



Kamila Almeida dos Reis

**Desempenho Operacional em Pequenas Empresas:
Revisão sistemática da literatura e uma proposta de estudo
empírico**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Antônio Márcio Tavares Thomé.

Rio de Janeiro
Setembro de 2018



Kamila Almeida dos Reis

**Desempenho Operacional em Pequenas Empresas:
Revisão sistemática da literatura e uma proposta de
estudo empírico**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Antônio Márcio Tavares Thomé

Orientador

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-Rio

Prof. Luiz Felipe Roris Rodriguez Scavarda do Carmo

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-Rio

Prof. Antonio Batista Ribeiro Neto

Universidade do Estado do Pará- UEPa

Prof. Márcio da Silveira Carvalho

Coordenador Setorial do Centro

Técnico Científico - PUC-Rio

Rio de Janeiro, 10 de setembro de 2018

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

Kamila Almeida dos Reis

Graduou-se em Engenharia de Produção pela Universidade do Estado do Pará – UEPA em 2015. Participou ativamente de projetos em diversas organizações adquirindo experiência nas áreas de Logística e Cadeia de Suprimentos, Gerenciamento de Projetos, Gestão da Qualidade e Gerência de Operações.

Ficha Catalográfica

Reis, Kamila Almeida dos

Desempenho operacional em pequenas empresas : revisão sistemática da literatura e uma proposta de estudo empírico / Kamila Almeida dos Reis ; orientador: Antônio Márcio Tavares Thomé. – 2018.

102 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial, 2018.

Inclui bibliografia

1. Engenharia Industrial – Teses. 2. RBV. 3. Desempenho operacional. 4. Revisão sistemática. 5. Inovação. 6. Pequenas empresas. I. Thomé, Antônio Márcio Tavares. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Engenharia Industrial. III. Título.

CDD: 658.5

Agradecimentos

A Deus, por ter me concedido a capacidade de ter fé. Por acalmar minha ansiedade em situações fora do meu controle. Por me fazer entender que tudo que nos acontece deixa uma lição. Por me ajudar a encarar os meus desafios com esperança de que tudo se resolveria. Por me dar forças para não desistir.

Aos meus pais, Adelson e Karla, pelo incentivo, apoio e participação em todos os projetos que me envolvo. Por me lembrarem do meu valor quando eu mesma esqueço. Por me lembrarem de que, aonde quer que eu esteja, sempre tenho com quem contar.

Aos meus colegas de classe Ana Paula, Luiza, Lucas, Pierry, Andrew, Iuri e a todos os outros que compartilharam horas de estudo, provas, trabalhos e todos os desafios do caminho para se tornar um mestre pela PUC-Rio.

Aos meus amigos Leonardo, Leidi, Breno, Júlia, Soraida, Diego e Kayza por terem sido minha família no Rio de Janeiro. Por terem me proporcionado os melhores momentos durante esta jornada.

Aos meus amigos Ludmylla, Narley, Brenda, Vinícius, D'ávila, Jéssica, Pedro e Dalma com quem tive a oportunidade de compartilhar bons momentos. Aos meus companheiros de toda vida Elizabeth, Vitor Rahel e Priscila, por estarem presentes, mesmo de longe, em qualquer situação que eu me envolva.

À minha amiga Nathália, cujo apoio me permitiu finalizar esta dissertação.

Aos meus familiares Carlos, Isabel, Ana Lúcia e Cecília, por renovarem minhas energias a cada visita. Aos meus tios Milton, Ana Clara, Rita e Mariinha cujo suporte e amor me lembram que eu nunca estou sozinha aonde quer que eu esteja, e que eu sempre serei bem-vinda de volta.

Aos meus avós, tios e tias, primos e primas, que acompanharam minha trajetória, dessa vez de longe, mas sempre torcendo pelo meu sucesso e fazendo o que lhes era possível para contribuir de alguma forma.

Ao meu eterno professor e amigo Antônio Batista, pelas importantes contribuições e palavras de apoio.

Ao CNPq e à PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado. A todos os funcionários do Departamento por não medirem esforços para ajudar os alunos. Ao meu orientador por ter me ensinado a acreditar em mim mesma.

Agradeço, enfim, a todos que de alguma forma contribuíram para que eu concretizasse mais uma etapa do meu desenvolvimento de muitas que virão.

Resumo

Reis, Kamila Almeida dos; Thomé, Antônio Márcio Tavares (Orientador). **Desempenho Operacional em Pequenas Empresas: Revisão sistemática da literatura e uma proposta de estudo empírico**. Rio de Janeiro, 2018. 102p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Pequenos empreendimentos são muito importantes para a economia de um país, especialmente daqueles em desenvolvimento, como o Brasil. Assim como as grandes empresas, as pequenas precisam encontrar formas de medir o seu desempenho operacional. Contudo, existem poucos trabalhos que abordem esse tema, devido principalmente à grande diversidade de indicadores que não se adaptam às realidades destas pequenas empresas. Este estudo tem por objetivo classificar estes indicadores por meio de uma revisão sistemática da literatura propondo uma taxonomia dos indicadores de desempenho operacional e dos determinantes, moderadores, mediadores e variáveis de controle do desempenho operacional de pequenas empresas e um *framework* para elaboração de pesquisas mais amplas com as diferentes variantes causais encontradas. Após a realização da revisão verificou-se que existem diversas nomenclaturas para o mesmo termo e que vários autores abordam os mesmos indicadores. Identificou-se ainda que o desempenho operacional em pequenas empresas é mensurado através de uma ou mais de suas cinco dimensões como escala do Desempenho Operacional, como escala de outros indicadores (Qualidade como escala de Desempenho organizacional), ou ainda sendo as próprias dimensões os indicadores de Desempenho (Inovação). Os resultados foram organizados em tabelas e dispostos no *framework* com as diferentes variáveis. A partir do *framework*, é proposto um modelo causal relacionando algumas das variáveis, para teste de *survey* aplicado a serviços em pequenas e médias empresas. Devido ao tempo de pesquisa e à generalização das palavras-chave, sugerem-se propostas de trabalhos futuros para a continuação da pesquisa.

Palavras-chave

RBV; desempenho operacional; revisão sistemática; inovação; pequenas empresas; MPE

Abstract

Reis, Kamila Almeida dos; Thomé, Antônio Márcio Tavares (Advisor). **Operational Performance in Small Companies: A systematic literature review and a proposal for an empirical study**. Rio de Janeiro, 2018. 102p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Small enterprises are very important to a country's economy, especially those in development, such as Brazil. Like large companies, small companies need to find ways to measure their operational performance. However, there are few studies that address this issue, mainly due to the great diversity of indicators that do not adapt to the realities of these small companies. This study aims to classify these indicators through a systematic literature review proposing a taxonomy of operational performance indicators and determinants, moderators, mediators and control variables of the operational performance of small companies and a framework for elaboration of broader research with the different causal variants found. After the review, it was verified that there are several nomenclatures for the same term and that several authors address the same indicators. It was also identified that operational performance in small companies is measured through one or more of its five dimensions as an Operational Performance scale, as a scale of other indicators (Quality as an Organizational Performance scale), or even the dimensions themselves the indicators of Performance (Innovation). The results were organized in tables and arranged in the framework with the different variables. From the framework, it is proposed a causal model relating some of the variables, for test of survey applied to services in small and medium enterprises. Due to the research time and the generalization of the keywords, future work proposals are suggested for the continuation of the research.

Keywords

RBV; operational performance; systematic review; innovation; small companies; SME.

Sumário

1	Introdução	11
1.1	Justificativa e motivação	11
1.2	Objetivos	12
1.3	Delimitação da pesquisa	13
1.4	Estrutura da Dissertação	13
2	Referencial teórico	15
2.1	Pequenas empresas	15
2.1.1	Definição de pequena empresa	15
2.1.2	Quantificação de pequenas empresas	17
2.2	Teorias da vantagem competitiva	21
2.2.1	Teoria da visão baseada em recursos	23
2.2.2	Desempenho operacional	24
2.2.3	Recursos VRIN em desempenho operacional	29
3	Procedimentos metodológicos	35
3.1	Revisão sistemática da literatura	35
3.1.1	Planejamento e formulação do problema	36
3.1.2	Busca na literatura	36
3.1.3	Coleta de dados e avaliação da qualidade da coleta de dados	38
3.1.4	Análise, síntese e interpretação dos dados	39
3.1.5	Apresentação dos resultados e atualização da revisão	40
3.2	<i>Surveys</i>	40
3.2.1	Relação com a teoria	41
3.2.2	Design	43
3.2.3	Teste piloto	44
4	Resultados e discussões	46
4.1	Análise descritiva da RSL	46
4.2	Taxonomia	49
4.3	<i>Framework</i>	58
4.4	Novo modelo estrutural	58
5	Conclusão	60
5.1	Considerações sobre os resultados obtidos	60
5.2	Limitações da pesquisa e propostas de trabalhos futuros	61
6	Referências bibliográficas	63
	APÊNDICE I – Operacionalização dos construtos a partir da literatura	78
	APÊNDICE II – Taxonomia	81
	APÊNDICE III – Questionário	90
	APÊNDICE IV – Escalas de fatores de desempenho operacional	99

Lista de Figuras

Figura 1 - Perspectivas de análise da vantagem competitiva	21
Figura 2 - A relação entre heterogeneidade e imobilidade de recursos, valor, raridade, imitabilidade imperfeita, não-substituibilidade, e vantagem competitiva sustentável	24
Figura 3 - Passos para a seleção dos artigos	38
Figura 4 - Processo de teste de teoria através de survey	41
Figura 5 – Modelo estrutural	42
Figura 6 - Publicações por ano – artigos selecionados	47
Figura 7 - Maiores acervos	47
Figura 8 - Resumo das variáveis encontradas na RSL	58
Figura 9 – Novo modelo estrutural	59
Figura 10 – Apresentação do questionário	90
Figura 11 – Perfil do respondente	91
Figura 12 – Perfil da empresa	92
Figura 13 – Caracterização da empresa quanto à orientação ao mercado	93
Figura 14 – Caracterização da empresa quanto aos esforços de inovação	94
Figura 15 – Ordenamento dos objetivos de desempenho	95
Figura 16 – Avaliação do desempenho operacional	96
Figura 17 – Agradecimento pela participação na pesquisa	97
Figura 18 – Oferta de retorno dos resultados da pesquisa	98

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Definição de MPME segundo a Comissão Europeia	16
Tabela 2 - Definição de MPME segundo o Banco Mundial	16
Tabela 3 - Definição de MPE no Brasil	16
Tabela 4 - Distribuição de empresas por número de funcionários nos países	17
Tabela 5 - Porcentagem de micro, pequenos e médio negócios de classificados na categoria MPME	17
Tabela 6 - Percentual de microempresas segundo os setores considerados na classificação MPME	18
Tabela 7 - Percentual de pequenas e médias empresas segundo os setores considerados na classificação MPME	19
Tabela 8 - Valor agregado gerado pelas MPE por Unidade de Federação (em milhões de reais)	19
Tabela 9 - Valor agregado em % das MPE por atividade econômica (2009-2011)	20
Tabela 10 - Composição percentual do número de empresas, por região, nas atividades selecionadas	20
Tabela 11 - Comparação entre as teorias sobre vantagem competitiva	22
Tabela 12 - Dimensões da qualidade em serviços	27
Tabela 13 - Níveis de inovação em serviços	28
Tabela 14 - <i>Queries</i> de busca	37
Tabela 15 - Parâmetros de informação geral	39
Tabela 16 - Parâmetros de informação específica	39
Tabela 17 - Métodos de síntese da literatura	40
Tabela 18 - Palavras-chave mais utilizadas	48
Tabela 19 - 10 publicações mais citadas	49
Tabela 20 – Principais indicadores de desempenho que apresentam dimensões de desempenho operacional em pequenas empresas	50
Tabela 21 - Dimensões do desempenho operacional em desempenho organizacional	51
Tabela 22 - Principais determinantes encontrados e os autores que abordam o tema	55
Tabela 23 - Principais mediadores encontrados e os autores que abordam o tema	56

Tabela 24 - Principais moderadores encontrados e os autores que abordam o tema	56
Tabela 25 - Principais indicadores de controle encontrados e os autores que abordam o tema	57
Tabela 26 – Dimensões do desempenho operacional em pequenas empresas	78
Tabela 27 – Dimensões do desempenho operacional em pequenas empresas	81
Tabela 28 – Escalas de fatores de desempenho operacional	99

1 Introdução

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a justificativa e a motivação da pesquisa, bem como os objetivos que devem ser alcançados com a realização do trabalho e a forma como a pesquisa foi organizada.

1.1 Justificativa e motivação

Nos últimos anos, a participação das pequenas empresas na economia tem crescido ao ponto que em países em desenvolvimento, os pequenos e médios empreendimentos contribuem com até 60% dos empregos e 40% da renda nacional (exceto os trabalhadores autônomos e as microempresas), sendo responsáveis por uma geração de empregos formais maior que a de grandes empresas (AIRAKSINEN *et al.*, 2015; BELL, 2017; GONZALEZ, 2016).

No Brasil, as MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (SEBRAE, 2018). Enquanto as grandes empresas criam uma maior parcela de valor agregado em atividades de manufatura, pequenas e médias empresas se destacam no setor de serviços desempenhando um papel importante na economia de diversos países (AIRAKSINEN *et al.*, 2015).

Segundo OECD (2000) Em comparação com grandes empresas, as pequenas empresas são menos propensas a realizar atividades de pesquisas e desenvolvimento (P&D). Entretanto, pequenas empresas utilizam a inovação para criar novos produtos ou serviços e desenvolver novas técnicas, a fim de ganhar participação no mercado, ou diferentes abordagens organizacionais para aumentar a produtividade (OECD, 2000).

Esforços de inovar em métodos e tecnologias oferecem oportunidades para o desenvolvimento de produtos/serviços totalmente novos e/ou aprimorados, assim como adaptações dos já existentes. Os produtos/serviços já existentes podem ser melhorados para atrair novos clientes e aumentar a lealdade dos clientes atuais, o que pode contribuir para a redução de custo e crescimento nas vendas (SMITH, FISCHBACHER e WILSON, 2007). Para o desenvolvimento de

vantagem competitiva uma postura inovadora pode ser fundamental (DOSI, 1988; KNIGHT e CAVUSGIL, 2004; OTTENBACHER, 2005; RADAS e BOŽIĆ, 2009).

Empresas orientadas ao mercado tendem a investir no desenvolvimento da inovação (i.e., esforços de inovação) a fim de acompanhar as mudanças no mercado, o que geralmente resulta em um aprimoramento de seu desempenho (AGARWAL, ERRAMILLI e DEV, 2003; MEGICKS, MISHRA e LEAN, 2005; RADAS e BOŽIĆ, 2009).

Como a inovação é influenciada pelo contexto em que a organização está inserida, pesquisas evidenciam que países que investem mais em inovação, não apenas desenvolvem mais serviços e produtos, como também se tornam mais competitivos (CORNELL UNIVERSITY, INSEAD e WIPO, 2016; RADAS e BOŽIĆ, 2009).

Ao se considerar a relevância do tema, o baixo volume de publicações a respeito do desempenho operacional em pequenas empresas e a fim de se criar um maior entendimento sobre o assunto, as seguintes perguntas de pesquisa foram elaboradas com objetivo de nortear este trabalho, sendo as determinantes as variáveis que influenciam positiva ou negativamente o desempenho operacional, as mediadoras as que bloqueiam parcialmente ou completam a relação entre os determinantes e o desempenho operacional e as moderadoras as que afetam a direção e/ou a força da relação entre os determinantes e o desempenho operacional e variáveis de controle as que controlam os grupos analisados:

Pergunta de pesquisa 1 – *Como é mensurado o desempenho operacional em pequenas empresas?*

Pergunta de pesquisa 2 – *Quais os determinantes, mediadores, moderadores e variáveis de controle do desempenho operacional em pequenas empresas?*

1.2 **Objetivos**

Para responder as perguntas de pesquisa, determina-se como objetivo geral deste estudo classificar os determinantes, moderadores, mediadores variáveis de controle e desempenho operacional de pequenas empresas, propondo uma taxonomia e um *framework* para pesquisas empíricas com estas variáveis.

Os objetivos específicos seguintes deverão servir de apoio à consecução do objetivo geral:

- Identificar na literatura as principais variáveis de controle, determinantes, moderadores, mediadores, e medidas de desempenho com ênfase em pequenas empresas;
- Identificar como estas medidas de desempenho operacional são mensuradas na literatura;
- Propor uma taxonomia e um *framework*

1.3

Delimitação da pesquisa

O escopo da pesquisa restringe-se a pequenos negócios e não considera limitações geográficas.

A revisão sistemática da literatura analisa as publicações feitas até outubro de 2017 em língua inglesa. A pesquisa não compreende todos os métodos possíveis para um levantamento na literatura, assim não foi realizada a busca de citações feitas aos artigos selecionados (tanto nas buscas *backward* quanto nas buscas *forward*), chamada de *snowball*.

A fim de viabilizar uma aplicação prática, são propostas hipóteses para teste com a aplicação de um *survey*, desenvolvidas a partir do levantamento preliminar da literatura. Entretanto, o modelo de *survey* proposto não compreende um teste piloto completo, nem as etapas de Coleta de dados, Análise de dados, e Relatório, portanto estas hipóteses não serão testadas.

1.4

Estrutura da Dissertação

Esta dissertação é composta por 5 capítulos. No Capítulo 1 são apresentadas a justificativa e motivação dessa pesquisa, objetivos geral e específicos bem como a delimitação da pesquisa e estrutura proposta para essa dissertação.

No Capítulo 2 é desenvolvido o referencial teórico pertinente para a elaboração do trabalho, abordando conceitos relacionados à pequenas empresas e desempenho operacional.

No Capítulo 3 são abordados os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa e suas respectivas etapas.

No Capítulo 4 são expostos os resultados e discussões dessa dissertação, através da análise descritiva, da taxonomia e do *framework*.

No Capítulo 5 apresentam-se as considerações finais deste trabalho, expondo as conclusões sobre os resultados obtidos, bem como as limitações de pesquisa e sugestões de trabalhos futuros.

2 Referencial teórico

Neste capítulo será realizada uma revisão de literatura com temas relevantes para o desenvolvimento do trabalho, como a definição de pequenas empresas, bem como alguns assuntos pertinentes ao tema de desempenho operacional.

Deve-se ressaltar que o objetivo deste capítulo não é realizar uma longa discussão acerca dos temas citados, mas sim, situar o leitor nos assuntos mais relevantes ao desenvolvimento da pesquisa.

2.1 Pequenas empresas

Esta seção tem como objetivo fornecer esclarecimentos gerais acerca da definição e quantificação de pequenas empresas no Brasil e no mundo.

2.1.1 Definição de pequena empresa

A definição de micro, pequenos e médios empreendimentos (MPME) pode ser feita a partir de diferentes parâmetros, o que resulta na inexistência de uma definição universal do porte de uma empresa. Esta definição é importante para diversos fatores como: elaboração de estatísticas e monitoramento do setor ao longo do tempo, *benchmarking* contra outras economias e entre regiões dentro de uma economia, fornecimento de limiares arbitrários para aplicação de impostos ou outros regulamentos e determinação da elegibilidade para formas específicas de apoio público (BERISHA e PULA, 2015).

A Comissão Europeia e o Banco Mundial classificam o porte da empresa a partir de três critérios quantitativos, o número de funcionários, e pelo menos um de dois critérios financeiros, conforme expresso nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 - Definição de MPME segundo a Comissão Europeia

CATEGORIA	Nº DE FUNCIONÁRIOS	FATURAMENTO	OU	BALANÇO
		ANUAL		ANUAL TOTAL
Micro	<10	≤€ 2mi		≤€ 2mi
Pequena	>10	>€ 2mi		>€ 2mi
	≤50	≤€ 10mi		≤€ 10mi
Média	>50	>€ 10mi		>€ 10mi
	<250	≤€ 50mi		≤€ 50mi

Fonte: Adaptado de Berisha e Pula (2015).

Tabela 2 - Definição de MPME segundo o Banco Mundial

CATEGORIA	Nº DE FUNCIONÁRIOS	FATURAMENTO	OU	BALANÇO
		ANUAL		ANUAL TOTAL
Micro	<10	≤\$ 100.000		≤\$ 100.000
Pequena	>10	>\$ 100.000		>\$ 100.000
	≤50	≤\$ 3mi		≤\$ 3mi
Média	>50	>\$ 3mi		>\$ 3mi
	≤300	≤\$ 15mi		≤\$ 15mi

Fonte: Adaptado de Berisha e Pula (2015).

No Brasil, destacam-se as definições no âmbito da Lei Geral da Micro e da Pequena Empresa (MPE) que adota a definição em função da sua receita bruta anual, como pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3 - Definição de MPE no Brasil

CATEGORIA	LEI GERAL DA MPE	
	RECEITA BRUTA	
	ANUAL	
Micro	≤R\$ 360.000	
Pequena	>R\$ 360.000	
	≤R\$ 4,8mi	

Fonte: SEBRAE (2018).

