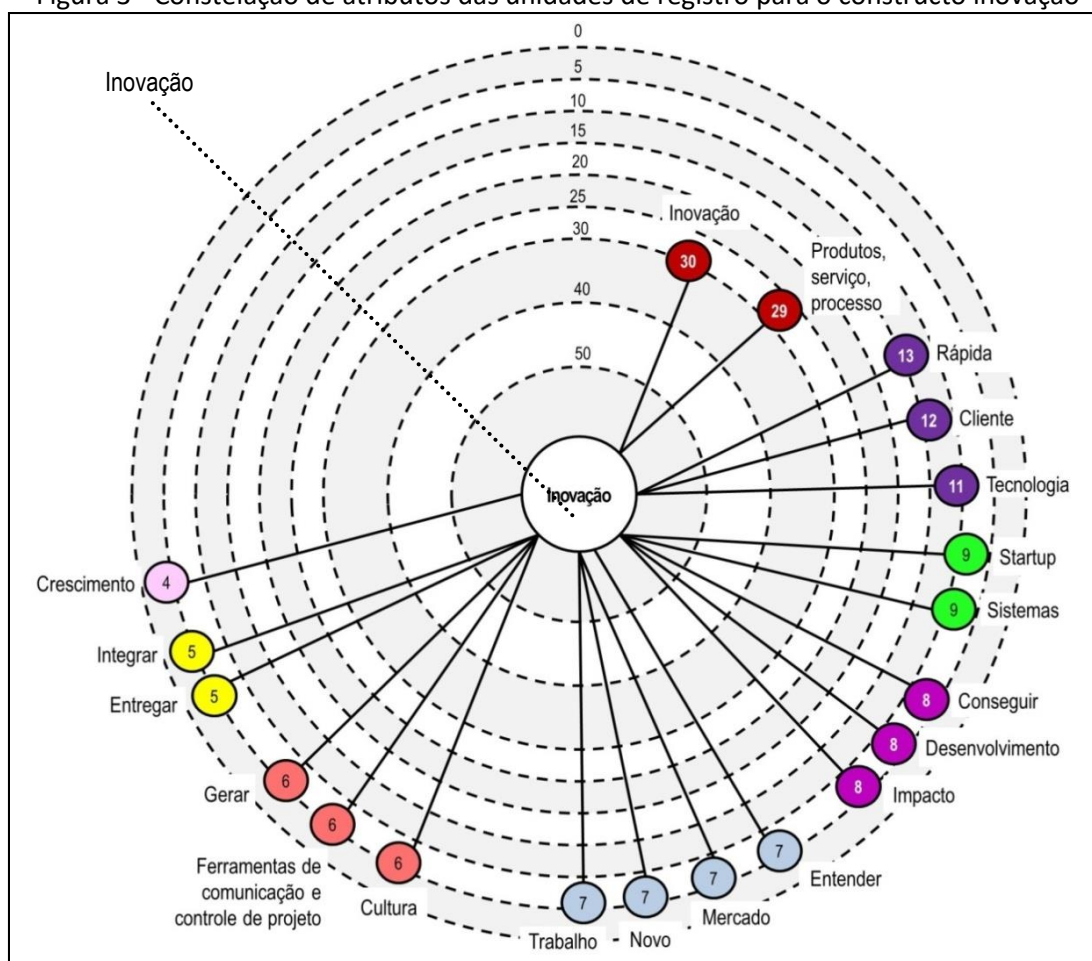
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

<sup>3</sup> *Scrum*: metodologia ágil para gestão e planejamento de projetos de sistemas. O fundamento do *Scrum* é o desenvolvimento incremental: clientes identificam os requisitos do sistema e criam uma lista de prioridades e a partir desta lista são definidas séries de iterações de entrega com funcionalidade executáveis. (SOMMERVILLE, 2011).