O intervalo do número de funcionários para a definição de MPME também pode variar. Em 46 dos 132 países abrangidos pelo estudo realizado pelo Banco Mundial, este parâmetro deve ser inferior a 250 funcionários (KUSHNIR, MIRMULSTEIN e RAMALHO, 2010). Na Tabela 4 são apresentadas as classificações de alguns países.

Tabela 4 - Distribuição de empresas por número de funcionários nos países

Países	Micro	Pequena	Média
Países EU, Islândia, Noruega e Suíça	1-9	10-49	50-249
Austrália	0-9	10-49	50-199
Canadá	0-9	10-49	50-249
Japão	4-9	10-49	50-199
Coreia	5-9	10-49	51-199
México	0-10	11-50	51-250
Nova Zelândia	1-9	10-49	50-99
Turquia	1-19	20-49	50-249
Estados Unidos	1-9	10-99	100-499

Fonte: Adaptado de Berisha e Pula (2015).

Conforme observado na Tabela 4, quase todos os países analisados possuem uma classificação similar em relação ao tamanho das empresas, o único com uma grande diferença são os Estados Unidos, cuja divisão para média empresa em relação ao número de funcionário varia de 100 a 499, enquanto que os outros países citados como exemplo variam entre 50 e 250. Apesar dessa diferença, a similaridade entre o número de funcionários é algo positivo, pois significa que os estudos realizados, mesmo que em países diferentes, possuem algo em comum no que diz respeito ao tamanho da empresa analisada.

Em função da maioria dos artigos analisados por esta dissertação serem de língua estrangeira, foi considerada a classificação MPME apresentada anteriormente.

2.1.2 Quantificação de pequenas empresas

Segundo a WTO (*World Trade Organization*) (2016), os pequenos negócios constituem a maioria das empresas em todas as 132 economias estudadas em seu relatório anual. Em média, 83% de mais de 12 milhões de negócios enquadrados na categoria de MPME mundial são microempresas (WTO, 2016). Na Tabela 5 estão expressas as porcentagens de micro, pequenos e médios negócios de acordo com a classificação dos países.

Tabela 5 - Porcentagem de micro, pequenos e médio negócios de classificados na categoria MPME

Categoria	% Microempresas	% Pequenas Empresas	% Médias Empresas
Países Desenvolvidos	87,1	10,7	2,2
Países em Desenvolvimento	80,5	15,6	3,9
Desenvolvimento no Ritmo do G20	82,1	13,2	4,7
Outro Ritmo de Desenvolvimento	80,5	14,9	4,5
Países Menos Desenvolvidos	78,6	20,7	0,6
Total	82,9	13,8	3,3

Fonte: Adaptado de WTO (2016).

É possível observar na Tabela 5 que existe uma lacuna nos países menos desenvolvidos em relação as empresas de médio porte na população dos MPME desses países. Contudo, de acordo com o estudo de Hsieh e Olken (2014), que avaliaram a distribuição de empresas de manufatura do setor formal e informal na Índia, Indonésia e México, não existe uma lacuna apenas nas empresas de médio porte, mas também, nas de grande porte, ou seja, o número de firmas de um dado tamanho decrescem à medida que esse tamanho aumenta.

Fernandes, Freund e Pierola (2016), também afirmam que existe um *gap* maior de grandes empresas do que de médios empreendimentos nos 45 países analisados no seu estudo, sendo que em todos os países a população de empresas é, em sua maioria, composta de pequenos empreendimentos. As micro, pequenas e médias empresas correspondem a um total de mais de 95% de todas as organizações nos 17 países da Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OECD) mais o Brasil (CRISCUOLO, GAL e MENON, 2014).

Na Tabela 6 é possível visualizar a distribuição de microempresas de acordo com o grupo do país em relação a quatro setores principais: manufatura, comércio, serviços e agricultura/outro.

Tabela 6 - Percentual de microempresas segundo os setores considerados na classificação MPME

Categoria	Manufatura	Comércio	Serviços	Agricultura/Outro
Países Desenvolvidos	8	35	56	1
Países em Desenvolvimento	11,5	44,3	38,9	5,3
Desenvolvimento no Ritmo do G20	14	33	40	14
Outro Ritmo de Desenvolvimento	10	46	40	3
Países Menos Desenvolvidos	15	45	31	9
Total	11	43	42	5

Fonte: Adaptado de WTO (2016).

A Tabela 7 utiliza a mesma divisão da Tabela 6, porém considera as empresas de pequeno e médio porte.

Tabela 7 - Percentual de pequenas e médias empresas segundo os setores considerados na classificação MPME

Categoria	Manufatura	Comércio	Serviços	Agricultura/Outro
Países Desenvolvidos	22	25	52	1
Países em Desenvolvimento	19,9	30,6	41	8,5
Desenvolvimento no Ritmo do G20	21	31	44	3
Outro Ritmo de Desenvolvimento	18	32	41	8
Países Menos Desenvolvidos	24	23	37	16
Total	20	30	42	8

Fonte: Adaptado de WTO (2016).

Analisando as Tabelas 6 e 7 é possível perceber que a maioria das MPME (85% das microempresas e 72% das pequenas e médias) atuam no comércio e no setor de serviços, 11% das microempresas e 20% das pequenas e médias estão no setor de manufatura e 5% micro e 8% das pequenas e médias estão na agricultura/outro. Além disso, pode-se perceber que os países em desenvolvimento possuem parcelas maiores de microempresas e pequenas e médias no setor de agricultura ou outro, sendo que esse fato pode ser explicado em função da representatividade desse setor para os países em desenvolvimento.

Segundo o SEBRAE (2015), as MPE, ao longo dos últimos 30 anos, vem aumentando sua relevância econômica para o país, visto que sua participação no PIB brasileiro passou de 21% em 1985 para 23,2% em 2001 e, mais recentemente para 27% em 2011.

O valor agregado gerado pelas MPE também aumentou ao longo dos anos, conforme expresso na Tabela 8.

Tabela 8 - Valor agregado gerado pelas MPE por Unidade de Federação (em milhões de reais)

Unidade da Federação	2009	2010	2011	2012	2013
Norte	15.567	17.800	18.644	19.994	32.807
Nordeste	54.443	61.956	67.332	72.524	78.956
Centro-Oeste	36.517	38.220	44.196	48.758	55.035
Sudeste	248.913	289.852	323.347	335.869	339.284
Sul	95.243	108.918	115.844	120.778	133.392
Total Brasil	450.683	516.746	569.363	597.923	639.473

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2015).

Conforme observado na Tabela 8, o valor agregado em todas as regiões do país somente aumentou no período de 2009 – 2013, mostrando a importância das MPE para a economia do país, podendo representar uma alternativa nos tempos

de crise em que o país está vivendo. O SEBRAE (2015) também estudou o valor agregado gerado pelas MPE em função do tipo de atividade econômica, sendo os resultados expressos na Tabela 9.

Tabela 9 - Valor agregado em % das MPE por atividade econômica (2009-2011)

Região	Indústria	Comércio	Serviços	Total das Atividades
Norte	7,5	7,2	3,9	18,5
Nordeste	7,5	10,7	8	26,3
Centro-Oeste	9,9	12,4	9	31,3
Sudeste	7,7	7,9	10,1	25,7
Sul	10,9	12,2	9,9	32,9
Total Brasil	8,3	9,3	9,4	27

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2015).

Ao analisar a Tabela 9, é possível perceber que as regiões Norte, Nordeste e Sudeste possuem uma participação menor do que a participação nacional em relação as MPE, logo, nessas regiões ainda existe uma lacuna no setor que ainda pode ser expandido. Além disso, pode-se perceber que a atividade econômica com mais porcentagem de participação das MPE varia de região para região, por exemplo, na região Norte a maior participação é do setor industrial, enquanto que na região Sul é do setor comercial, sendo que para o país a atividade econômica com maior participação de MPE são os serviços.

Apesar da maior porcentagem do valor agregado de MPE vir do setor de serviços, a maioria das MPE existentes no Brasil no mesmo período estudado (2009-2011) são do setor de comércio, conforme expresso na Tabela 10.

Tabela 10 - Composição percentual do número de empresas, por região, nas atividades selecionadas

Região	Indústria	Comércio	Serviços
Norte	12,1	56,6	31,3
Nordeste	11,3	56,5	32,2
Centro-Oeste	12,5	52,3	35,1
Sudeste	12,5	45,5	42
Sul	16,3	47,2	36,5
Total Brasil	13,1	48,5	38,3

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2015).

Por meio das Tabelas 8, 9 e 10 pode-se entender a importância das MPE para a economia do país e ainda visualizar como estão divididas, em função das atividades econômicas, o percentual de MPE existentes.

2.2 Teorias da vantagem competitiva

Uma empresa possui vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor não utilizada pelos seus concorrentes atuais ou potenciais, resultando em desempenho acima da média do mercado (BARNEY, 1991).

Vasconcelos e Cyrino (2000) dividem as teorias de estratégia empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva em dois eixos principais resumidos na Figura 1: o que classifica as abordagens quanto à origem da vantagem competitiva e o que classifica as abordagens quanto às premissas sobre o comportamento do ambiente competitivo.

ORIGEM DA VANTAGEM COMPETITIVA	Fatores externos à organização	ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA Teoria de posicionamento	PROCESSOS DE MERCADO Teoria de processos de mercado
	Fatores internos à organização	RECURSOS E COMPETÊNCIAS Teoria da visão baseada em recursos	CAPACIDADES DINÂMICAS Teoria das capacidades dinâmicas
		Estática: equilíbrio e estrutura	Dinâmica: mudança e incerteza
COMPORTAMENTO DO AMBIENTE COMPETITIVO			

Figura 1 - Perspectivas de análise da vantagem competitiva
Fonte: Adaptado de Vasconcelos e Cyrino (2000).

O primeiro eixo pode ser subdividido em duas correntes teóricas: a que considera a vantagem competitiva como resultado de fatores externos à organização, como a estrutura da indústria e processos de mercado; e a que considera a vantagem competitiva como resultado de fatores internos à organização. O segundo eixo também é dividido em duas correntes teóricas: a que visualiza a concorrência de forma essencialmente estática, economicamente equilibrada e estruturada, e a que considera seus aspectos dinâmicos e mutáveis.

Na Tabela 11 está apresentado um resumo das quatro correntes da estratégia empresarial que explicam a vantagem competitiva: teoria de posicionamento estratégico, a teoria baseada nos processos de mercado, a teorias de competências dinâmicas e a teoria da visão baseada em recursos.

Tabela 11 - Comparação entre as teorias sobre vantagem competitiva

	Teoria de posicionamento	Teoria da visão baseada em recursos	Teoria de processos de mercado	Teoria das capacidades dinâmicas
Unidade de análise	Indústria	Estoques de recursos e competências específicas	Dinâmica do mercado, ciclos de criação e destruição, inovação e seleção	Processos e rotinas organizacionais; fluxos de recursos e competências específicas
Concepção da firma	Função técnica de produção Conjunto de atividades complementares	Conjunto estável de recursos, competências e capacidades	Empreendedora: produção de inovações, criação de conhecimento	Conjunto evolutivo de recursos, competências e capacidades
Natureza da vantagem competitiva	Sustentável, fundada no exercício de situações quase monopólio	Sustentável, fundada sobre recursos estáveis Rendas ricardianas*	Transitória e cíclica, fundada em rendas de empreendedor	Sustentável, fundada sobre recursos em evolução Rendas ricardianas e de empreendedor
Fonte de vantagem competitiva	Atratividade e posicionamento da firma na indústria	Acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação	Inovação e "destruição criadora"	Rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da firma
Estratégia	Orientada para o conteúdo Abordagem racional "de fora para dentro" (<i>outside-in</i>) Procura de indústrias atrativas, busca do posicionamento ideal na indústria e defesa dessa posição pela construção de barreiras à concorrência	Orientada para o conteúdo Abordagem racional "de dentro para fora" (<i>inside-out</i>) Desenvolvimento e exploração de competências existentes	Orientada para o processo Procura contínua de oportunidades de inovação Esforços de imitação das inovações bem-sucedidas	Orientada para o processo e o conteúdo Interação entre competências e oportunidades do mercado Reconfiguração de competências e <i>know-how</i> Racionalidade limitada, incerteza, complexidade e conflito
Fundadores	Mason (1939) Bain (1956)	Selznick (1957) Penrose (1959, 1963) Andrews (1980)	Mises (1920) Hayek (1937) Schumpeter (1934, 1955)	Teece (1984) Nelson (1991) Winter (1988)

	Teoria de posicionamento	Teoria da visão baseada em recursos	Teoria de processos de mercado	Teoria das capacidades dinâmicas
Autores representativos	M. Porter P. Ghemawat C. Shapiro	R. Rumelt B. Wernerfelt J. B. Barney M. Peteraf	R. Jacobson R. D'Aveni	D. Teece, G. Pisano e A. Shuen C. K. Prahalad e G. Hamel I. Dierickx e K. Cool R. Amit e P. Shoemaker R. Sanchez, A. Heene e H. Thomas

*Lucros acima da média do mercado devido à inelasticidade da oferta de determinados recursos (VASCONCELOS e CYRINO, 2000)

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000).

Os estudos de Porter (1980, 1985, 1990) tem grande destaque na literatura de vantagem competitiva. O autor desenvolveu um modelo de “cinco forças” competitivas externas à organização (entrantes potenciais, fornecedores, concorrentes na indústria, substitutos e compradores) que devem ser analisadas em conjunto para o desenvolvimento da estratégia empresarial (SERRA, TORRES e TORRES, 2004).

Já a teoria da visão baseada em recursos, proposta por Barney (1991), analisa a organização de forma interna, explorando seus recursos-chaves e focando nas capacidades mais apropriadas para obtenção de vantagem competitiva.

Foss (1996) afirma que ambas as teorias tem complementaridades que podem ser tratadas em conjunto. Entretanto, por ser voltada à organização e não à indústria em que ela está inserida, esta pesquisa fundamenta-se na teoria da visão baseada em recursos. O correto gerenciamento dos recursos possibilita a criação de valor econômico, isto torna a abordagem sob a luz da RBV um importante fator para o desenvolvimento estratégico das organizações (GONÇALVES, COELHO, SOUZA, 2011)

2.2.1

Teoria da visão baseada em recursos

Esta pesquisa está fundamentada na teoria da visão baseada em recursos da empresa (*resource based view*, em inglês - RBV), proposta por Barney (1991) e Schoenherr (2012). De acordo com esta teoria as empresas devem identificar seus recursos-chaves com base em suas capacidades internas e focar nas mais

apropriadas para obter vantagens competitivas. A RBV parte da premissa de que estes recursos são heterogêneos, quando as capacidades e habilidades diferem de outras empresas, e imóveis, quando não é possível simplesmente transferi-los de uma empresa para outra.

Segundo a RBV, a vantagem competitiva potencial que sustenta o crescimento econômico a longo prazo de uma empresa, é alcançada quando seus recursos são valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não-substituíveis (VRIN), conforme exibido na Figura 2.

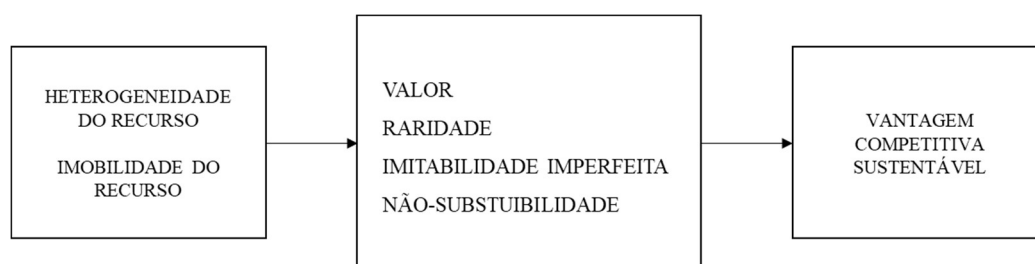


Figura 2 - A relação entre heterogeneidade e imobilidade de recursos, valor, raridade, imitabilidade imperfeita, não-substituibilidade, e vantagem competitiva sustentável

Fonte: Kirca, Jayachandran e Bearden (2005); Radas e Božić (2009) (Tradução livre).

Os recursos são **valiosos** quando exploram as oportunidades e/ou neutralizam as ameaças no meio em que a empresa se encontra, melhorando a eficiência e eficácia da organização, **raros** se proporcionam disparidade competitiva benéfica para a empresa, **imperfeitamente imitáveis** quando difíceis de replicar por outras empresas devido à sua singularidade ou complexidade, por exemplo, e **não-substituíveis** se não houverem recursos estrategicamente equivalentes (NARVER e SLATER, 1990). Estes atributos podem nortear os esforços voltados para inovação e uma cultura orientada ao mercado nas empresas.

2.2.2 Desempenho operacional

O desempenho operacional é comumente representado por cinco escalas: custo, entrega, flexibilidade, qualidade e inovação (RUSHTON e CARSON, 1985). Não há consenso na literatura sobre quais dimensões utilizar. A priorização de quais critérios serão utilizados para avaliar o desempenho, dever ser feito a partir de identificação prévia junto ao segmento de clientes que se deseja atender (WARD *et al.*, 1998).

Em serviços, estas dimensões são mensuradas levando em consideração o fato do serviço ser uma experiência perecível, intangível desenvolvida para um

consumidor que atua como coprodutor (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000), sendo, portanto, avaliado por um número maior de escalas em virtude do contato mais intenso entre o sistema de operações e o cliente (GIANESI e CORRÊA, 1994).

Gianesi e Corrêa (1994) propuseram nove dimensões de desempenho em serviços: consistência, competência, velocidade de atendimento, atendimento/atmosfera, flexibilidade, credibilidade/segurança, acesso, tangíveis e custo. Fitzgerald *et al.* (1991) propuseram seis dimensões para o desempenho em serviços: financeiro, competitividade, qualidade do serviço, flexibilidade, utilização de recurso e inovação. Entre estas haverá interações e *trade-offs* que devem ser considerados na elaboração de um plano estratégico.

A partir dos conceitos da literatura considera-se nesta pesquisa que o desempenho operacional é composto por dimensões, tanto de manufatura quanto de serviços, que não se sobreponham. Quando alguma dimensão de serviço corresponde a outra já existente na manufatura, considera-se apenas uma delas. O desempenho operacional é composto, portanto, das dimensões de custo, entrega, flexibilidade, qualidade e inovação, pois o *trade-off* entre estas pode resultar em diferencial competitivo.

Custo

Um dos fatores de desempenho operacional mais relevantes para a maioria das empresas de manufatura é o custo de produção, que inclui custo (direto) de produção, produtividade, utilização da capacidade e redução de estoque (RUSHTON e CARSON, 1985).

Em serviços, esta dimensão é importante por ser a base da precificação do serviço, é o critério que avalia quanto o consumidor irá pagar, em moeda, por determinado serviço (GIANESI e CORRÊA, 1994). Calcular o custo de uma unidade de serviço é complexo e impreciso devido à sua intangibilidade, o que resulta em métodos de precificação baseada em custos imprecisos (RUSHTON e CARSON, 1985). O preço é um dos critérios que pode levar a escolha de determinado serviço, e como a precificação do serviço é feita a partir do custo, o fator custo pode garantir vantagem competitiva e, portanto, deve ser medido (WARD *et al.*, 1998).

Apesar de sua importância, a maioria das organizações não compete exclusivamente, ou sequer, principalmente nesta base, mas em conjunto com outras dimensões de desempenho (NOBLE, 1995).

Entrega

Na literatura da estratégia de manufatura, a dimensão de entrega é geralmente definida em termos de capacidade de entregar o produto ao cliente no prazo prometido. A organização pode não ter o produto de menor custo ou de alta qualidade, mas pode ser capaz de competir com base em entrega confiável de produtos.

A garantia de que o produto certo (atendendo aos requisitos de qualidade, confiabilidade e manutenção) seja entregue na quantidade certa, no momento certo, no lugar certo, da fonte certa (um fornecedor confiável cumprirá compromissos em tempo hábil), com o serviço certo (antes e depois da venda) e ao preço certo, pode gerar vantagem competitiva para a organização e por isso deve ser incluída como dimensão de desempenho operacional.

Flexibilidade

Significa a capacidade de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes no processo ou no suprimento de recursos (GIANESI e CORRÊA, 1994). A flexibilidade pode ser dividida em: flexibilidade de volume de serviço, capacidade de responder a diferentes níveis de demanda; da velocidade de entrega, adaptabilidade às diferentes necessidades do cliente em termos de velocidade de resposta ou processamento do cliente; e flexibilidade de especificação, nível de adaptabilidade que o processo pode ter às necessidades individuais do cliente (FITZGERALD *et al.*, 1991).

Por ser uma potencial fonte de vantagem competitiva para muitas organizações, a flexibilidade precisa ser considerada na avaliação de desempenho (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1988).

Qualidade

As funções de uma organização tendem a tratar a definição de qualidade de maneiras diferentes, o que levou Garvin (1987) a sugerir um *framework* de oito dimensões (desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, manutenção, estética e qualidade percebida) explicando estes diferentes pontos de vista.

Na visão tradicional de manufatura, o controle de qualidade reflete o foco na dimensão de qualidade de conformidade. Cada uma das outras dimensões também representa possíveis bases para vantagem competitiva, mas exigem uma maior coordenação interfuncional entre produção, *marketing* e P&D o que torna a

obtenção de conformidade mais próxima da realidade da maioria das empresas (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1988).

Quanto à qualidade em serviços Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) definiriam cinco dimensões avaliadas através do modelo SERVQUAL: confiabilidade, competência, responsividade, empatia, segurança e tangibilidade. Estas dimensões e suas respectivas definições estão dispostas na Tabela 12.

Tabela 12 - Dimensões da qualidade em serviços

Dimensão	Definição
Confiabilidade	Habilidade de desempenhar o serviço prometido de forma correta e precisa
Responsividade	Prontidão da empresa e de seus funcionários em ajudar o cliente e prestar o serviço
Empatia	A cortesia e atenção do funcionário para o cliente
Segurança	Competências e habilidades dos funcionários em inspirar confiança
Tangibilidade	Aparência de qualquer evidência física do serviço de operações

Fonte: Adaptado de Nijssen, Hillebrand e Vermeulen (2006) (Tradução livre).

A importância de cada dimensão para a qualidade pode variar de acordo com o tipo de atividade exercido pela organização (PARASURAMAN *et al.*, 1988).

Inovação

A inovação foi definida no modelo cumulativo proposto em Nakane e Hall (1990) como a capacidade de introduzir novos produtos com sucesso. A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2005) define quatro tipos de inovação: inovação de produtos, inovação de processos, inovação de marketing e inovação organizacional, os quais seguem definidos abaixo:

- **Inovação de produto:** um bem/serviço novo ou significativamente melhorado em especificações técnicas, componentes e materiais, *software* no produto, facilidade de uso ou outras características funcionais;
- **Inovação de processos:** um método de produção/entrega novo ou significativamente melhorado incluindo mudanças significativas nas técnicas, equipamentos e/ou *softwares*;
- **Inovação de *marketing*:** um novo método de *marketing* envolvendo mudanças significativas no design ou embalagem do produto, colocação de produtos, promoção de produtos ou preços;

- **Inovação organizacional:** um novo método organizacional em práticas comerciais, organização no local de trabalho ou relações externas.

Como as necessidades do mercado evoluem, as empresas devem adotar inovações ao longo do tempo que permitam o alcance de algum tipo de vantagem competitiva.

Devido a sua potencial capacidade de gerar vantagem competitiva, a inovação é um fator que precisa ser medido ao se considerar o desempenho de uma organização (FITZGERALD *et al.*, 1991).

A inovação de produto ou serviço pode ser tanto algo totalmente novo, algo nunca feito antes; quanto uma mudança incremental em um produto ou serviço existente.

Em serviços, isso também corresponde a novas aplicações, novas soluções na interface do cliente, nos métodos de distribuição ou operação, novas aplicações de tecnologia no processo de serviço ou até mesmo novas formas de gerenciamento de serviços (QUAGGIO e SILVA, 2015).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) dividem o desenvolvimento de novos serviços em diferentes níveis, conforme exposto na Tabela 13.

Tabela 13 - Níveis de inovação em serviços

Nova categoria de serviços	Descrição
Inovações radicais	
Inovação importante	Novos serviços para mercados que ainda não estão definidos. Essas inovações são normalmente orientadas por tecnologias baseadas em computadores e informação.
Negócio em fase inicial	Novos serviços em um mercado que já é servido por serviços existentes.
Novos serviços para o mercado que já é servido	Novas ofertas de serviços para clientes existentes de uma organização (apesar de os serviços poderem estar disponíveis por outras empresas).
Inovações incrementais	
Extensões de uma linha de serviços	Incrementos da linha de serviços existente, tais como acrescentar novos itens ao menu, novas rotas e novos cursos.
Melhorias em serviços	Mudanças nas características dos serviços que estão sendo atualmente oferecidos.
Mudança de estilo	O mais comum de todos "novos serviços" são formas modestas de mudança visíveis que têm um impacto sobre as percepções, emoções e atitudes do cliente. Mudanças de estilo não mudam o serviço fundamentalmente, apenas suas aparências.

Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000).

Em geral, as empresas que desenvolvem novos produtos ou serviços bem-sucedidos compartilham de um forte compromisso com a inovação e têm substanciais esforços de inovação bem estruturados. Estas empresas tendem a

alinhar sua cultura e sistemas às atividades de inovação, de modo a dar o máximo de apoio aos esforços de inovação (QUAGGIO e SILVA, 2015).

Alguns estudos fornecem evidências de que a orientação ao mercado está relacionada ao sucesso de novos produtos e serviço (QUAGGIO e SILVA, 2015). Quando uma empresa tende a comprometer-se com a inovação, ela pode impactar positivamente seu desempenho operacional (QUAGGIO e SILVA, 2015).

Há evidências de que essas escalas não são necessariamente mutuamente exclusivas, uma vez que algumas empresas, em comparação com seus concorrentes, têm melhor qualidade, respondem mais rápido às mudanças no mercado com soluções inovadoras e, apesar de tudo isso, conseguem custos mais baixos (KETOKIVI e SCHROEDER, 2004). Ketokivi e Schroeder (2004) propõem uma análise multidimensional de desempenho, pois defendem que o objetivo estratégico de cada organização deve ser levado em consideração separadamente, não de maneira unificada, como é feito em algumas pesquisas.

2.2.3

Recursos VRIN em desempenho operacional

Foi realizada uma revisão preliminar na literatura a fim de verificar evidências de recursos VRIN no desempenho operacional. Identificou-se inovação (tanto os esforços para isso quanto o seu resultado) e orientação ao mercado como fatores frequentemente relacionados ao desempenho. Este levantamento preliminar não restringiu quanto ao tipo de atividade realizada, portanto quando o trabalho levantado tratava de prestação de serviços, os estudos também levaram em consideração as características do serviço (LIEVENS e MOENAERT, 2000; COWELL, 1988; QUAGGIO e SILVA, 2015; ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1985; BRENTANI, 1995; STOREY e HULL, 2010; JAW, LO e LIN, 2010; AGARWAL, ERRAMILLI e DEV, 2003; HAN, KIM e SRIVASTAVA, 1998). Isto nos leva a elaboração de algumas hipóteses apresentadas na seção 3.2.

Orientação ao mercado

A orientação ao mercado é a disseminação e aplicação dos conceitos de *marketing*, que tem como objetivo a criação de valor ao cliente levando a um desempenho superior ao de seus concorrentes (NARVER e SLATER, 1990). A orientação ao mercado é composta por três componentes: orientação ao cliente,

orientação ao concorrente e integração interfuncional, que contribuem para o construto de orientação ao mercado (NARVER e SLATER, 1990).

Orientação ao cliente

A orientação ao cliente é a compreensão das necessidades e desejos do consumidor a fim de criar valor para estes continuamente (NARVER e SLATER, 1990). Por serem focadas nas necessidades dos clientes, estas empresas são facilmente relacionadas a atividades de inovação bem sucedidas, já que as chances do cliente ficar insatisfeito com algo desenvolvido para o atendimento das suas necessidades são baixas (HAN, KIM e SRIVASTAVA, 1998).

Orientação ao concorrente

A orientação ao concorrente é a compreensão dos pontos fortes e fracos e das capacidades e estratégias tanto do concorrente atual quanto do concorrente em potencial (DAY e WENSLEY, 1988). Apoiar-se completamente na orientação ao cliente pode levar a uma estratégia de negócios incompleta, pois deixa a organização propensa a uma postura reativa, ao invés de uma proativa, ao lidar com as estratégias dos concorrentes (NARVER e SLATER, 1990). Por isso, o equilíbrio entre a orientação ao cliente e a orientação ao concorrente é pré-requisito para manter a vantagem competitiva (HAN, KIM e SRIVASTAVA, 1998).

Integração interfuncional

A integração interfuncional é o uso coordenado dos recursos na criação de valor superior para os clientes-alvo (HAN, KIM e SRIVASTAVA, 1998). À medida que as funções de uma organização são integradas, a capacidade de resolução de problemas é aprimorada pelos funcionários que trabalham direcionados por um objetivo comum. Quando não há essa integração, os funcionários são mais propensos a se adequarem ao seu modo rotineiro de resolução de problemas e reduzem suas chances de serem mais criativos e de assumir riscos (HAN, KIM e SRIVASTAVA, 1998). Portanto, a integração interfuncional na criação de valor superior para os clientes está intimamente ligada à orientação ao cliente e ao concorrente.

Os efeitos da orientação do mercado sobre o desempenho tem sido objeto de diversos estudos, sendo identificados como fortes discriminantes no desempenho das empresas pois a orientação ao mercado oferece maior capacidade de detectar as variações do mercado e de se conectar a empresa ao cliente (KOHLI E JAWORSKI, 1990; NARVER E SLATER, 1990; CANO,

CARRILLAT e JARAMILLO, 2004; KIRCA, JAYACHANDRAN e BEARDEN, 2005; TSE *et al.*, 2003; TSIOTSOU, 2009).

Esforços de inovação

Jaw, Lo e Lin (2010) dividem os esforços realizados para se manter uma cultura de inovação na empresa em recursos de inovação e recompensa pela inovação.

Recursos de inovação

Recursos de inovação consistem em disponibilizar recursos voltados para atividades de inovação. Além da incerteza inerente ao processo de inovação, há evidências empíricas de que as empresas que concentram recursos em atividades de inovação aumentam o desenvolvimento bem-sucedido de um novo produto ou serviço, pois aumentam a capacidade de aprender com ele, através de feedbacks e continuam a desenvolver melhores inovações (JAW, LO e LIN, 2010). As empresas devem fornecer recursos adequados para atividades inovadoras, a fim de aumentar suas chances de ter novos produtos e serviços bem-sucedidos e, conseqüentemente, melhor desempenho em comparação com seus concorrentes.

Recompensas por inovação

As recompensas por inovação consistem na gratificação pela realização de ações inovadoras na empresa. A motivação para continuar desenvolvendo novas ideias são uma forma importante de incentivar a melhoria do desempenho organizacional, entretanto, esta pode diminuir se não for reconhecida e recompensada devidamente (JAW, LO e LIN, 2010). Portanto, recompensar adequadamente os membros das empresas por atividades de inovação pode aumentar sua vontade de gerar novas ideias.

A relação entre a cultura de inovação e a melhoria no desempenho das empresas tem sido objeto de diversos estudos. (AGARWAL, ERRAMILLI e DEV, 2003; HAN, KIM e SRIVASTAVA, 1998; JAW, LO e LIN, 2010; LIEVENS e MOENAERT, 2000; RUSHTON e CARSON, 1985). Os esforços de inovação, considerando recursos de inovação e recompensas por inovação, devem ser considerados um elemento importante do desempenho (AGARWAL, ERRAMILLI e DEV, 2003; HAN, KIM e SRIVASTAVA, 1998; JAW, LO e LIN, 2010; LIEVENS e MOENAERT, 2000; RUSHTON e CARSON, 1985).

Estes esforços podem ainda ser determinados pela orientação de mercado, influenciando também o desempenho (AGARWAL, ERRAMILLI e DEV, 2003;

HAN, KIM e SRIVASTAVA, 1998; JAW, LO e LIN, 2010; LIEVENS e MOENAERT, 2000; RUSHTON e CARSON, 1985). Os esforços de inovação são um dos principais recursos de criação de valor que impulsionam a relação entre orientação ao mercado e desempenho (BRENTANI, 1995; LIEVENS e MOENAERT, 2000).

As empresas orientadas ao mercado são mais propensas a investir no desenvolvimento da inovação (i.e., esforços de inovação), o que geralmente resulta em um aprimoramento de seu desempenho (LIEVENS e MOENAERT, 2000).

Características do serviço

O serviço é uma experiência perecível, intangível desenvolvida para um consumidor que atua como coprodutor (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000). Com o cliente atuando como coprodutor, o sucesso na prestação desse serviço é parcialmente associado as ações deste cliente, que assume ou não o risco de participar dessa atividade (ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1985). A natureza do serviço compreende parte dos desafios no desenvolvimento de atividades inovadoras bem-sucedidas, pois influencia a incerteza associada com essa inovação, isto levaria a um aumento nos esforços voltados para soluções inovadoras que reduzam a percepção desta incerteza para o consumidor (LIEVENS e MOENAERT, 2000).

Intangibilidade

Os serviços não são tangíveis, eles não podem ser tocados e sentidos como bens. Esta intangibilidade é um dos diferenciais mais reconhecidos entre serviços e produtos e é a origem das todas as outras três características (LIEVENS AND MOENAERT, 2000).

A intangibilidade presente nos serviços aumenta a complexidade no entendimento de quais mudanças estão sendo feitas, e induz a percepção de incerteza e de risco com o cliente (LIEVENS e MOENAERT, 2000). Os clientes, portanto, podem hesitar em assumir um risco que não é claro para eles, desistindo de experimentar serviços inovadores. A literatura sugere que, quanto maior o nível de intangibilidade de um serviço, maiores são os esforços para implementar a inovação (COWELL, 1988).

Inseparabilidade

Atividades de prestação de serviços geralmente exigem a presença do consumidor ou um alto nível de interação com eles para serem realizadas

(QUAGGIO e SILVA, 2015). Nestas atividades, produção e consumo ocorrem simultaneamente, e a inseparabilidade entre essas duas etapas inviabiliza a possibilidade de estocagem de serviços (JAW, LO e LIN, 2010).

A participação dos clientes neste processo de produção e consumo do serviço pode variar de empresa para empresa. Os clientes podem estar apenas presentes no momento participando apenas como consumidores de fato (ex.: cabeleireiro, teatro), ou podem atuar como co-criadores dessas atividades (ex.: *fast foods*, bancos) (COWELL, 1988; QUAGGIO e SILVA, 2015; ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1985).

Esta participação do cliente no serviço pode afetar os processos de inovação, pois é necessário que este conheça o papel a ser desempenhado por ele na atividade. Isso, muitas vezes, exige orientação por parte da empresa até que aquele cliente se adapte ao que está sendo proposto. Um maior nível de inseparabilidade da produção e do consumo de um serviço pode exigir mais esforços, pela empresa, no processo de inovação (LIEVENS e MOENAERT, 2000).

Heterogeneidade

Por serem realizados essencialmente por seres humanos, os serviços são mais propensos a variar de acordo com horários, funcionários e percepções dos clientes, fatores críticos para as operações que exigem intensiva interação social (LIEVENS e MOENAERT, 2000). Para estas operações, a diferença entre as expectativas dos clientes e sua percepção da qualidade do serviço prestado pode variar em muitas ocasiões, o que também pode aumentar sua percepção de risco, resultando em incerteza ao experimentar algo novo (LIEVENS e MOENAERT, 2000).

A inovação pode ser usada para criação de pacotes de serviços visando a redução de heterogeneidade na sua realização (BRENTANI, 1995; JAW, LO e LIN, 2010). Quanto mais heterogênea for a prestação do serviço, maiores serão os esforços dedicados as atividades inovadoras para transformar isso em pacotes de serviços.

Perecibilidade

Serviços não podem ser produzidos e então estocados para atender posteriormente as flutuações na demanda tais quais bens tangíveis. Por isso sua oportunidade de venda é perdida quando a capacidade de prestação do serviço não atende à demanda (BRENTANI, 1995; STOREY e HULL, 2010).

Visto que esta perecibilidade do serviço também é um fator de variabilidade que aumenta a incerteza para o cliente, o desafio nesta escala é utilizar a inovação para o desenvolvimento de diferentes níveis de serviço que atendam os períodos de baixa e alta demanda, reduzindo a perecibilidade (ex.: serviços completos ou limitados) (BRENTANI, 1995).

As características dos serviços (intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade) podem influenciar os esforços de inovação (COWELL, 1988; JAW, LO e LIN, 2010; LIEVENS e MOENAERT, 2000; QUAGGIO e SILVA, 2015) que, por sua vez, podem estar relacionados ao desempenho desse serviço (AGARWAL, ERRAMILLI e DEV, 2003; BRENTANI, 1995; HAN, KIM e RIVASTAVA, 1998; JAW, LO e LIN, 2010; LIEVENS e MOENAERT, 2000). Isto leva a crer que a relação da orientação de mercado com os esforços de inovação pode ser influenciada pelas características do serviço, mesmo não havendo estudos anteriores que trabalhem esta abordagem.

3 Procedimentos metodológicos

Este capítulo detalha as duas metodologias que se complementaram no desenvolvimento da pesquisa para a elaboração da taxonomia e do *framework*, além de uma proposta inicial de *survey*.

3.1 Revisão sistemática da literatura

A revisão sistemática da literatura (RSL) é uma metodologia utilizada com sucesso há muitos anos nos ramos de medicina e em diversas áreas de pesquisa. Esta ferramenta de investigação responde a questões de pesquisa específicas em temas já conhecidos ou em temas emergentes através de processos rigorosos para identificar, analisar e sintetizar as informações na literatura de maneira sistemática, transparente e replicável (TORRACO, 2005).

Utiliza-se a RSL para diversos fins de pesquisa, cujos nove conhecidos são segundo Mulrow (1994) apud Thomé, Scavarda e Scavarda (2016):

- Contribuir para a redução de grande volume de informação;
- Integrar informações críticas para tomadas de decisão, pesquisa e política;
- Ser eficiente e menos custosa, principalmente, se for atualizada continuamente;
- Facilitar a generalização das descobertas reagrupando resultados similares de diferentes populações ou intervenções;
- Permitir uma avaliação sistemática das relações entre variáveis;
- Evidenciar e ajudar a explicar dados inconsistentes e contraditórios de descobertas em determinado campo;
- Aumentar o poder estatístico em sínteses quantitativas;
- Aumentar a precisão de estimação de riscos estatísticos;
- Aumentar a acurácia ou permitir sua verificação por reportar, sistematicamente, procedimentos e métodos.

Em quaisquer casos, a RSL deve oferecer uma nova perspectiva para o assunto, seja este já debatido ou ainda emergente (TORRACO, 2005).

Por ser voltado para pesquisas em gerência de operações, este estudo baseou-se nos oito passos propostos por Thomé, Scavarda e Scavarda (2016) que serão descritos nas próximas subseções:

- Planejamento e formulação do problema;
- Busca na literatura;
- Coleta de dados;
- Avaliação da qualidade da coleta de dados;
- Análise e síntese de dados;
- Interpretação dos resultados;
- Apresentação dos resultados;
- Atualização da revisão.

3.1.1 Planejamento e formulação do problema

No primeiro passo, de planejamento e formulação do problema, foi realizada uma busca preliminar na literatura para se tomar conhecimento de pesquisas já existentes a respeito de desempenho operacional em pequenas empresas cujos resultados compõem o Capítulo 2 (Referencial teórico) e a elaboração das perguntas de pesquisa apresentadas no Capítulo 1 (Introdução).

A partir da revisão preliminar da literatura, foram identificadas divergências nos resultados dos estudos em desempenho operacional, o que justifica o desenvolvimento de uma RSL. Buscou-se reunir detalhadamente pesquisas empíricas realizadas em desempenho operacional em pequenas empresas de forma a integrar os diferentes resultados em um único estudo, além de contribuir para que pesquisadores e praticantes tenham uma melhor compreensão dos resultados já alcançados.

3.1.2 Busca na literatura

Thomé, Scavarda e Scavarda (2016) sugerem que pelo menos duas bases de dados sejam utilizadas na busca. *Scopus* e *Web of Science* foram as bases de dados escolhidas para a busca dos artigos visto que estas abrangem a maior parte dos trabalhos publicados na área de gerência de operações (MONGEON e PAULHUS, 2016).

Apesar da seleção das palavras-chave ter sido realizada de forma abrangente para evitar a limitação dos resultados, isso não comprometeu a

especificidade ao coletar apenas estudos relacionados ao tema. As palavras-chave utilizadas foram adaptadas para as ferramentas de busca de cada base utilizada sendo aplicadas a títulos, resumos e palavras-chave, resultando nas *queries* apresentadas na Tabela 14.

Tabela 14 - *Queries* de busca

BASE	QUERY
Scopus	TITLE-ABS-KEY ("performance") AND TITLE-ABS-KEY ("structural equation model" OR "regression" OR "path analysis") AND TITLE-ABS-KEY ("small and medium enterprise*" OR "small and medium organization*" OR "small and medium organisation*" OR "small and medium business*" OR "small and medium firm*" OR "small and medium compan*" OR "small enterprise*" OR "small organization*" OR "small organisation*" OR "small business*" OR "small firm*" OR "small compan*") AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English "))
Web Of Science	(TS=("performance") AND TS=("structural equation model" OR "regression" OR "path analysis") AND TS=("small and medium enterprise*" OR "small and medium organization*" OR "small and medium organisation*" OR "small and medium business*" OR "small and medium firm*" OR "small and medium compan*" OR "small enterprise*" OR "small organization*" OR "small organisation*" OR "small business*" OR "small firm*" OR "small compan*")) AND Idioma: (English)

Fonte: Autora (2018).