Destaca-se que, da constelação de atributos, Figura 3, referente às unidades de registro para o constructo inovação, infere-se que, para os sujeitos da pesquisa, a inovação é aplicada no produto, serviço ou processo, para conseguir atender, de forma rápida, à determinada demanda do cliente, por meio da tecnologia. As *startups* têm como foco principal o desenvolvimento de sistemas, que tem impacto no mercado, a partir do momento que entendem as necessidades e entregam algo novo, de valor ao cliente. Nas *startups*, a inovação afeta a cultura da empresa. A inovação é realizada por meio de muito trabalho com o auxílio de ferramentas de comunicação e de controle de projeto, gerando integração das equipes e crescimento da empresa.

Figura 3 - Constelação de atributos das unidades de registro para o constructo inovação



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Reportando-se à literatura estudada e à constelação de atributos das unidades de registro para o constructo inovação, infere-se que os sujeitos da pesquisa confirmam o conceito de inovação apresentado pelo Manual de Oslo (OCDE, 2006, p. 55) ao definir que a “Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo [...]”. Enfatiza-se também que é corroborada por Bessant e Tidd (2009), que apontam como objetivo da inovação “criar uma nova ideia, ou conjunto de novas ideias, selecionar a melhor ideia ou um conjunto de melhores ideias que se relacionam e implementar a ideia, produzindo um valor real ao cliente.”

Os sujeitos da pesquisa confirmam também a presença da tecnologia no contexto da inovação, da mesma maneira que os autores Kotler e Trias de Bes (2011) se referem à inova-

ção do produto ou serviço, por meio de alteração tecnológica, visando ao aumento da capacidade de armazenamento de um aparelho técnico, nova embalagem e menor tempo de espera do cliente no atendimento a um serviço.

Os sujeitos de pesquisa, a partir da frequência da ocorrência das unidades de registro, ao fazerem referência a “atender de forma rápida”, remetem-se as palavras “eficiente e eficaz” de Davila, Epstein e Shelton (2007) e reforçam as palavras dos referidos autores, no contexto da cultura da empresa, pois, para eles, é necessária a implantação de um processo de inovação na organização composto de regras que devem ser adotadas pela empresa. Face à importância da cultura da empresa, citada pelos sujeitos de pesquisa, é legitimada também pelos autores Kotler e Trias de Bes (2011), que apontam as empresas, que tem implementada uma cultura de inovação, como estimuladoras da criatividade, de forma que as novas ideias surgem de todos os colaboradores, independentemente de seu nível hierárquico na empresa, com o objetivo de criar novas formas de melhorar os processos da empresa. A criatividade é realizada por um colaborador e disseminada de colaborador para outro e assim a inovação avança por todos os lados da empresa de forma contínua.

Em relação ao impacto no mercado, citado pelos sujeitos de pesquisa, aproxima-se de Kotler e Trias de Bes (2011), que definem inovação de mercado como mudança de público alvo do produto ou serviço a que a empresa atende. Quanto à integração das equipes, pode-se destacar que os autores Davila, Epstein, Shelton (2007) apontam cultivar uma rede de inovação como uma das estratégias de implantação do processo de inovação na organização. E também é destacada por Terra (2012, p. 205), na identificação das atitudes de liderança inovadora, ao elucidar que se trata de “Estímulo ao trabalho em equipe, ao fluxo livre de informações à sociedade entre os funcionários.”

Os sujeitos da pesquisa citam que a inovação é realizada por meio de muito trabalho, da mesma maneira que Terra (2007: 79) afirma que inovação “é trabalho duro”. Para o referido autor, as pessoas inovadoras procuram, validam e materializam as ideias, certificando-se de que haverá compradores, ressaltando que “Isso é, de fato, trabalho duro!”

A utilização de ferramentas de comunicação e de controle de projeto no contexto de inovação, citadas pelos sujeitos de pesquisa, apontam o que Terra (2012, p. 105) estabeleceu como um dos principais direcionadores para a gestão do conhecimento as “ferramentas e métodos que operacionalizem efetivamente as práticas de gestão do conhecimento” em seu modelo das “10 dimensões de gestão da inovação”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os sujeitos de pesquisa apontam que compreendem o significado de inovação, o tipo e o nível de inovação aplicada em suas organizações. Exploram métodos para geração de inovação. Estão conectados ao mercado, sabem da importância de atender com excelência a seus clientes por meio da criação de valor em seus produtos e serviços. Aplicaram o *canvas* no início da criação da *startup* e com isso conquistaram uma visão holística da empresa e do ambiente em que estava inserida. Utilizam metodologias ágeis no processo de desenvolvimento de sistemas, com o propósito de diminuir o tempo de entrega dos produtos e dos serviços e, desta forma, aumentam a satisfação do cliente.