A busca foi finalizada em outubro de 2017 e retornou 333 artigos no *Scopus* e 311 no *Web of Science*, um total de 644 artigos. Excluíram-se 140 duplicados restando 504 artigos. Não houve limitação quanto à data de publicação dos artigos.

A inclusão dos artigos foi dividida em dois *rounds* de seleção para confirmar a inclusão de estudos que atendessem os critérios de pesquisa. O critério de exclusão rejeitou os artigos que não atendiam as condições:

- Ser um estudo empírico que analisa modelos causais estatisticamente;
- A variável dependente do modelo é composta por pelo menos uma das cinco dimensões de desempenho operacional (custo, entrega, flexibilidade, qualidade ou inovação).

Os 504 artigos encontrados tiveram seus resumos revisados para confirmar a inclusão de estudos que atendam aos critérios de pesquisa. O primeiro *round* consistiu na leitura do título e resumo e ao final 109 artigos foram para o segundo *round*. O segundo *round* de seleção consistiu na leitura do artigo completo e ao final 87 artigos foram selecionados para a análise.

A Figura 3 apresenta um resumo dos passos adotados para a seleção dos estudos.

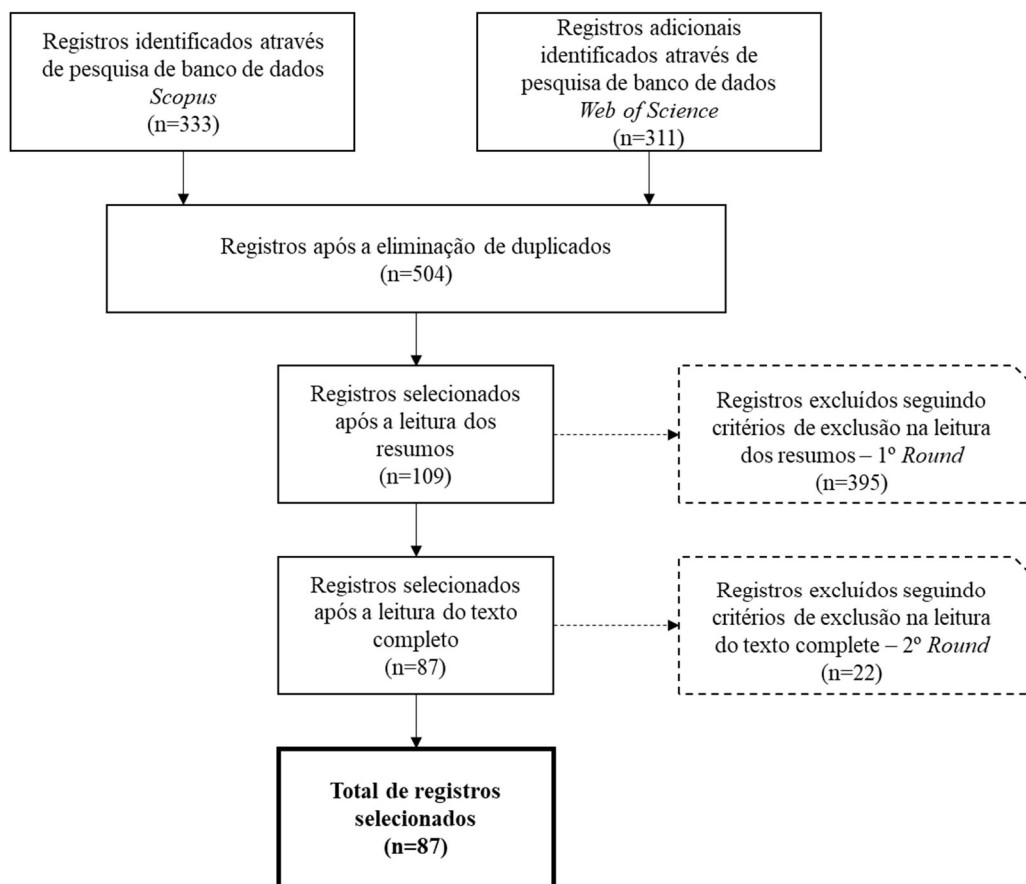


Figura 3 - Passos para a seleção dos artigos
Fonte: Autora (2018).

3.1.3 Coleta de dados e avaliação da qualidade da coleta de dados

Para uma coleta de dados que se adequasse e facilitasse a organização dos dados relevantes para futura interpretação, utilizaram-se as Tabelas 15 e 16. As tabelas foram testadas com algumas publicações para verificar se os campos a serem preenchidos correspondiam ao objetivo da pesquisa e para assegurar o entendimento comum sobre os conceitos e classificação dos artigos. A validação dos resultados foi feita a partir do alinhamento entre os objetivos e características de implementação da pesquisa e seus métodos aplicados que garantiam sua qualidade (VALENTINE, 2009).

Após as alterações necessárias, estas tabelas foram utilizadas para a extração dos dados relevantes de cada publicação categorizados em informações gerais e específicas. As Tabelas 15 e 16 apresentam o formato e definição dos campos utilizados para as tabelas principais a partir das quais foram montados gráficos e realizadas análises e sínteses.

Tabela 15 - Parâmetros de informação geral

INFORMAÇÕES DE CLASSIFICAÇÃO GERAL	
Título	Título da publicação no formato original
Autores	Autores da publicação
Palavras-chave	Listas de palavras-chave utilizadas na publicação
Fonte	Título do congresso ou periódico em que a publicação foi realizada
Tipo de documento	Tipo de publicação (ex.: artigo, artigo de congresso, revisão, etc.)
Resumo	Resumo dos pontos principais da publicação
Número de citações	Número de vezes que a publicação foi citada
Ano de publicação	Ano em que a publicação foi realizada

Fonte: Autora (2018).

Tabela 16 - Parâmetros de informação específica

INFORMAÇÕES DE CLASSIFICAÇÃO ESPECÍFICA	
Teoria	Teorias que embasam o estudo
Variáveis	Variáveis dependente e independentes do modelo (desempenho; determinante; moderadora; mediadora; controle)
País	País de onde foram coletados os dados
Ano da coleta de dados	Ano em que os dados foram coletados
Setor	Setor analisado (ex.: manufatura, serviços, construção, etc.)
Indústria	Indústria em que o estudo foi aplicado (baseado no SIC – <i>Standard Industrial Classification</i>)
Tamanho da amostra	Tamanho da amostra analisada
Unidade de análise	Unidade analisada (ex.: companhia, planta, setor, indivíduo, etc.)
Método de análise	Método/técnica utilizada para o desenvolvimento das análises (ex.: regressão, equações estruturais, etc.)
Software	<i>Software</i> utilizado para a realização das análises
Resultados	Resumo dos principais resultados alcançados
Estudos futuros	Propostas de trabalhos a serem realizados daquele ponto em diante

Fonte: Autora (2018).

3.1.4 Análise, síntese e interpretação dos dados

A análise crítica e síntese trabalham em conjunto utilizando a literatura (os dados) para geração de conhecimento sobre um determinado tópico (THOMÉ, SCAVARDA e SCAVARDA, 2016). Não existe um método universal para a realização da fase de análise, por isso deve-se elaborar a pergunta de pesquisa e só então definir o método mais adequado para respondê-la, não apenas revisitando a literatura, mas examinando-a de forma crítica.

A partir da análise crítica são criados novos conhecimentos sobre pesquisas anteriores. A síntese baseia-se nestes novos conhecimentos para criar novas perspectivas a respeito do tema como um todo (TORRACO, 2005).

O método de síntese em RSL pode se distinguir em agenda de pesquisa, taxonomias, *frameworks* e meta-teoria, resumidos na Tabela 17 (TORRACO, 2005).

Tabela 17 - Métodos de síntese da literatura

MÉTODO	DEFINIÇÃO
Agenda de pesquisa	Flui logicamente a partir da análise crítica da literatura apresentando questões provocativas (ou proposições) que dão orientação para pesquisas futuras.
Taxonomia	Desenvolve um meio de classificação de pesquisas anteriores que, por sua vez, serve de base para novas teorias.
<i>Framework</i>	Apresenta novas perspectivas sobre o tema abordado pela revisão integrativa e deriva diretamente da análise crítica e síntese.
Meta-teoria	Deriva da integração e síntese de uma RSL que fornece a base para desenvolver a meta-teoria em domínios teóricos através de pesquisas futuras.

Fonte: Adaptado de Torraco (2005) (Tradução livre).

Foi realizada uma análise crítica de conteúdo e, por ser pautada em formas de classificação de estudos anteriores, a taxonomia é o tipo de síntese que mais se adequa a esta pesquisa, o que gerou um *framework* com os resultados encontrados.

3.1.5

Apresentação dos resultados e atualização da revisão

A apresentação dos resultados foi escrita no formato de dissertação de mestrado cumprindo as recomendações propostas por Thomé, Scavarda e Scavarda (2016). A dissertação é composta de introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, elaboração e aplicação do instrumento de pesquisa, discussão de resultados e considerações finais. A partir dela, será feita a atualização da revisão, no formato de um artigo, tendo como objetivo a revisão da literatura das principais variáveis relacionadas às medidas de desempenho operacional.

3.2

Surveys

Em gerência de operações, diversos métodos têm sido desenvolvidos para estreitar a distância entre a teoria e a prática (Flynn et al., 1990). Pesquisas do tipo *survey* tem contribuído com sucesso para que diferentes teorias sejam testadas. Este sucesso é devido, principalmente, à flexibilidade deste tipo de pesquisa em alcançar diferentes objetivos de natureza exploratória, confirmatória ou descritiva (Forza, 2002). A partir do resultado preliminar na literatura, elaborou uma proposta inicial de *survey* para aplicações práticas. O processo utilizado segue os três primeiros passos (Relação com a teoria, Design, e Teste piloto) da metodologia apresentada por Forza (2002) na Figura 4.

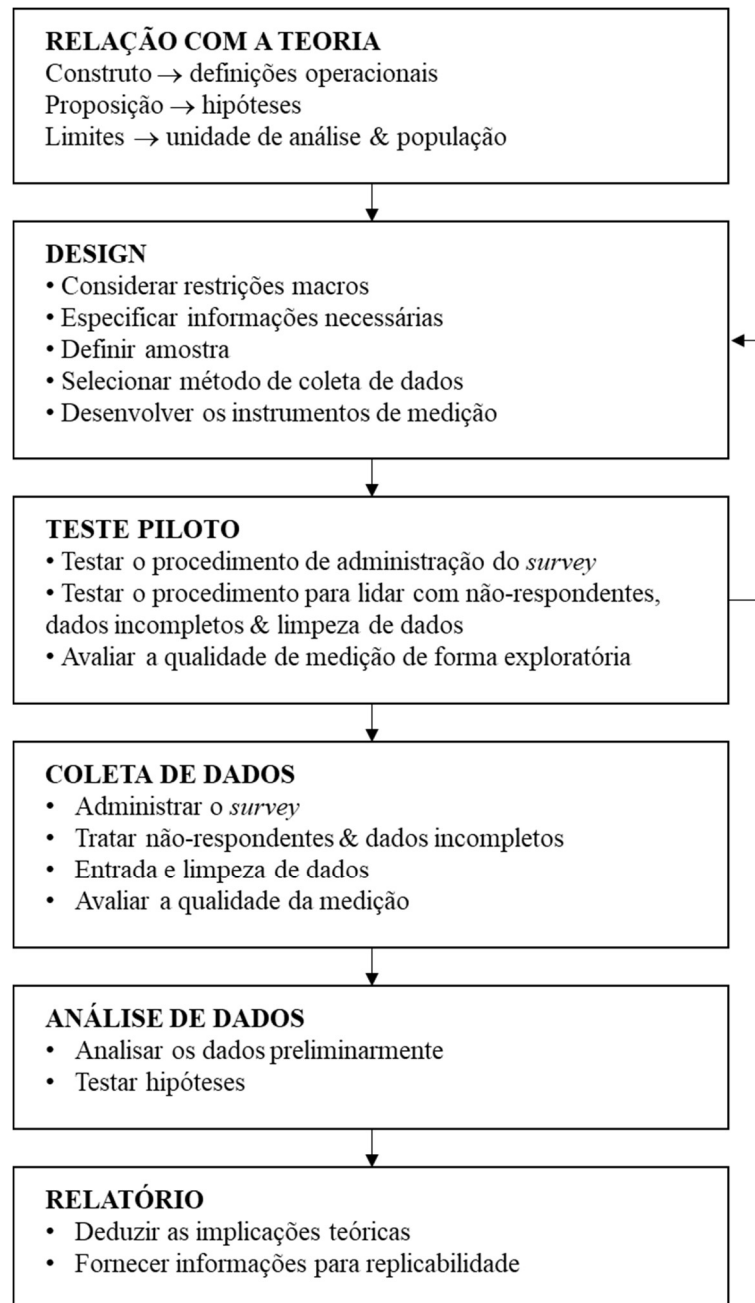


Figura 4 - Processo de teste de teoria através de survey
Fonte: Forza (2002) (Tradução livre)

Os passos seguintes (Coleta de dados, Análise de dados, e Relatório) não correspondem ao escopo desta pesquisa.

3.2.1

Relação com a teoria

Como já mencionado no capítulo 2 de Referencial teórico, este trabalho foi desenvolvido sob a luz da teoria da visão baseada em recursos proposta por Barney (1991). O levantamento preliminar da literatura permitiu que as proposições fossem desenvolvidas nas seguintes hipóteses:

H1: Quanto maior o nível de orientação ao mercado, maior o desempenho operacional, em termos de a) custo, b) flexibilidade, c) qualidade e d) inovação

H2: Quanto maior o nível de esforços de inovação, maior o desempenho operacional, em termos de a) custo, b) flexibilidade, c) qualidade e d) inovação

H3: Quanto maior o nível de orientação de mercado, maior o nível de esforços de inovação.

H4: Quanto maior o nível de intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade (características do serviço), maior será o efeito da orientação de mercado sobre o nível de esforços de inovação.

Estas hipóteses resultaram na elaboração do modelo estrutural disposto na Figura 5.

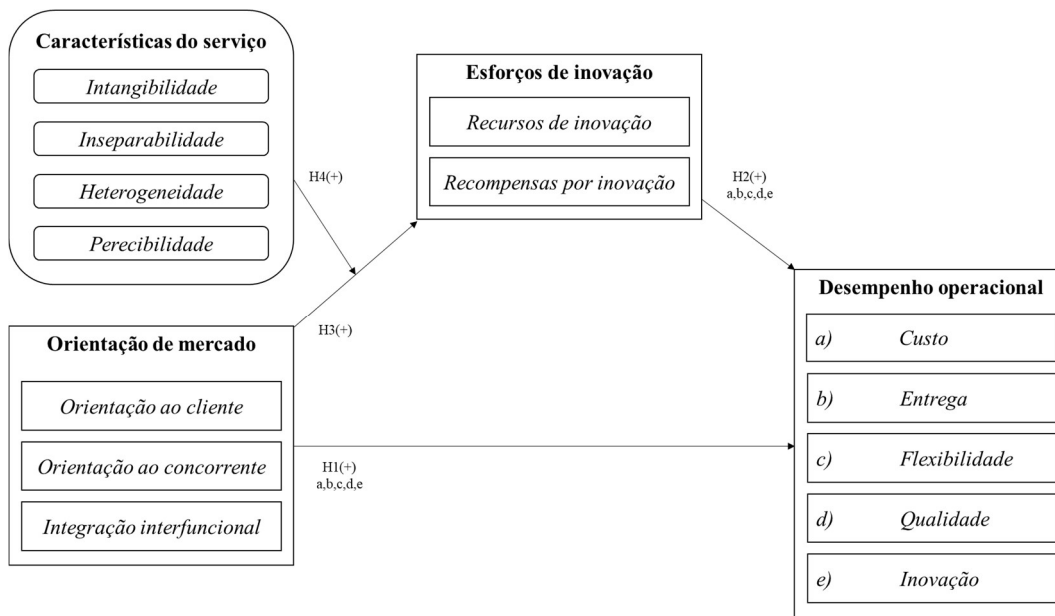


Figura 5 – Modelo estrutural
Fonte: Autora (2018)

O desempenho operacional do serviço é influenciado pelas variáveis “esforços de inovação” e “orientação de mercado”. A variável “esforços de inovação” age tanto como determinante do desempenho operacional, quanto como mediadora das características do serviço e da orientação de mercado da organização. O modelo conceitual na Figura 5 descreve como as características do serviço, a orientação de mercado e os esforços de inovação influenciam coletivamente o desempenho operacional.

Após a definição do modelo teórico, foram definidas as medidas operacionais dos construtos. Buscou-se identificar como os construtos de

orientação de mercado, características do serviço, esforços de inovação e desempenho operacional das empresas são definidos e operacionalizados na literatura. Neste primeiro momento, as definições e operacionalizações dos construtos foram feitas individualmente, não havendo necessariamente uma relação direta entre as variáveis nas publicações em que estas foram identificadas. Isto só foi levado em consideração no momento da revisão sistemática da literatura.

As escalas foram adaptadas a partir de similares já existentes na literatura. Isto requer que sejam feitas posteriores análises teóricas e estatísticas para a seleção dos itens de cada escala.

As escalas propostas para cada dimensão, bem como as pesquisas anteriores nas quais estas foram baseadas, estão dispostas no Apêndice I

A população a ser estudada compreende o grupo de pequenas empresas prestadoras de serviço existente no estado do Rio de Janeiro devido à sua expressiva participação na economia nacional (SEBRAE, 2015). Incluem-se as atividades de comércio em atividades de prestação de serviço.

3.2.2 Design

A coleta de informações em pesquisas do tipo *survey* deve respeitar as restrições de recursos financeiros, humanos e do tempo disponibilizados. Por isso, esta pesquisa é direcionada apenas a pequenas prestadoras de serviço, registradas na base de dados do SEBRAE, cujas atividades possuem maior participação percentual no estado do Rio de Janeiro. Propõe-se que os dados sejam coletados através de um questionário aplicado pelo software de pesquisa on-line, Survey Monkey.

O questionário foi dividido em cinco partes, iniciando com a identificação do perfil do entrevistado, seguido pela caracterização da empresa, pela classificação dos determinantes (características do serviço, orientação de mercado e esforços de inovação), ordenamento dos objetivos de desempenho (custo, entrega, flexibilidade, qualidade e inovação) e pela avaliação do desempenho operacional (custo, entrega, flexibilidade, qualidade e inovação).

A primeira e a segunda etapa possuem tanto questões abertas, quanto fechadas. Já os construtos da terceira etapa (determinantes) são medidos por uma escala de Likert de cinco pontos avaliando o grau em que o entrevistado concordou ou discordou desses itens (1 – discordo totalmente, até 5 - concordo

totalmente). A quarta etapa será o ordenamento dos critérios de desempenho numa escala de importância (1º - mais importante, 4º - menos importante). E a quinta etapa será a avaliação do desempenho em escala de Likert de cinco pontos comparando a situação atual da empresa a sua situação nos últimos anos (1 – reduziu, 5 – cresceu fortemente) e comparando ao concorrente (1 – muito inferior, 5 – muito superior).

A escala de Likert de cinco pontos foi escolhida por existirem evidências de que o número de opções no formato de resposta da escala Likert pode interferir nos resultados da pesquisa quando há mais de 20 perguntas no questionário da pesquisa (DALMORO e VIEIRA, 2013). Isto é, um número menor de opções de resposta é preferível quando o questionário é grande, sendo aconselhável utilizar mais opções de resposta em cada escala apenas quando existem poucas perguntas a serem respondidas. Isso ajuda a reduzir a quantidade de itens a serem analisados, reduzindo também o processamento mental pelos respondentes.

De acordo com Dalmoro e Vieira (2013), a escala Likert de três pontos é menos confiável ao expressar a opinião do entrevistado, não havendo diferença significativa entre as escalas de cinco e sete pontos. No entanto, a escala de cinco pontos é mais fácil e mais rápida de responder, motivo pelo qual está sendo utilizada nesta pesquisa. Swait e Adamowicz (2001) e Weathers *et al.* (2005) mostram que, à medida que o tamanho das escalas aumenta, há uma chance de produzir o chamado efeito status quo, que é o viés introduzido por um respondente ao escolher a mesma resposta para sucessivos itens de escala.

Em casos onde há apenas um respondente, algumas precauções devem ser tomadas para evitar o viés de método único ou de variância única (PODSAKOFF *et al.*, 2003). Tais precauções são: formular questões claras e concisas, garantir anonimato e confidencialidade do entrevistado e separar claramente medidas de desempenho e outras características no questionário. Essas medidas durante a construção do questionário contribuem para redução de respostas aleatórias e variância nas respostas (PODSAKOFF *et al.*, 2003).

3.2.3 Teste piloto

Um teste piloto preliminar foi aplicado a três entrevistados em empresas de comércio/serviço:

- A dona de uma loja de biquínis no bairro da Rocinha (Rio de Janeiro/RJ)

- O dono de uma mercearia no bairro do Parque da Cidade (Rio de Janeiro/RJ)
- Antiga gerente de um *pub* no bairro Prado (Bucaramanga/Colômbia)

As respostas deste teste preliminar não foram salvas. O teste foi conduzido na presença do pesquisador, que observou as dificuldades em responder o questionário, o tempo para completá-lo e como este pode ser melhorado para facilitar a compreensão das questões e reduzir o viés de método comum (PODSAKOFF *et al.*, 2003).