Fundamentado na interpretação das unidades de contexto dos constructos da pesquisa a partir das entrevistas, a contabilização das unidades de registro e a elaboração das constelações de atributos referentes às unidades de registro de cada constructo, infere-se que, para os sujeitos da pesquisa, a cultura da inovação está integrada às *startups*. Indícios

apontam que existe estrutura física e clima organizacional propício para o desenvolvimento da criatividade em busca de produtos e serviços inovadores. A busca de um ótimo padrão de qualidade de produtos e serviços é uma meta adotada pelas organizações com objetivo de entregar algo de valor ao cliente. A inovação aliada à qualidade e ao valor entregue ao cliente impacta de forma positiva no desempenho organizacional.

Os objetivos desta pesquisa foram alcançados, entretanto, foram percebidas determinadas limitações não impeditivas, a saber: (i) o resultado de um estudo de caso não pode ser generalizado e (ii) os sujeitos de pesquisa foram selecionados a partir de sua tipicidade e acessibilidade, desta forma, no contexto de acessibilidade, foram selecionados 13 sujeitos de pesquisa. Diante do exposto, como sugestões para pesquisas futuras e ampliação desta pesquisa, destacam-se, a saber: (i) pesquisas como o mesmo constructo e objetivos desta pesquisa, mas com análise de mercado de um determinado setor, pesquisa setorial, por meio de uma pesquisa quantitativa com instrumento de coleta de dados fechado, e (ii) desenvolver uma pesquisa com os mesmos objetivos e constructos com empreendedores estabelecidos, ou seja, mais de 42 meses (3,5 anos) de existência.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, A. C. Q.; CINTRA, L. P. Inovação, competências e desempenho organizacional: articulando construtos e sua operacionalidade. **Future Studies Research Journal**. São Paulo, v. 4, n. 1, p. 31-60, jan./jun. 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BESSANT, J; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BESSANT, J; TIDD, J; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BRAGA, W. D. Conhecimento, educação e desenvolvimento. **Revista eptic online**, v.15 n.1 p. 87-102. Jan./abr. 2013.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FACÓ, J. F. B.; DUARTE, A. L. C. M.; CSILLAG, J. M. O efeito da TQM e da inovação no crescimento das empresas de manufatura do estado de São Paulo. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 44-57, 2009.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). Empreendedorismo no Brasil. **Relatório Executivo**. Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP). [s.l.: s. n.], 2015.

KOTLER, P., TRIAS DE BES, F. **Winning at Innovation: the a-to-f model**. Great Britain: Pelgrave Macmillan, 2011.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International journal of production economics**, v. 41, p. 23-35, 1995.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19 n. 2, p. 205-288, 1999.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. [S. l.]: OCDE, 2006. 184p.

RIES, E. **A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SHELTON R.; PERCIVAL D. **Inovação revolucionária e crescimento**. PwC – Pricewaterhouse-  
Coopers Brasil Ltda. set. 2013. Disponível em:  
[http://www3.ethos.org.br/negociossustentaveis/pdf/tl- Extraído de: inovacao-  
revolucionaria-13.pdf](http://www3.ethos.org.br/negociossustentaveis/pdf/tl-Extraido%20de%20inovacao-revolucionaria-13.pdf). Acesso em: 10 nov. 2021.

SINK, D. S. The role of measurement in achieving world class quality and productivity management. **Industrial Engineering**, v. 23, n.6, p. 23-70, 1991.

SOMMERVILLE, I. **Engenharia de software**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

TERRA, J. C. (Org.). **10 dimensões da gestão da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TERRA, J. C. C. (Org.). **Inovação: quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Saraiva, 2007.