Não foram testados nesta etapa os procedimentos para lidar com não-respondentes, dados incompletos e limpeza de dados, o que constitui uma das limitações desta pesquisa.

4 Resultados e discussões

Após a aplicação dos procedimentos metodológicos da RSL foi possível analisar o comportamento das 87 publicações selecionadas de forma geral e específica. Com as informações de classificação geral, foi realizada a análise descritiva, verificando-se a quantidade de artigos publicados por ano, autores mais frequentes, fontes de publicação, palavras-chave. No contexto específico, abordaram-se as principais contribuições de cada modelo proposto nas publicações, avaliando e classificando de acordo com as dimensões de desempenho operacional.

Com o retorno do teste piloto, o modelo estrutural inicial pôde ser analisado novamente e redesenhado, bem como os módulos de pergunta do questionário inicial.

Os resultados da revisão da literatura serão apresentados sob forma de taxonomia e *framework*, seguido da análise dos resultados do teste piloto do questionário do *survey*.

4.1 Análise descritiva da RSL

De forma a caracterizar como os estudos acerca de desempenho operacional em pequenas empresas se mostraram ao longo do período avaliado na RSL (desde o início dos registros até 19 de outubro de 2017), tem-se, num primeiro momento, a distribuição de publicações no decorrer dos anos. Com base na Figura 6, é possível analisar o comportamento da quantidade total de publicações por ano, que atingiu o pico no ano de 2013, com 16 publicações, seguida do ano de 2016, com 12 publicações.

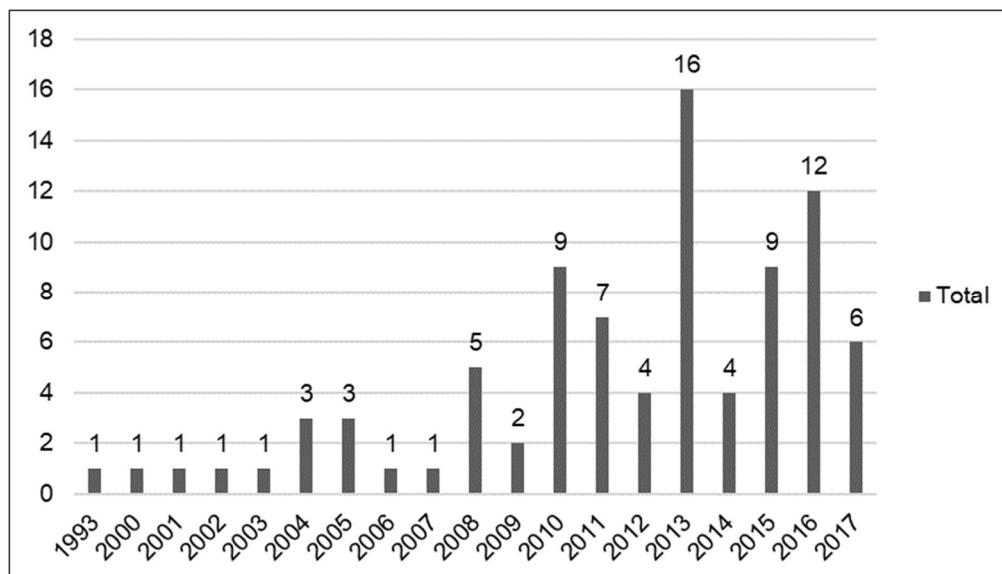


Figura 6 - Publicações por ano – artigos selecionados
Fonte: Autora (2017).

Quanto ao tipo de publicação, 77 são artigos de periódicos (75 *Articles*; 1 *Article in Press*; 1 *Review*) contra 10 artigos de congressos (1 *Article/Proceedings Paper*; 5 *Conference Papers*; 4 *Proceedings Paper*).

Os locais de publicação com maiores acervos conferem o *Technovation* e o *Service Industries Journal*, ambos com 3 publicações, no período correspondente à RSL. O periódico *Technovation* publicou o quinto e o sétimo trabalho com maior número de citações desta revisão. E o *Service Industries Journal* publicou o décimo mais citado.

Na Figura 7, podem ser verificados os principais acervos, correspondentes aqueles que possuem mais de uma publicação no tema.

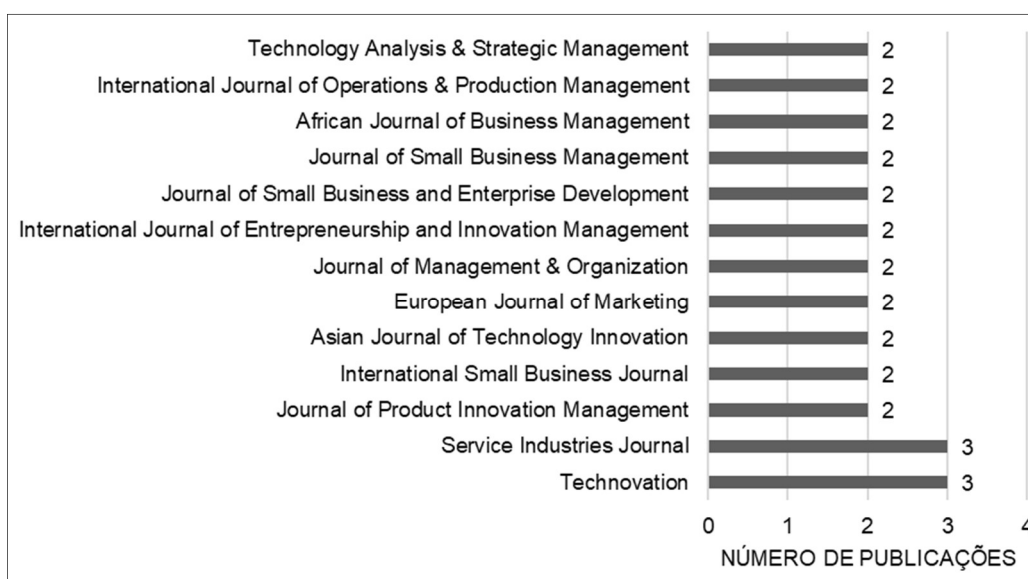


Figura 7 - Maiores acervos
Fonte: Autora (2018).

É possível verificar que há uma dispersão de publicações nos periódicos. Devido a busca ter utilizado palavras-chaves abrangentes, diversos *journals* contem publicações nos assuntos pesquisados o que pode justificar tal dispersão. Entretanto, por tratar de pequenas empresas, há uma concentração maior em *journals* de inovação, gestão e pequenas empresas.

As palavras-chave utilizadas nas publicações também foram analisadas e identificou-se que as principais estavam relacionadas a inovação, desempenho, e pequenos e médios empreendimentos, conforme apresentado na Tabela 18. As palavras-chave relacionadas a inovação foram comuns a 6 dos 10 artigos mais citados desta pesquisa, as relacionadas a desempenho apareceram em 2 destes e as relacionadas a pequenos e médios empreendimentos também apareceram em 2. Palavras utilizadas nos títulos dos artigos analisados não foram evitadas nas palavras-chaves, portanto a análise não excluiu as palavras-chaves importantes para a pesquisa.

Tabela 18 - Palavras-chave mais utilizadas

Palavras-chave	Total de publicações em que aparecem
INOVAÇÃO	
<i>Innovation; product innovation; innovation performance; process innovation; employee innovation behavior; non-technological innovations; behavioral innovativeness; degree of novelty of innovation; inbound open innovation; organisational innovation; innovation activity; technology innovation performance; innovation audit; micro-innovation; innovation implementation; open innovation; innovation networks; predictors of innovative efforts; product innovativeness; determinants of innovation; service innovation; technological innovation capability; strategic innovativeness; innovation planning policy; technological innovation influencers (tiis); innovation policy; technology innovation strategy; innovations; marketing innovation</i>	50
DESEMPENHO	
<i>Performance; firm performance; innovation performance; organisational performance; organizational performance; performance management; business performance; sme performance; manufacturing firm performance (mfp); financial performance; nonfinancial performance; quality performance; company performance; technology innovation performance; ict-performance; new product performance</i>	42
PEQUENOS E MÉDIOS EMPREENDIMENTOS	
<i>Small and medium enterprises; small business; small to medium-sized enterprises; small and medium enterprise (sme); small enterprises; micro and small enterprises; small firms; small and medium-sized enterprises (smes); micro and small companies; small businesses; small and medium enterprises (smes); small firm; small to medium sized enterprises; small and large wholesalers; small- to medium-sized enterprises; small and medium-sized enterprises; small- and medium-sized enterprises</i>	28

Fonte: Autora (2018).

Na Tabela 19 estão expressas as 10 publicações mais citadas, a fim de servir como fonte de consulta para futuras pesquisas que necessitem de embasamento teórico já consolidado acerca do tema.

Tabela 19 - 10 publicações mais citadas

Autores	10 publicações mais citadas	Número de citações
Yam <i>et al.</i> (2004)	<i>An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: Some empirical findings in Beijing, China</i>	181
Richey, Genchev e Daugherty (2005)	<i>The role of resource commitment and innovation in reverse logistics performance</i>	106
Badri, Davis e Davis (2000)	<i>Operations strategy, environmental uncertainty and performance: A path analytic model of industries in developing countries</i>	92
Droge, Calantone e Harmancioglu (2008)	<i>New product success: Is it really controllable by managers in highly turbulent environments?</i>	81
Keizer, Dijkstra e Halman (2002)	<i>Explaining innovative efforts of SMEs. An exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in The Netherlands</i>	80
Mahmood e Mitchell (2004)	<i>Two faces: Effects of business groups on innovation in emerging economies</i>	77
Amara <i>et al.</i> (2008)	<i>Learning and novelty of innovation in established manufacturing SMEs</i>	69
Guan <i>et al.</i> (2006)	<i>Technology transfer and innovation performance: Evidence from Chinese firms</i>	60
Rahman, Laosirihongthong e Sohal (2010)	<i>Impact of lean strategy on operational performance: A study of Thai manufacturing companies</i>	53
Johns, Avcı e Karatepe (2004)	<i>Measuring service quality of travel agents: Evidence from northern Cyprus</i>	52

Fonte: Autora (2018).

4.2 Taxonomia

Após a análise descritiva das publicações, realizou-se uma análise específica a partir da leitura completa das mesmas a fim de responder às perguntas de pesquisa. Esta análise inclui a classificação de indicadores de desempenho, determinantes (variáveis que influenciam positiva ou negativamente o desempenho operacional), mediadores (variáveis que bloqueiam parcialmente ou completam a relação entre os determinantes e o desempenho operacional), moderadores (variáveis que afetam a direção e/ou a força da relação entre os determinantes e o desempenho operacional) e variáveis de controle.

A primeira pergunta “Pergunta 1 – *Como é mensurado o desempenho operacional em pequenas empresas?*” pode ser respondida através da análise de como as dimensões de custo, entrega, flexibilidade, qualidade e inovação, correspondentes ao desempenho operacional, são utilizadas para o indicador de desempenho analisada. A Tabela 20 resume os principais indicadores de desempenho nas pesquisas empíricas de desempenho operacional em pequenas empresas. Os outros indicadores possuíam apenas quatro publicações ou menos

e por isso não foram agrupados nesta tabela. Estes indicadores podem ser visualizados de forma mais detalhada no Apêndice II.

Tabela 20 – Principais indicadores de desempenho que apresentam dimensões de desempenho operacional em pequenas empresas

Indicador de desempenho	Referências
Inovação (28 publicações)	Alam <i>et al.</i> (2016); Amara <i>et al.</i> (2008); Bala Subrahmanya (2013); Ebersberger e Herstad (2013); Guan <i>et al.</i> (2006); Heimonen (2012); Hu e Mathews (2009); Huang, Lai e Huang (2015); Jha e Bose (2016); Jo, Park e Kang (2016); Reade e Lee (2016); Rodríguez e Guzmán (2013); Keizer, Dijkstra e Halman (2002); Laforet (2009); Markič <i>et al.</i> (2011); McAdam <i>et al.</i> (2010); Medrano e Olarte-Pascual (2016); Minguela-Rata, Fernández-Menéndez e Fossas-Olalla (2014); Papula, Volná e Hul'vej (2013); Parida e Örtqvist (2015); Soni, Lilien e Wilson (1993); Tejada e Moreno (2013); Tomlinson e Fai (2013); Urban e Greyling (2015); Verbano e Crema (2016); Yam <i>et al.</i> (2004); Yun <i>et al.</i> (2016); Zhou <i>et al.</i> (2017)
Desempenho organizacional (20 publicações)	Ali e Shabir (2017); Augusto, Lisboa e Yasin (2014); Biju e Bhasi (2014); Yu e Duan (2016); Gholami <i>et al.</i> (2013); Hilmi <i>et al.</i> (2010); Jing (2017); Khalique e Pablos (2015); Kongmanila e Takahashi (2010); Mahmood e Rosli (2013); Mahmood <i>et al.</i> (2017); Malmström e Wincent (2012); O'Dwyer e Ledwith (2010); Rojas-Méndez, Kara e Spillan (2006); Rosli e Sidek (2007); Sheehan e Cooper (2011); Singh, Khamba e Nanda (2017); Sinha, Garg e Dhall (2016); Subramaniam, Shamsudin e Ibrahim (2011); Theriou e Chatzoudes (2015)
Desempenho operacional (8 publicações)	Adawiyah <i>et al.</i> (2015); Agyapong, Agyapong e Poku (2017); Badri, Davis e Davis (2000); Richey, Genchev e Daugherty (2005); Jones <i>et al.</i> (2013); Rahman, Laosirihongthong e Sohal (2010); Rawwas e Lyer (2013); Sorooshian <i>et al.</i> (2011)

Fonte: Autora (2018).

Inovação aparece como um mediador, indicador de desempenho e como determinante. Inovação em processos, solução em inovação e tipos de inovação são algumas das escalas utilizadas para compor a dimensão de Inovação como mediadora do desempenho.

Quanto indicador de desempenho, a dimensão de Inovação aparece composta por escalas como nível de inovação, desempenho de inovação, vendas relativas a inovação, taxa de inovação, sucesso da inovação, patentes concedidas, licenciamento de tecnologia, empresas encubadas, processos de inovação, desenvolvimento de novos produtos/serviços. A Inovação é uma das dimensões que compõem o desempenho operacional e em pequenas empresas ela demonstrou ser uma importante medida de desempenho visto que, dos 87 estudos, 28 assumiram a inovação como um indicador do desempenho da empresa.

Diversas publicações consideram algumas das medidas de desempenho operacional dentro do Desempenho organizacional (também definido como Desempenho da firma ou Desempenho do negócio). Medidas como satisfação do consumidor (pertinente à qualidade em serviços), produtividade (pertinente a custo), desenvolvimento de novos produtos (pertinente à inovação) são algumas

das que compõem as cinco medidas tradicionais de desempenho operacional conforme discutido na seção 2.2.2 Desempenho operacional.

O Desempenho operacional é classicamente mensurado a partir de cinco dimensões: custo, entrega, flexibilidade, qualidade e inovação. As publicações analisadas consideram algumas das medidas que compõem estas dimensões como produtividade (pertinente a custo), velocidade de atendimento ao consumidor (pertinente à entrega) ou extensão da falha no produto ou serviço (pertinente à qualidade), ou as dimensões em si.

A partir da análise, observa-se que o desempenho operacional em pequenas empresas é mensurado através de uma ou mais de suas cinco dimensões como escala do Desempenho Operacional, como escala de outros indicadores (Qualidade como escala de Desempenho organizacional), ou ainda sendo as próprias dimensões os indicadores de Desempenho (Inovação).

Na Tabela 21 estão expostas as 20 publicações encontradas após a análise que consideram pelo menos um dos fatores de desempenho operacional dentro de desempenho organizacional, além da identificação destes fatores. No Apêndice II, encontra-se o detalhamento completo de todos os indicadores de desempenho que ilustram como o desempenho operacional é mensurado em pequenas empresas.

Tabela 21 - Dimensões do desempenho operacional em desempenho organizacional

Referência	• Indicador de desempenho -Dimensão	Dimensão de desempenho operacional identificada 1-Custo 2-Entrega 3-Flexibilidade 4-Qualidade 5-Inovação
Ali e Shabir (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Características do empreendimento <ul style="list-style-type: none"> -Localização; -Tamanho; -Tipo; -Idade • Desempenho do negócio <ul style="list-style-type: none"> -Crescimento anual de vendas; -Crescimento de emprego; -Produtividade laboral¹; -Utilização da capacidade • Obstáculos do negócio <ul style="list-style-type: none"> -Acesso a recursos; -Políticas e regulações; -Externalidades do negócio 	1-Custo

Referência	• Indicador de desempenho -Dimensão	Dimensão de desempenho operacional identificada
		1-Custo 2-Entrega 3-Flexibilidade 4-Qualidade 5-Inovação
Augusto, Lisboa eYasin (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho organizacional -Crescimento de fatia de mercado; -Produtividade laboral¹; -Satisfação do consumidor⁴; -Retenção de clientes; -Lucro econômico médio; -Lucro de vendas médio 	1-Custo 4-Qualidade
Biju e Bhasi (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da firma -Desempenho de vendas; -Plano de crescimento pela firma; -Metas de conquista; -Níveis de lucro alcançados; -Prontidão de entrega²; -Redução de leadtime² 	2-Entrega
Gholami <i>et al.</i> (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho organizacional -Produtividade¹; -Desempenho financeiro; -Desempenho do pessoal; -Inovação⁵; -Relações laborais; -Satisfação do consumidor⁴ 	1-Custo 4-Qualidade 5-Inovação
Hilmi <i>et al.</i> (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da firma -Número de reclamações; -ROI; -Desempenho financeiro; -Crescimento de vendas; -Produtividade¹; -Satisfação do consumidor⁴; -Satisfação do empregado 	1-Custo 4-Qualidade
Jing (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho organizacional -Satisfação do pessoal; -Satisfação do consumidor⁴; -Desempenho financeiro; -Produtividade¹; -Ternura do pessoal/gerente 	1-Custo 4-Qualidade
Khalique e Pablos (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho organizacional -Perspectiva financeira; -Perspectiva do consumidor⁴; -Perspectiva de processo interno do negócio; -Perspectiva de crescimento e aprendizado 	4-Qualidade
Kongmanila e Takahashi (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento do subcontratado • Desempenho da firma -Eficiência do capital; -Eficiência do trabalho¹ 	1-Custo
Mahmood e Rosli (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho do negócio -Receita de vendas; -Lucro; -Estabilidade do negócio; -Crescimento de emprego; -Redução nos custos de produção¹; -Satisfação do consumidor⁴; -Alcance do mercado; -Valor dos ativos do negócio; -<i>Networks</i> do negócio 	1-Custo 4-Qualidade

Referência	• Indicador de desempenho -Dimensão	Dimensão de desempenho operacional identificada
Mahmood <i>et al.</i> (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da firma -Receita de vendas; -Lucro; -Geração de emprego; -Estabilidade do negócio; -Crescimento do negócio; -Contribuição para o desenvolvimento da comunidade; -Satisfação do consumidor⁴; -<i>Networking</i> 	1-Custo 2-Entrega 3-Flexibilidade 4-Qualidade 5-Inovação
Malmström e Wincent (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da firma -Qualidade de produtos e serviços desenvolvidos pela firma⁴; -Eficiência no desenvolvimento de produtos e serviços⁵; -Eficiência na manufatura de produtos e/ou prestação de serviços¹; -Habilidade de descobrimento dos desejos do cliente; -Eficiência em <i>marketing</i> e vendas 	1-Custo 4-Qualidade 5-Inovação
O'Dwyer e Ledwith (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho organizacional -Crescimento de vendas; -Lucro; -Sucesso de novos produtos⁵; -Fatia de vendas de novos produtos; -Fatia de mercado; -ROI ou IRR 	5-Inovação
Rojas-Méndez, Kara e Spillan (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho organizacional -Sucesso do produto⁵; -Retenção do consumidor; -Qualidade do preço-produto⁴ 	4-Qualidade 5-Inovação
Rosli e Sidek (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da firma -Retorno das vendas; -Retorno nos ativos; -Lucratividade; -Fatia de mercado; -Receita de vendas; -Produtividade laboral¹; -Empregabilidade 	1-Custo
Sheehan e Cooper (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Terceirização de recursos humanos; -Treinamento e desenvolvimento; -Recrutamento e seleção; -Avaliação de desempenho; -Remuneração por desempenho; -Relações entre empregados; -Remuneração administrativa; -Sistema de informação de gerência de recursos humanos; -Gestão de mudanças 	4-Qualidade
	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência da organização -Eficiência do desempenho organizacional total; -Perspectiva de futuro; -Qualidade de produtos e serviços⁴; -Liderança na indústria 	

Referência	• Indicador de desempenho -Dimensão	Dimensão de desempenho operacional identificada
	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho financeiro percebido -Lucratividade organizacional; -ROI; -Metas financeiras internas 	
Singh, Khamba e Nanda (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho industrial da firma -Desempenho do produto; -Desempenho de vendas; -Desempenho de inovação⁵ 	5-Inovação
Sinha, Garg e Dhall (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho organizacional -Resultados de consumidor⁴; -Resultados de processo; -Resultados de empregado 	4-Qualidade
Subramaniam, Shamsudin e Ibrahim (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Específicos da organização -Qualidade percebida do produto⁴; -Custo percebido de produção¹ 	1-Custo 4-Qualidade
	<ul style="list-style-type: none"> • Relativos ao mercado -Fatia de mercado percebida; -Vendas percebidas 	
	• Desempenho organizacional total	
Theriou e Chatzoudes (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da firma -Crescimento de vendas; -Crescimento da receita; -Crescimento do número de empregados; -Margem de lucro líquido; -Crescimento da inovação de produtos e serviços⁵; -Qualidade e variedade de produtos e serviços⁴; -Adoção de novas tecnologias⁵; -Satisfação do consumidor⁴ 	4-Qualidade 5-Inovação
Yu e Duan (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da firma -Crescimento de vendas; -Crescimento da receita; -Crescimento do lucro; -ROI; -Crescimento no número de empregados; -Desenvolvimento de novos produtos; -Desenvolvimento de mercado; -Satisfação do consumidor⁴; -Imagem social; -Qualidade dos funcionários 	4-Qualidade

^{1 2 3 4 5} Indicador de desempenho operacional referente a custo¹, entrega², flexibilidade³, qualidade⁴ ou inovação⁵

Fonte: Autora (2018).

A partir da análise da Tabela 21, é possível perceber que, além do desempenho organizacional receber outras nomenclaturas como “Desempenho do negócio” ou “Desempenho da firma”, alguns indicadores se repetem, como a Receita. Em variados contextos, ela é considerada como uma potencial medida para monitorar o desempenho de uma organização.

Outra importância da Tabela 21 é apresentar as dimensões que compuseram o desempenho organizacional em cada publicação analisada. Isto disponibiliza uma fonte de consulta rápida para pequenas empresas que necessitam criar indicadores de desempenho organizacional através de indicadores já consolidados pela literatura. No Apêndice IV, encontra-se uma tabela resumo de como cada fator de desempenho operacional foi medido nos estudos levantados.

A segunda pergunta de pesquisa “Pergunta 2 - *Quais os determinantes, mediadores, moderadores e variáveis de controle do desempenho operacional em pequenas empresas?*” foi respondida através da classificação dos determinantes, mediadores, moderadores e variáveis de controle do desempenho operacional em pequenas empresas. Alguns fatores se repetem em algumas categorias dessas variáveis como Inovação, Conhecimento e Tamanho.

Os principais determinantes identificados foram reagrupados em Inovação, Fatores empreendedores, Conhecimento, Tamanho, Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), Orientação ao mercado, Treinamento e Tecnologia. Na Tabela 22 estão identificados os principais determinantes encontrados e os respectivos autores que trabalham com cada tema.

Tabela 22 - Principais determinantes encontrados e os autores que abordam o tema

Determinantes	Referências
Inovação (23 publicações)	Agyapong, Agyapong e Poku (2017); Alam <i>et al.</i> (2016); Augusto, Lisboa e Yasin (2014); Bala Subrahmanya (2013); Droge, Calantone e Harmancioglu (2008); Hilmi <i>et al.</i> (2010); Hu e Mathews (2009); Keizer, Dijkstra e Halman (2002); Liu e Chen (2015); Mahmood <i>et al.</i> (2017); Markič <i>et al.</i> (2011); McAdam <i>et al.</i> (2010); Medrano e Olarte-Pascual (2016); Ndubisi e Iftikhar (2012); Richey, Genchev e Daugherty (2005); Rosli e Sidek (2007); Singh, Khamba e Nanda (2017); Soni, Lilien e Wilson 1993; Tomlinson e Fai (2013); Verbano e Crema (2016); Yam <i>et al.</i> (2004); Yun <i>et al.</i> (2016); Zhou <i>et al.</i> (2017)
Tecnologia (21 publicações)	Aragon-Correa e Cordon-Pozo (2005); Bae e Chung (2002); Bala Subrahmanya (2013); Chung, Bae e Kim (2003); Yu e Duan (2016); Richey, Genchev e Daugherty (2005); Guan <i>et al.</i> (2006); Hu e Mathews (2009); Huang, Lai e Huang (2015); Jha e Bose (2016); Jo, Park e Kang (2016); Keizer, Dijkstra e Halman (2002); Khalique e Pablos (2015); Kongmanila e Takahashi (2010); Liu e Chen (2015); Mendes e Ganga (2013); Minguela-Rata, Fernández-Menéndez e Fossas-Olalla (2014); Papastathopoulos e Beneki (2010); Singh, Khamba e Nanda (2017); Verbano e Crema (2016); Yam <i>et al.</i> (2004)
Fatores empreendedores (14 publicações)	Amir, Auzair e Amiruddin (2016); Aragon-Correa e Cordon-Pozo (2005); Hosseini e Eskandari (2013); Mahmood e Rosli (2013); Mahmood <i>et al.</i> (2017); Malmström e Wincent (2012); Markič <i>et al.</i> (2011); Papastathopoulos e Beneki (2010); Prajapati e Biswas (2011); Rodríguez e Guzmán (2013); Singh, Khamba e Nanda (2017); Sorooshian <i>et al.</i> (2011); Theriou e Chatzoudes (2015); Yun <i>et al.</i> (2016)

Determinantes	Referências
Tamanho (14 publicações)	Augusto, Lisboa e Yasin (2014); Bala Subrahmanya (2013); Correia e Petiz (2006); Djupdal e Westhead (2015); Heimonen (2012); Hu e Mathews (2009); Kongmanila e Takahashi (2010); Laforet (2009); Mahmood e Rosli (2013); Minguela-Rata, Fernández-Menéndez e Fossas-Olalla (2014); Prajapati e Biswas (2011); Sheehan e Cooper (2011); Soni, Lilien e Wilson (1993); Tomlinson e Fai (2013)
Conhecimento (10 publicações)	Amara <i>et al.</i> (2008); Gholami <i>et al.</i> (2013); Gui-Lin, Xiao-Hong e Guo-Qun (2008); Huang, Lai e Huang (2015); Keizer, Dijkstra e Halman (2002); Markham e Lee (2014); McAdam <i>et al.</i> (2010); Papastathopoulos e Beneki (2010); Papula, Volná e Hulvej (2013); Ukenna <i>et al.</i> (2010)
P&D (9 publicações)	Ebersberger e Herstad (2013); Guan <i>et al.</i> (2006); Gui-Lin, Xiao-Hong e Guo-Qun (2008); Heimonen (2012); Jha e Bose (2016); Keizer, Dijkstra e Halman (2002); Sheng e Song (2013); Tomlinson e Fai (2013); Yam <i>et al.</i> (2004)
Treinamento (7 publicações)	Amara <i>et al.</i> (2008); Guan <i>et al.</i> (2006); Jones <i>et al.</i> (2013); Mahmood <i>et al.</i> (2017); Mahmood e Rosli (2013); Subramaniam, Shamsudin e Ibrahim (2011); Ukenna <i>et al.</i> (2010)
Orientação ao mercado (5 publicações)	Gaur, Vasudevan e Gaur (2011); Laforet (2009); Liu e Chen (2015); O'Dwyer e Ledwith (2010); Rojas-Méndez, Kara e Spillan (2006)

Fonte: Autora (2018).

Ao analisar a Tabela 22, pode-se perceber que o determinante mais abordado é a Inovação, seguido pela Tecnologia e por último a Orientação ao Mercado. Isto identifica os pontos mais relevantes e de maiores áreas de estudos quando o assunto é desempenho operacional em pequenas empresas.

Os principais mediadores identificados foram reagrupados na Tabela 23 em Inovação, Conhecimento, Capital humano e Fatores empreendedores, a fim de facilitar a compreensão e proporcionar uma classificação mais abrangente.

Tabela 23 - Principais mediadores encontrados e os autores que abordam o tema

Mediadores	Referências
Inovação (5 publicações)	Agyapong, Agyapong e Poku (2017); Hu e Mathews (2009); Liu e Chen (2015); Ndubisi e Iftikhar (2012); Soni, Lilien e Wilson (1993)
Conhecimento (3 publicações)	Gui-Lin, Xiao-Hong e Guo-Qun (2008); Markham e Lee (2014); McAdam <i>et al.</i> (2010)
Capital humano (2 publicações)	Ukenna <i>et al.</i> (2010); Verbano e Crema (2016)
Fatores empreendedores (2 publicações)	Amir, Auzair e Amiruddin (2016); Sorooshian <i>et al.</i> (2011)

Fonte: Autora (2018).

Os principais moderadores identificados foram reagrupados na Tabela 24 em Fatores ambientais, Fatores tecnológicos, Fatores comportamentais e Tamanho da empresa.

Tabela 24 - Principais moderadores encontrados e os autores que abordam o tema

Moderadores	Referências
Fatores ambientais (7 publicações)	Bae e Chung (2002); Droge, Calantone e Harmancioglu (2008); Gaur, Vasudevan e Gaur (2011); Hosseini e Eskandari (2013); Malmström and Wincent (2012); Theriou e Chatzoudes (2015); Zhou <i>et al.</i> (2017)
Fatores tecnológicos (5 publicações)	Bae e Chung (2002); Chung, Bae e Kim (2003); Gaur, Vasudevan e Gaur (2011); Jo, Park e Kang (2016); Malmström e Wincent (2012)
Fatores comportamentais – tipo de cultura; estilo de liderança; estilo de gestão de conflitos; empreendedorismo (4 publicações)	Fan <i>et al.</i> (2013); Pantouvakis e Patsiouras (2016); Reade e Lee (2016); Yun <i>et al.</i> (2016)
Tamanho da empresa (3 publicações)	Fan <i>et al.</i> (2013); Ndubisi e Iftikhar (2012); Sheehan e Cooper (2011)

Fonte: Autora (2018).

As principais variáveis de controle identificadas foram reagrupadas na Tabela 25 em Tamanho da empresa, Idade da empresa, Indústria/setor, Propriedade, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Fatores tecnológicos, Gênero, Formação e Localização.

Tabela 25 - Principais indicadores de controle encontrados e os autores que abordam o tema

Controle	Referências
Tamanho da empresa (31 publicações)	Agyapong, Agyapong e Poku (2017); Amara <i>et al.</i> (2008); Aragon-Correa e Cordon-Pozo (2005); Bae e Chung (2002); Chung, Bae e Kim (2003); Da Silveira e Sousa (2010); Ebersberger e Herstad (2013); Gaur, Vasudevan e Gaur (2011); Richey, Genchev e Daugherty (2005); Hosseini e Eskandari (2013); Huang, Lai e Huang (2015); Kongmanila e Takahashi (2010); Laforet (2009); Liu e Chen (2015); Mahmood <i>et al.</i> (2017); Martínez-Caro e Cegarra-Navarro (2010); McAdam <i>et al.</i> (2010); O'Dwyer e Ledwith (2010); Odoom (2016); Parida e Örtqvist (2015); Rahman, Laosirihongthong e Sohal (2010); Rawwas e Iyer (2013); Reade e Lee (2016); Rosli e Sidek (2007); Sheng e Song (2013); Siqueira e Cosh (2008); Tejada e Moreno (2013); Tomlinson e Fai (2013); Verbano e Crema (2016); Yam <i>et al.</i> (2004); Yun <i>et al.</i> (2016)
Idade da empresa (17 publicações)	Agyapong, Agyapong e Poku (2017); Amara <i>et al.</i> (2008); Bae e Chung (2002); Yu e Duan (2016); Gaur, Vasudevan e Gaur (2011); Hosseini e Eskandari (2013); Huang, Lai e Huang (2015); Jha e Bose (2016); Johns, Avci e Karatepe (2004); Liu e Chen (2015); Mahmood <i>et al.</i> (2017); Minguela-Rata, Fernández-Menéndez e Fossas-Olalla (2014); Odoom (2016); Reade e Lee (2016); Rosli e Sidek (2007); Siqueira e Cosh (2008); Urban e Greyling (2015)
Indústria/setor (10 publicações)	Agyapong, Agyapong e Poku (2017); Fening, Pesakovic e Amaria (2008); Bala Subrahmanya (2013); Hosseini e Eskandari (2013); Huang, Lai e Huang (2015); Laforet (2009); Liu e Chen (2015); Odoom (2016); Siqueira e Cosh (2008); Urban e Greyling (2015)
Propriedade (6 publicações)	Agyapong, Agyapong e Poku (2017); Fening, Pesakovic e Amaria (2008); Odoom (2016); Rahman, Laosirihongthong e Sohal (2010); Rosli e Sidek (2007); Sheng e Song (2013)
P&D (6 publicações)	Huang, Lai e Huang (2015); Jha e Bose (2016); Jo, Park e Kang (2016); Siqueira e Cosh (2008); Tomlinson e Fai (2013); Yun <i>et al.</i> (2016)
Fatores tecnológicos (5 publicações)	Amara <i>et al.</i> (2008); Bae e Chung (2002); Huang, Lai e Huang (2015); Minguela-Rata, Fernández-Menéndez e Fossas-Olalla (2014); Verbano e Crema (2016)
Gênero (4 publicações)	Fening, Pesakovic e Amaria (2008); Yu e Duan (2016); Johns, Avci e Karatepe (2004); Reade e Lee (2016)
Formação (4 publicações)	Fening, Pesakovic e Amaria (2008); Yu e Duan (2016); Johns, Avci e Karatepe (2004); Rosli e Sidek (2007)
Localização	Guan <i>et al.</i> (2006); Hosseini e Eskandari (2013); Sheng e Song (2013)

Controle	Referências
(3 publicações)	

Fonte: Autora (2018).

Após a elaboração das Tabelas 22, 23, 24 e 25 encontraram-se os principais indicadores determinantes, moderadores, mediadores e de controle, além dos autores que abordam cada um desses indicadores. Dessa forma, é possível realizar uma conexão entre esses indicadores e perceber de que forma eles são abordados nas diferentes situações estudadas.

4.3 Framework

Após a RSL, identificaram-se algumas das variáveis encontradas na revisão preliminar que nortearam a elaboração do modelo de *survey*. As variáveis encontradas na RSL viabilizam a elaboração de outras hipóteses relacionadas conforme apresentado na Figura 8, e do teste via *survey* das hipóteses já desenvolvidas.

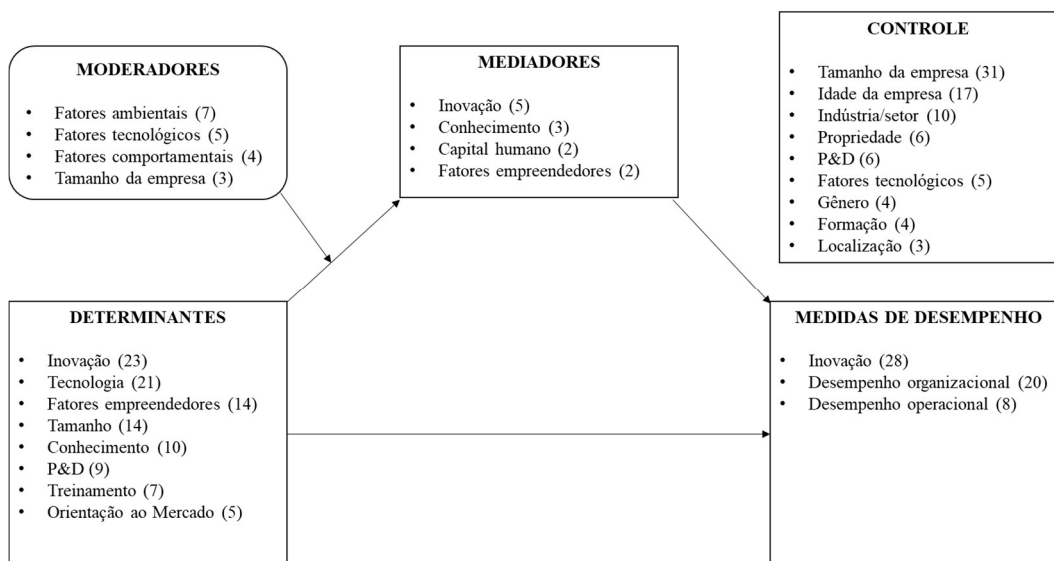


Figura 8 - Resumo das variáveis encontradas na RSL
Fonte: Autora (2018).

4.4 Novo modelo estrutural

Durante o teste piloto preliminar, identificou-se que os tempos de preenchimento do *survey* eram muito elevados, o que poderia levar a um abandono por parte do respondente.

Optou-se então, além da modificação de algumas palavras para melhor entendimento, pela redução do questionário através da retirada do módulo de características do serviço, resultando no modelo estrutural da Figura 9.

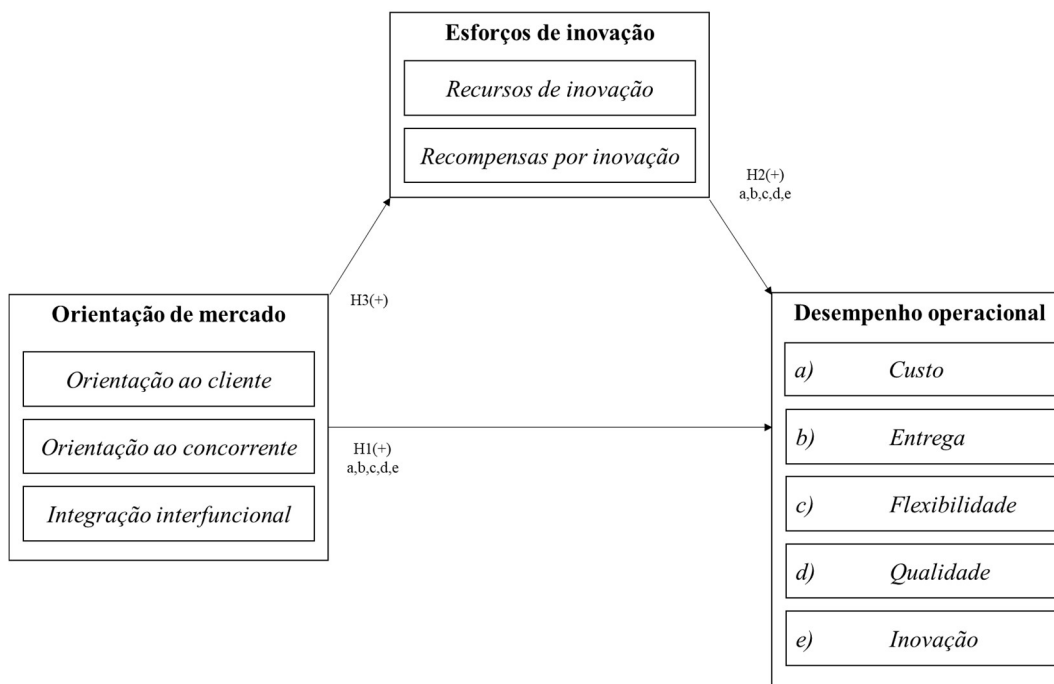


Figura 9 – Novo modelo estrutural
Fonte: Autora (2018).

A hipótese “H4: Quanto maior o nível de intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e precibilidade (características do serviço), maior será o efeito da orientação de mercado sobre o nível de esforços de inovação” foi eliminada do modelo.

Restaram para teste as seguintes hipóteses:

H1: Quanto maior o nível de orientação ao mercado, maior o desempenho operacional, em termos de a) custo, b) entrega, c) flexibilidade, d) qualidade e e) inovação

H2: Quanto maior o nível de esforços de inovação, maior o desempenho operacional, em termos de a) custo, b) entrega, c) flexibilidade, d) qualidade e e) inovação

H3: Quanto maior o nível de orientação de mercado, maior o nível de esforços de inovação.

O novo questionário já com as modificações está disposto no Apêndice III para que as etapas de Coleta de dados, Análise de dados, e Relatório sejam concluídas, além do teste piloto com um maior número de respondentes.

5 Conclusão

Neste capítulo são apresentadas as considerações obtidas com a realização da pesquisa, além das principais limitações encontradas no desenvolvimento do estudo.

5.1 Considerações sobre os resultados obtidos

Esta dissertação abordou o tema de medição do desempenho operacional em pequenas empresas através de uma revisão sistemática da literatura que resultou numa taxonomia e um *framework*, além da proposta de um *survey* para aplicações práticas. O presente estudo tem extrema importância, pois os pequenos negócios são fundamentais para a economia dos países, especialmente em tempos de crise, e pesquisas neste contexto ainda são escassas.

O objetivo geral do trabalho foi alcançado e discutido na seção 4.2 do capítulo 4, onde foi proposta uma taxonomia e agenda de pesquisa. Isto permitiu a identificação das principais variáveis de controle (Tamanho da empresa; Idade da empresa; Indústria/setor; Propriedade; P&D; Fatores tecnológicos; Gênero; Formação; e Localização.), determinantes (Inovação; Tecnologia; Fatores empreendedores; Tamanho; Conhecimento; P&D; Treinamento; e Orientação ao mercado), moderadores (Fatores ambientais; Fatores tecnológicos; Fatores comportamentais; e Tamanho da empresa), mediadores (Inovação; Conhecimento; Capital humano; e Fatores empreendedores), e medidas de desempenho em pequenas empresas, que são mensuradas através de uma ou mais dimensões do desempenho operacional dentro de outros indicadores (como nível de inovação dentro de Inovação e satisfação do consumidor dentro de Desempenho organizacional) ou a partir das próprias dimensões de desempenho operacional dentro de Desempenho operacional. Com esta classificação, foi possível criar um *framework* para elaboração de pesquisa mais ampla com diferentes variantes causais relacionando as variáveis encontradas. A partir do *framework*, um modelo causal relacionando determinantes, mediadores,

moderadores e desempenho são propostos, respectivamente, para teste de *survey* aplicada a serviços em pequenas e médias empresas.

O cumprimento dos objetivos permitiu que as duas perguntas de pesquisa que nortearam essa dissertação fossem respondidas por meio da elaboração de tabelas que condensaram os principais indicadores encontrados e literatura e de que forma eles são abordados, além das diferentes nomenclaturas existentes.

Este trabalho contribui com a construção de conhecimento acerca de desempenho operacional em pequenas empresas, servindo como fonte de consulta para o desenvolvimento de teorias futuras e aplicações práticas.

5.2

Limitações da pesquisa e propostas de trabalhos futuros

Em relação às limitações da pesquisa, deve-se destacar o período de publicações considerados, que abrangeu até outubro de 2017. Por considerar um período específico e o possível aumento no publicações, a revisão precisa ser atualizada após um determinado tempo, considerando que a maneira de medir o desempenho em pequenas empresas, bem como as variáveis que podem influenciá-lo podem mudar.

As palavras-chave utilizadas também são consideradas como limitações, pois conforme já foi citado anteriormente, os termos possuem muitos sinônimos, logo, existe a possibilidade de algum trabalho não ter sido incluído na pesquisa. Todavia, optou-se pelos termos mais abrangentes justamente para adquirir uma perspectiva geral do assunto permitindo a continuação e expansão desse trabalho. Além disso, esse trabalho abordou somente o desempenho operacional de pequenas empresas de uma maneira geral, portanto, se tivessem sido escolhidas outras categorias de empreendimento ou um setor de atuação específico, os resultados poderiam ser diferentes dos encontrados nesta dissertação. Sugere-se, para trabalhos futuros, a utilização de técnicas como o *snowball* para otimizar a seleção de artigos.

Sugere-se ainda a elaboração de uma revisão de literatura que aborde somente trabalhos nacionais, a fim de analisar e comparar os indicadores encontrados na pesquisa nacional aos da presente pesquisa. O contexto em que uma empresa está inserida pode influenciar a maneira como o desempenho operacional desta empresa é mensurado, assim como as variáveis relacionadas a este desempenho.

Proposições e testes de modelos estruturais sobre as relações causais entre determinantes, mediadores, moderadores e desempenho operacional de pequenas empresas em contexto local também são incentivados. O resumo das principais variáveis dispostas da Figura 9 pode nortear a elaboração de diferentes modelos estruturais.

O questionário desenvolvido focou em empresas prestadoras de serviços e leva em consideração apenas algumas das variáveis encontradas na RSL. O teste piloto foi aplicado de forma preliminar e não testou os procedimentos para lidar com não-respondentes, dados incompletos e limpeza de dados. Os passos restantes para se completar o *survey* (Coleta de dados, Análise de dados, e Relatório) não foram realizados por não estarem previstos no escopo da pesquisa. O desenvolvimento de um teste piloto mais extenso com análise das escalas mediante análise fatorial exploratória para validação dos construtos seria o recomendado para continuação da pesquisa.

6

Referências bibliográficas

ADAWIYAH, W. R.; PRAMUKA, B. A.; NAJMUDIN; JATI, D. P. Green Supply Chain Management and Its Impact on Construction Sector Small and Medium Enterprises (SMEs) Performance: A Case of Indonesia. **International Business Management** 9(6): 1018–24, 2015.

AGARWAL, S.; ERRAMILLI, M. K.; DEV, C. S. Market orientation and performance in service firms: role of innovation. **Journal Of Services Marketing**, v. 17, n. 1, p.68-82, 2003.

AGYAPONG, F. O.; AGYAPONG, A.; POKU, K. Nexus between social capital and performance of micro and small firms in an emerging economy: The mediating role of innovation. **Cogent Business & Management**, v. 4, n. 1, p.1-20, 2017.

AIRAKSINEN, A.; LUOMARANTA, H.; ALAJÄÄSKÖ, P.; ROODHUIJZEN, A. **Statistics on small and medium-sized enterprises**: Dependent and independent SMEs and large enterprises. 2015. Disponível em: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics_on_small_and_medium-sized_enterprises>. Acesso em: 22 jun. 2017.

ALAM, S. S.; BHUIYAN, A. B.; JANI, F. M.; WEL, C. A. C. The impact of innovation on growth and performance of processed food SMEs in Malaysia. **International Journal Of Entrepreneurship And Innovation Management**, v. 20, n. 1/2, p.61-79, 2016.

ALI, J.; SHABIR, S. Does gender make a difference in business performance? **Gender In Management: An International Journal**, v. 32, n. 3, p.218-233, 2017.

AMARA, N.; LANDRY, R.; BECHEIKH, N.; OUIMET, M. Learning and novelty of innovation in established manufacturing SMEs. **Technovation**, v. 28, n. 7, p.450-463, 2008.

AMIR, A.; AUZAIR, S. M.; AMIRUDDIN, R. Cost Management, Entrepreneurship and Competitiveness of Strategic Priorities for Small and Medium Enterprises. **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, v. 219, p.84-90, 2016.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. New York: Richard D. Irwin, 1980.

ARAGON-CORREA, J. A.; CORDON-POZO, E. The influence of strategic dimensions and the environment on the introduction of internet as innovation into small and medium-sized enterprises. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 17, n. 2, p.205-218, 2005.

AUGUSTO, M. G.; LISBOA, J. V.; YASIN, M. M. Organisational performance and innovation in the context of a total quality management philosophy: an empirical investigation. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 25, n. 9-10, p.1141-1155, 26 2014.

BADRI, M. A.; DAVIS, D.; DAVIS, D. Operations strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model of industries in developing countries. **Omega**, v. 28, n. 2, p.155-173, 2000.

BAE, Z.-T.; CHUNG, J.-W. The impact of external environment and technological learning system on the relationship between technological alliance and performance of Korean small telecom firms. **Picmet '01. Portland International Conference On Management Of Engineering And Technology. Proceedings Vol.1: Book of Summaries** (IEEE Cat. No.01CH37199), p.741-751, 2002.

BAIN, J. S. **Barriers to new competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1956.

Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES). **Apoio às micro, pequenas e médias empresas**. Gabinete da Presidência, 2015.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal Of Management**, v. 17, n. 1, p.99-120, 1991.

BELL, S. **Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance**. 2017. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/smes-finance>>. Acesso em: 22 jun. 2017.

BERISHA, G.; PULA, J. S. Defining Small and Medium Enterprises: A Critical Review. **Academic Journal Of Business, Administration, Law And Social Sciences**, v. 1, n. 1, p.17-28, 2015.

BIJU, P. A.; BHASI, M. A structural equation model linking forecasting, planning and controlling with SME performance. **2014 IEEE International Conference On Industrial Engineering And Engineering Management**, p.86-105, 2014.

Boyer, K. K. Longitudinal linkages between intended and realized operations strategies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 4, p.356-373, 1998.

BRENTANI, U. New industrial service development: Scenarios for success and failure. **Journal Of Business Research**, v. 32, n. 2, p.93-103, 1995.

CANO, C. R.; CARRILLAT, F. A.; JARAMILLO, F. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. **International Journal Of Research In Marketing**, v. 21, n. 2, p.179-200, 2004.

CARBONELL, P.; RODRÍGUEZ-ESCUADERO, A. I.; PUJARI, D. Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes. **Journal Of Product Innovation Management**, v. 26, n. 5, p.536-550, 2009.

CHUNG, J.-W.; BAE, Z.-T.; KIM, J. S. Changing patterns of technological cooperation activities of innovative small firms along technological development stages in the Korean telecommunication sector. **Technovation**, v. 23, n. 2, p.163-173, 2003.

CORNELL UNIVERSITY; INSEAD; WIPO. **The Global Innovation Index 2016: Winning with Global Innovation**. 2016. Disponível em: <http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2017.

CORREIA, I. M.; PETIZ, O. Firms and universities—do spillovers enhance firm’s performance? **International Entrepreneurship And Management Journal**, v. 3, n. 2, p.145-157, 2006.

COWELL, D. W. New service development. **Journal Of Marketing Management**, v. 3, n. 3, p.296-312, 1988.

CRISCUOLO, C.; GAL, P. N.; MENON, C. The Dynamics of Employment Growth. **Oecd Science, Technology And Industry Policy Papers**, 2014.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, p.161–174, 2013.

DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. **Journal Of Marketing**, v. 52, n. 2, p.1-20, 1988.

DJUPDAL, K.; WESTHEAD, P. Environmental certification as a buffer against the liabilities of newness and smallness: Firm performance benefits. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 2, p.148-168, 2015.

DOSI, G.. Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation. **Journal Of Economic Literature**, v. 26, n. 3, p.1120-1171, 1988.

DOUGHERTY, D.; HARDY, C. Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p.1120–1153, 1996.

DROGE, C.; CALANTONE, R.; HARMANCIOGLU, N. New Product Success: Is It Really Controllable by Managers in Highly Turbulent Environments? **Journal Of Product Innovation Management**, v. 25, n. 3, p.272-286, 2008.

EBERSBERGER, B.; HERSTAD, S. J. The relationship between international innovation collaboration, intramural R&D and SMEs' innovation performance: a quantile regression approach. **Applied Economics Letters**, v. 20, n. 7, p.626-630, 2013.

FAN, P.; LIANG, Q.; LIU, H.; HOU, M. The moderating role of context in managerial ties–firm performance link: a meta-analytic review of mainly Chinese-based studies. **Asia Pacific Business Review**, v. 19, n. 4, p.461-489, 2013.

FENING, F. A.; PESAKOVIC, G.; AMARIA, P. Relationship between quality management practices and the performance of small and medium size enterprises (SMEs) in Ghana. **International Journal Of Quality & Reliability Management**, v. 25, n. 7, p.694-708, 2008.

FERDOWS, K.; DE MEYER, A. Lasting improvements in manufacturing performance: In search of a new theory. **Journal of Operations Management**, v. 9, n. 2, p.168–184, 1990.

FERNANDES, A. M.; FREUND, C.; PIEROLA, M. D. Exporter behavior, country size and stage of development: Evidence from the exporter dynamics database. **Journal Of Development Economics**, v. 119, p.121-137, 2016.

FITZGERALD, L. ; JOHNSTON, R. ; BRIGNALL, T. J. ; SILVESTRO, R. ; VOSS, C. Performance measurement in service businesses. London: **CIMA**, 1991.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152–194, 2002.

FOSS, N. J. Research in strategy, economics, and Michael Porter. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 1, p.1-24, 1996.

GARVIN, D. A. **Competing on the Eight Dimensions of Quality**. 1987. Disponível em: <<https://hbr.org/1987/11/competing-on-the-eight-dimensions-of-quality>>. Acesso em: 22 jun 2017.

GAUR, S. S.; VASUDEVAN, H.; GAUR, A. S. Market orientation and manufacturing performance of Indian SMEs. **European Journal Of Marketing**, v. 45, n. 7/8, p.1172-1193, 2011.

GHOLAMI, M. H.; ASLI, M. N.; NAZARI-SHIRKOUHI, S.; NORUZY, A. Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study. **Acta Polytechnica Hungarica**, v. 10, n. 2, p.205-216, 2013.

GONÇALVES, C. A.; COELHO, M. F.; SOUZA, E. M. Vantagem competitiva sustentável pela organização. **Rev. Cienc. Adm.**, Fortaleza, v. 17, n. 3, pp.819-855, 2011.

GONZALEZ, A. **Entrepreneurs and Small Businesses Spur Economic Growth and Create Jobs**. 2016. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/en/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs>>. Acesso em: 22 jun. 2017.

GUAN, J. C.; MOK, C. K.; YAM, R. C. M.; CHIN, K. S.; PUN, K. F. Technology transfer and innovation performance: Evidence from Chinese firms. **Technological Forecasting And Social Change**, v. 73, n. 6, p.666-678, 2006.

GUI-LIN, G; XIAO-HONG, Z.; GUO-QUN, H. An empirical research on R&D project management standardization and corresponding countermeasures. **2007 IEEE International Engineering Management Conference**, p.124-129, 2008.

HALLGREN, M. ; OLHAGER, J. Lean and agile manufacturing: external and internal drivers and performance outcomes. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 10, p.976-999, 2009.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? **Journal Of Marketing**, v. 62, n. 4, p.30-45, 1998.

HAYEK, F.A. Economics and Knowledge. **Economica**, 4, p. 33-54, 1937.

HEIMONEN, T. What are the factors that affect innovation in growing SMEs? **European Journal Of Innovation Management**, v. 15, n. 1, p.122-144, 2012.

HENARD, D. H.; SZYMANSKI, D. M. Why some new products are more successful than others. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 3, p. 362–375, 2001.

HILMI, M. F.; RAMAYAH, T.; MUSTAPHA, Y.; PAWANCIK, S.; AYUB, M. A. Strategic and Behavioral Innovativeness of Malaysian SMEs: Preliminary Results from a First Wave Data Collection. **The International Journal Of Interdisciplinary Social Sciences**, v. 5, n. 8, 2010.

HOSSEINI, M.; ESKANDARI, F. Investigating Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in the Iranian Agricultural Context. **Journal Of Agricultural Science And Technology**, v. 15, n. 2, p.203-214, 2013.

HSIEH, C.-T.; OLKEN, B. The Missing "Missing Middle". **Journal Of Economic Perspectives**, v. 28, n. 3, p.89-108, 2014.

HU, M.-C.; MATHEWS, J. A. Estimating the innovation effects of university–industry–government linkages: The case of Taiwan. **Journal Of Management & Organization**, v. 15, n. 02, p.138-154, 2009.

HUANG, H-C; LAI, M-C; HUANG, W-W. Resource complementarity, transformative capacity, and inbound open innovation. **Journal Of Business & Industrial Marketing**, v. 30, n. 7, p.842-854, 2015.

JAW, C; LO, J-Y; LIN, Y.-H. The determinants of new service development: Service characteristics, market orientation, and actualizing innovation effort. **Technovation**, v. 30, n. 4, p.265-277, 2010.

JHA, A. K.; BOSE, I. Innovation in IT firms: An investigation of intramural and extramural R&D activities and their impact. **Information & Management**, v. 53, n. 4, p.409-421, 2016.

JING, F. F. Leadership paradigms and performance in small service firms. **Journal Of Management & Organization**, v. 24, n. 03, p.339-358, 2017.

JO, G. S.; PARK, G.; KANG, J. Unravelling the link between technological M&A and innovation performance using the concept of relative absorptive capacity. **Asian Journal Of Technology Innovation**, v. 24, n. 1, p.55-76, 2016.

JOHNS, N.; AVCÍ, T.; KARATEPE, O. M. Measuring service quality of travel agents: evidence from Northern Cyprus. **The Service Industries Journal**, v. 24, n. 3, p.82-100, 2004.

JONES, P.; BEYNON, M. J.; PICKERNELL, D.; PACKHAM, G. Evaluating the impact of different training methods on SME business performance. **Environment And Planning C: Government and Policy**, v. 31, n. 1, p.56-81, 2013.

KEIZER, J. A.; DIJKSTRA, L.; HALMAN, Johannes I. M. Explaining innovative efforts of SMEs. **Technovation**, v. 22, n. 1, p.1-13, 2002.

KELLY, D. ; STOREY, C. New service development: initiation strategies **International Journal of Service Industry Management**, v. 11, n. 1, p.45-62, 2000.

KETOKIVI, M.; SCHROEDER, R. Manufacturing practices, strategic fit and performance. **International Journal Of Operations & Production Management**, v. 24, n. 2, p.171-191, 2004.

KHALIQUE, M.; PABLOS, P. O. Intellectual capital and performance of electrical and electronics SMEs in Malaysia. **International Journal Of Learning And Intellectual Capital**, v. 12, n. 3, p.251-269, 2015.

KIM, J. S.; ARNOLD, P. Manufacturing competence and business performance: a framework and empirical analysis. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 13, n. 10, p.4–25, 1992.

KIRCA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. O. Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. **Journal Of Marketing**, v. 69, n. 2, p.24-41, 2005.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal Of International Business Studies**, v. 35, n. 4, p.334-334, 2004.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal Of Marketing**, v. 54, n. 2, p.1-18, 1990.

KONGMANILA, X.; TAKAHASHI, Y. Determinants of Subcontracting and Firm Performance in Lao PDR: Evidence from a Garment Industry Cluster. **Asia Pacific Management Review**, v. 15, n. 1, p.97-112, 2010.

KUSHNIR, K.; MIRMULSTEIN, M. L.; RAMALHO, R. **Micro, Small, and Medium Enterprises Around the World: How Many Are There, and What Affects the Count?**, 2010. Disponível em: <<https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9ae1dd80495860d6a482b519583b6d16/MSME-CI-AnalysisNote.pdf?MOD=AJPERES>>. Acesso em: 22 jun. 2017.

LAFORET, S. Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non-high-tech manufacturing SMEs. **European Journal Of Marketing**, v. 43, n. 1/2, p.188-212, 2009.

LIEVENS, A.; MOENAERT, R. K. Project Team Communication in Financial Service Innovation. **Journal Of Management Studies**, v. 37, n. 5, p.733-766, 2000.

LIU, T.-C.; CHEN, Y.-J. Strategy orientation, product innovativeness, and new product performance. **Journal Of Management & Organization**, v. 21, n. 01, p.2-16, 2015.

MAHMOOD, I. P.; MITCHELL, W. Two faces: effects of business groups on innovation in emerging economies. **Management Science**. v. 50, n. 10, p.1348-1365, 2004.

MAHMOOD, R.; ROSLI, M. M. Microcredit position in micro and small enterprise performance: the Malaysian case. **Management Research Review**, v. 36, n. 5, p.436-453, 2013.

MAHMOOD, R., ZAHARI, A. S. M.; YAACOB, N. M.; ZIN, S. M. Small firm performance: an empirical analysis in Malaysian housing construction industry. **International Journal Of Housing Markets And Analysis**, v. 10, n. 1, p.50-65, 2017.

MALMSTRÖM, M.; WINCENT, Joakim. Modelling competence acquisition in small firms. **International Journal Of Entrepreneurship And Innovation Management**, v. 15, n. 1/2, p.131, 2012.

MARKHAM, S. K.; LEE, H. Marriage and Family Therapy in NPD Teams: Effects of We-ness on Knowledge Sharing and Product Performance. **Journal Of Product Innovation Management**, v. 31, n. 6, p.1291-1311, 2014.

MARKIČ, M.; LIKAR, B.; MEŠKO, M.; RAŠIČ, K.; ŽIVKOVIĆ, S. Innovation policy and successfulness of micro and small companies in the Republic of Slovenia. **African Journal Of Business Management**, v. 5, n. 22, p.9559-9567, 2011.

MARTÍNEZ-CARO, Eva; CEGARRA-NAVARRO, Juan Gabriel. The impact of e-business on capital productivity. **International Journal Of Operations & Production Management**, v. 30, n. 5, p.488-507, 2010.

MASON, E. Price and production policies of large-scale enterprise. **American Economic Review**, v. 1, n. 29, p. 61-74, 1939.

MCADAM, R.; MOFFETT, S.; HAZLETT, S. A.; SHEVLIN, M. Developing a model of innovation implementation for UK SMEs: A path analysis and explanatory case analysis. **International Small Business Journal**, v. 28, n. 3, p.195-214, 2010.

MEDRANO, N.; OLARTE-PASCUAL, C. An empirical approach to marketing innovation in small and medium retailers: an application to the Spanish sector. **Contemporary Economics**, v. 10, n. 3, p.205-216, 30 2016.

MEGICKS, P.; MISHRA, A.; LEAN, J. Enhancing microfinance outreach through market-oriented new service development in Indian regional rural banks. **International Journal Of Bank Marketing**, v. 23, n. 1, p.107-125, 2005.

MENDES, G. H. S.; GANGA, G. M. D. Predicting Success in Product Development: The Application of Principal Component Analysis to Categorical Data and Binomial Logistic Regression. **Journal Of Technology Management & Innovation**, v. 8, n. 3, p.15-16, 2013.

MINGUELA-RATA, B.; FERNÁNDEZ-MENÉNDEZ, J.; FOSSAS-OLALLA, M. Cooperation with suppliers, firm size and product innovation. **Industrial Management & Data Systems**, v. 114, n. 3, p.438-455, 2014.

MISES, L. V. **Economic calculation in a socialist commonwealth**. In : Hayek, F. A. (ed.), *Collectivist Economic Planning*. Londres : Routledge, 1920.

MONGEON, P.; PAUL-HUS, A. The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. **Scientometrics**, v. 106, n. 1, p.213-228, 2015.

MULROW, C. D. Systematic reviews – Rationale for systematic reviews. **British Medical Journal**, v. 309, n. 6954, p. 597-599, 1994.

NAKANE, Jinichiro; HALL, Robert W. Holonic manufacturing: flexibility—the competitive battle in the 1990s. **Production Planning & Control**, v. 2, n. 1, p.2-13, 1991.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal Of Marketing**, v. 54, n. 4, p.20-35, 1990.

NDUBISI, N. O.; IFTIKHAR, K. Relationship between entrepreneurship, innovation and performance. **Journal Of Research In Marketing And Entrepreneurship**, v. 14, n. 2, p.214-236, 2012.

NELSON, R. R. Why do firms differ, and how does it matter. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 61-74, 1991.

NIJSSEN, E. J.; HILLEBRAND, B.; VERMEULEN, P. A. M.; KEMP, R. G. M. Exploring product and service innovation similarities and differences. **International Journal Of Research In Marketing**, v. 23, n. 3, p.241-251, 2006.

NOBLE, M. A. Manufacturing Strategy: Testing the Cumulative Model in a Multiple Country Context. **Decision Sciences**, v. 26, n. 5, p.693-721, 1995.

O'DWYER, M.; LEDWITH, A. Size matters: market orientation and NPD in small and large firms. **International Journal Of Product Development**, v. 12, n. 2, p.107, 2010.

ODOOM, R. Brand-building efforts in high and low performing small and medium-sized enterprises (SMEs). **Journal Of Small Business And Enterprise Development**, v. 23, n. 4, p.1229-1246, 2016.

OECD. **Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach**. 2000. Disponível em: <<http://www.oecd.org/regional/leed/1918307.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2017.

OECD. **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**. 2005. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en>. Acesso em: 22 jun. 2017.

OTTENBACHER, M.; GNOTH, J. How to Develop Successful Hospitality Innovation. **Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly**, v. 46, n. 2, p.205-222, 2005.

PANTOUVAKIS, A.; PATSIOURAS, C. Exploring the role of leadership style on the service quality-customer satisfaction link. **International Journal Of Quality And Service Sciences**, v. 8, n. 1, p.88-101, 2016.

PAPASTATHOPOULOS, A.; BENEKI, C. Does Entrepreneurial Experience and Strategy Really Matter for ICT Performance? A Greek Cross-Border Empirical Study. **The Electronic Journal Information Systems Evaluation**, v. 13, n. 2, p.177-186, 2010.

PAPULA, J.; VOLNÁ, J.; HUIVEJ, J. Knowledge Networks as a Source of Knowledge Initiatives and Innovation Activity in Small and Medium Enterprises: Regression Analysis for EU 27 Countries. **Proceedings Of International Conference Kdir 2013 And Kmis 2013**, Algarve, p.389-396, 2013.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. SERVQUAL: A multiple-itemscale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal Of Retailing**, v. 64, n. 1, p.12-40, 1988.

PARIDA, V.; ÖRTQVIST, D. Interactive Effects of Network Capability, ICT Capability, and Financial Slack on Technology-Based Small Firm Innovation Performance. **Journal Of Small Business Management**, v. 53, p.278-298, 2015.

PENROSE, E. T. **Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise**. Neuilly-sur-Seine: Editions Hommes et Techniques, 1959/1963.

PODSAKOFF, P. M. ; MACKENZIE, S. B. ; LEE, J. Y. ; PODSAKOFF, N. P. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p.879–903, 2003.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York : Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations**. New York : Free Press, 1990.

POWER, D.; SCHOENHERR, T.; SAMSON, D. The cultural characteristic of individualism/collectivism: A comparative study of implications for investment in operations between emerging Asian and industrialized Western countries. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 3, p.206-222, 2010.

PRAJAPATI, K.; BISWAS, S. N. Effect of Entrepreneur Network and Entrepreneur Self-efficacy on Subjective Performance. **The Journal Of Entrepreneurship**, v. 20, n. 2, p.227-247, 2011.

QUAGGIO, F. M.; SILVA, M. T. Professional services redesign: a challenge to new service development models. **Brazilian Journal Of Operations & Production Management**, v. 12, n. 1, p.40-47, 2015.

RADAS, S.; BOŽIĆ, L. The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy. **Technovation**, v. 29, n. 6-7, p.438-450, 2009.

RAHMAN, S.; LAOSIRIHONGTHONG, T.; SOHAL, A. S. Impact of lean strategy on operational performance: a study of Thai manufacturing companies. **Journal Of Manufacturing Technology Management**, v. 21, n. 7, p.839-852, 2010.

RAWWAS, M. Y. A.; IYER, K. N. S. How do small firms possibly survive? A comparison study of marketing skills and logistics infrastructure of small and large wholesalers. **International Business Review**, v. 22, n. 4, p.687-698, 2013.

READE, C.; LEE, H.-J. Does ethnic conflict impede or enable employee innovation behavior? **International Journal Of Conflict Management**, v. 27, n. 2, p.199-224, 2016.

RIBEIRO NETO, A. B. **Fatores que impactam o desempenho de pequenas empresas**. 2008. 379 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

RICHEY, R. G.; GENCHEV, S. E.; DAUGHERTY, P. J. The role of resource commitment and innovation in reverse logistics performance. **International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 35, n. 4, p.233-257, 2005.

RODRÍGUEZ, M. J.; GUZMÁN, C. Innovation in social economy firms. **Management Decision**, v. 51, n. 5, p.986-998, 2013.

ROJAS-MÉNDEZ, J. I.; KARA, A.; SPILLAN, J. E. Market Orientation in the Chilean Small Business Context. **Journal Of Global Marketing**, v. 19, n. 3-4, p.93-132, 2006.

ROSLI, M. M.; SIDEK, S. Innovation and Firm Performance: Evidence from Malaysian Small and Medium Enterprises. **Entrepreneurship Vision 2020: Innovation, Development Sustainability, And Economic Growth**, p.794-809, 2007.

RUSHTON, A. M.; CARSON, D. J. The Marketing of Services: Managing the Intangibles. **European Journal Of Marketing**, v. 19, n. 3, p.19-40, 1985.

SCHOENHERR, T. The role of environmental management in sustainable business development: A multi-country investigation. **International Journal Of Production Economics**, v. 140, n. 1, p.116-128, 2012.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934/1955.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira: RELATÓRIO EXECUTIVO**. Brasília: Sebrae, 52 p., 2015.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 14 set. 2018.

SEBRAE. **Lei geral das micro e pequenas empresas**. 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 14 set. 2018.

SELZNICK, P. **Leadership and administration**. New York: Harper & Row, 1957.

SERRA, F. A. R.; TORRES, A. P.; TORRES, M. C. S. **Administração estratégica: conceito, roteiros práticos e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SHEEHAN, C.; COOPER, B. K. HRM outsourcing: the impact of organisational size and HRM strategic involvement. **Personnel Review**, v. 40, n. 6, p.742-760, 2011.

SHENG, Y.; SONG, L. Re-estimation of firms' total factor productivity in China's iron and steel industry. **China Economic Review**, v. 24, p.177-188, 2013.

SILVEIRA, G. J. C.; SOUSA, R. S. Paradigms of choice in manufacturing strategy. **International Journal Of Operations & Production Management**, v. 30, n. 12, p.1219-1245, 2010.

SINGH, D.; KHAMBA, J. S.; NANDA, T.. Influence of technological innovation on performance of small manufacturing companies. **International Journal Of Productivity And Performance Management**, v. 66, n. 7, p.838-856, 2017.

SINHA, N.; GARG, A. K.; DHALL, N. Effect of TQM principles on performance of Indian SMEs: the case of automotive supply chain. **The Tqm Journal**, v. 28, n. 3, p.338-359, 2016.

SIQUEIRA, A. C. O.; COSH, A. D. Effects of product innovation and organisational capabilities on competitive advantage: evidence from UK small and medium manufacturing enterprises. **International Journal Of Innovation Management**, v. 12, n. 02, p.113-137, 2008.

SITKIN, S. B. Learning Through Failure: the strategy of small losses. **Research In Organizational Behavior**, v. 14, p.231 – 266, 1992.

SMITH, A. M.; FISCHBACHER, M.; WILSON, F. A. New Service Development: From Panoramas to Precision. **European Management Journal**, v. 25, n. 5, p.370-383, 2007.

SONI, P. K.; LILIEN, G. L.; WILSON, D. T. Industrial innovation and firm performance: A re-conceptualization and exploratory structural equation analysis. **International Journal Of Research In Marketing**, v. 10, n. 4, p.365-380, 1993.

SOROOSHIAN, S.; ZULKIFLI, N.; ISMAIL, M. Y.; MOHD, R. Y. Novel performance modelling in small and medium-sized enterprises in the pistachio industry. **African Journal Of Business Management**, v. 5, n. 10, p.3828-3833, 2011.

STOREY, C.; HULL, F. M. Service development success: a contingent approach by knowledge strategy. **Journal Of Service Management**, v. 21, n. 2, p.140-161, 2010.

SUBRAHMANYA, M. H. B. Why do only some SMEs achieve external support for better innovation performance: empirical evidence from Bangalore, India. **Asian Journal Of Technology Innovation**, v. 21, n. 1, p.21-33, 2013.

SUBRAMANIAM, C.; SHAMSUDIN, F. M.; IBRAHIM, H. Linking Human Resource Practices and Organisational Performance: Evidence from Small and Medium Organisations in Malaysia. **Jurnal Pengurusan**, v. 32, p.27-37, 2011.

SWAIT, J.; ADAMOWICZ, W. The influence of task complexity on consumer choice: a latent class model of decision strategy switching. **Journal of Consumer Research**, v. 28, n. 1, p. 135–148, 2001.

TEJADA, P.; MORENO, P. Patterns of innovation in tourism ‘Small and Medium-size Enterprises’. **The Service Industries Journal**, v. 33, n. 7-8, p.749-758, 2013.

TEECE, D. J. Economic analysis and strategic management. **California Management Review**, v. 26, n. 3, p. 87-110, 1984.

THERIOU, G.; CHATZOUDIS, D. Exploring the entrepreneurship-performance relationship: evidence from Greek SMEs. **Journal Of Small Business And Enterprise Development**, v. 22, n. 2, p.352-375, 2015.

THOMÉ, A. M. T.; SCAVARDA, L. F.; SCAVARDA, A. J. Conducting systematic literature review in operations management. **Production Planning & Control**, v. 27, n. 5, p.408-420, 2016.

TOMLINSON, P. R.; FAI, F. M. The nature of SME co-operation and innovation: A multi-scalar and multi-dimensional analysis. **International Journal Of Production Economics**, v. 141, n. 1, p.316-326, 2013.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p.356–367, 2005.

TSE, A. C. B.; SIN, L. Y. M.; YAU, O. H. M.; LEE, J. S. Y.; CHOW, R. Market orientation and business performance in a Chinese business environment. **Journal Of Business Research**, v. 56, n. 3, p.227-239, 2003.

TSIOTSOU, R. H. Delineating the effect of market orientation on services performance: a component-wise approach. **The Service Industries Journal**, v. 30, n. 3, p.375-403, 2009.

UKENNA, S.; IJEOMA, N.; ANIONWU, C.; OLISE, M. C. Effect of Investment in Human Capital Development on Organisational Performance: Empirical Examination of the Perception of Small Business Owners in Nigeria. **European Journal Of Economics, Finance And Administrative Sciences**, v. 26, p.93-107, 2010.

URBAN, B.; GREYLING, B. C. Open source software adoption and links to innovation performance. **International Journal Of Technological Learning, Innovation And Development**, v. 7, n. 3, p.261, 2015.

VALENTINE, J. C. Judging the quality of primary research. In: COOPER, H.; HEDGES, L. V.; VALENTINE, J. C. **The handbook of research synthesis and meta-analysis**. Nova York: Russell Sage Foundation, p. 129-146, 2009.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p.20-37, 2000.

VERBANO, C.; CREMA, M. Linking technology innovation strategy, intellectual capital and technology innovation performance in manufacturing SMEs. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 28, n. 5, p.524-540, 2015.

WARD, P. T.; MCCREERY, J. K.; RITZMAN, L. P.; SHARMA, D. Competitive Priorities in Operations Management. **Decision Sciences**, v. 29, n. 4, p.1035-1046, 1998.

WEATHERS, D.; SHARMA, S.; NIEDRICH, R. W. The impact of the number of scale points, dispositional factors, and the status quo decision heuristic on scale reliability and response accuracy. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 11 SPEC. ISS., p.1516–1524, 2005.

WINTER, S. On Coase, competence, and the corporation. **Journal of Law, Economics, and Organization**, v. 4, p. 163-180, 1988.

WOO, Y. Y.; HSU, S.-L.; WU, S. An integrated inventory model for a single vendor and multiple buyers with ordering cost reduction. **International Journal of Production Economics**, v. 73, p.203-215, 2001.

World Trade Organization (WTO). **Annual Report**. Genebra: WTO. 188 p., 2016.

YAM, R. C. M.; GUAN, J. C.; PUN, K. F.; TANG, E. P. Y. An audit of technological innovation capabilities in chinese firms: some empirical findings in Beijing, China. **Research Policy**, v. 33, n. 8, p.1123-1140, 2004.

YU, D.; DUAN, Y. The Impact of Regional Soft Environment on SME Performance in China: Considering the Moderating Effect of Firm Life Cycle. **Proceedings Of The 2016 International Symposium On Business Cooperation And Development**, p.9-17, 2016.

YUN, J. J.; PARK, K.; KIM, J.; YANG, J. Open Innovation Effort, Entrepreneurship Orientation and their Synergies onto Innovation Performance in SMEs of Korea. **Science, Technology And Society**, v. 21, n. 3, p.366-390, 2016.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Problems and Strategies in Services Marketing. **Journal Of Marketing**, v. 49, n. 2, p.33-46, 1985.

ZHOU, Q.; FANG, G.; YANG, W.; WU, Y.; REN, L. The performance effect of micro-innovation in SMEs: evidence from China. **Chinese Management Studies**, v. 11, n. 1, p.123-138, 2017.

APÊNDICE I – Operacionalização dos construtos a partir da literatura

Tabela 26 – Dimensões do desempenho operacional em pequenas empresas

DIMENSÃO	CONSTRUTO/VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Característica do serviço	Intangibilidade	Lievens e Moenaert (2000)
	O conceito deste serviço é de difícil entendimento para os clientes. É difícil ilustrar o conteúdo exato ou o significado desse serviço para o cliente. É difícil comunicar as vantagens exatas deste serviço ao cliente. O cliente tem poucas evidências tangíveis durante a entrega do serviço (equipamentos, pessoal, tecnologias da informação).	
	Inseparabilidade	Cowell (1988); Jaw, Lo e Lin (2010); Lievens e Moenaert (2000); Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985)
	A produção e o consumo desse serviço ocorrem simultaneamente. O processo de produção do serviço é visível para o cliente. Este serviço é prestado em contato direto com o cliente.	
	Heterogeneidade	Brentani (1995); Jaw, Lo e Lin (2010); Lievens e Moenaert (2000); Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985)
	A realização dos serviços é personalizada: dependendo do cliente, o serviço é realizado de maneira diferente Não há uma maneira única de se realizar este serviço, depende do contato com o cliente. A qualidade da prestação do serviço pode variar de um cliente para o outro.	
	Percibilidade	Jaw, Lo e Lin (2010); Kelly e Storey (2000); Lievens e Moenaert (2000); Rushton e Carson (1985)
	Este serviço pode gerar problemas de capacidade: não podemos armazenar este serviço. A demanda por este serviço excede a capacidade do pessoal para realizar o serviço. A demanda por este serviço não está alinhada com a capacidade de realização deste serviço.	
Orientação ao mercado	Orientação para o cliente	Jaw, Lo e Lin (2010); Narver e Slater (1990)
	A satisfação do cliente é o objetivo do nosso negócio.	

DIMENSÃO	CONSTRUTO/VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
	Monitoramos constantemente o nível de compromisso para atender às necessidades dos clientes.	
	Desenvolvemos vantagem competitiva visando satisfazer as necessidades dos clientes.	
	Orientação para o concorrente	Jaw, Lo e Lin (2010); Narver e Slater (1990)
	Compartilhamos regularmente as informações do concorrente.	
	Respondemos rapidamente às ações dos concorrentes.	
	A gerência geralmente discute os pontos fortes e as estratégias de um competidor.	
	Integração interfuncional	Jaw, Lo e Lin (2010); Narver e Slater (1990)
	Muitas vezes, comunicamos experiências bem-sucedidas/malsucedidas entre todos os departamentos.	
	Integramos todos os departamentos para satisfazer os clientes-alvo.	
	Incentivamos os gerentes a compartilharem informações e a contribuir com outras áreas funcionais.	
	Encorajamos funcionários de diferentes áreas funcionais a compartilharem recursos.	
Esforços de inovação	Recursos de inovação	Henard e Szymanski (2001); Jaw, Lo e Lin (2010)
	Fornecemos orçamento suficiente para o desenvolvimento de novas ideias de serviços.	
	Fornecemos tempo e recursos suficientes para o desenvolvimento de atividades de novos serviços.	
	Recompensas por inovação	Dougherty e Hardy (1996); Jaw, Lo e Lin (2010); Sitkin (1992)
	Incentivamos os funcionários a desenvolverem novas ideias de serviços.	
	Fornecemos recompensas adequadas aos funcionários por testarem novas ideias.	
Desempenho operacional	Custo	Ferdows e De Meyer (1990); Woo, Hsu e Wu (2001)
	Custo de realizar o serviço	
	Produtividade do trabalho	
	Custos fixos	
	Entrega	Boyer (1998); Power, Schoenherr e Samson (2010); Ferdows e De Meyer (1990)
	Tempo do cliente realizar o pedido	
	Tempo da empresa atender o pedido	
	Atendimentos realizados conforme prometido	

DIMENSÃO	CONSTRUTO/VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
	<i>Flexibilidade</i>	Hallgren e Olhager (2009); Kim e Arnold (1992); Fitzgerald <i>et al.</i> (1991)
	Contratação temporária	
	Personalização no atendimento	
	Uso de estratégias de promoção	
	<i>Qualidade</i>	Parasuraman <i>et al.</i> (1988); Fitzgerald <i>et al.</i> (1991)
	Conformidade do serviço (o que foi prometido, foi entregue como acordado e no tempo acordado)	
	Satisfação do cliente com as instalações (móveis, prédio, banheiro)	
	Satisfação do cliente com o atendimento (velocidade, competência e cortesia dos funcionários)	
	<i>Inovação</i>	Hult <i>et al.</i> (2004); Kim e Arnold (1992); Fitzgerald <i>et al.</i> (1991)
	Capacidade de personalização do serviço	
	Capacidade de introdução de novos serviços	

Fonte: Autora (2018).

APÊNDICE II – Taxonomia

Tabela 27 – Dimensões do desempenho operacional em pequenas empresas

Referência	• Indicador de desempenho -Dimensão	Dimensão de desempenho operacional identificada 1-Custo 2-Entrega 3-Flexibilidade 4-Qualidade 5-Inovação
Adawiyah <i>et al.</i> (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho organizacional relacionado ao SCM <ul style="list-style-type: none"> -Vendas aumentadas; -Financiamento mais preciso; -Aumento da coordenação entre os fornecedores; -Aumento da coordenação com os clientes • Desempenho operacional <ul style="list-style-type: none"> -Flexibilidade³; -Leadtime reduzido na produção²; -Previsão; -Planejamento de recursos; -Poupança de custo¹; -Redução nos níveis de inventário 	1-Custo 2-Entrega 3-Flexibilidade
Agyapong, Agyapong e Poku (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho operacional <ul style="list-style-type: none"> -Extensão da flexibilidade no processo de entrega de produto / serviço³; -Quão consistentemente as necessidades do cliente são atendidas⁴; -Extensão da falha no produto / serviço⁴; -Capacidade para gerenciar variadas necessidades de clientes/mercado³; -Produção/custo de operação¹; -Velocidade de servir os clientes²; -Taxa de introdução de novos produtos/serviços no mercado⁵ • Desempenho financeiro <ul style="list-style-type: none"> -Visualiza os volumes; -Crescimento nas vendas; -Retorno sobre venda; -Retorno sobre investimento; -Crescimento da rentabilidade 	1-Custo 2-Entrega 3-Flexibilidade 4-Qualidade 5-Inovação
Alam <i>et al.</i> (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas anuais; • Inovação⁵ 	5-Inovação
Ali e Shabir (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Características do empreendimento <ul style="list-style-type: none"> -Localização; -Tamanho; -Tipo; -Idade • Desempenho do negócio <ul style="list-style-type: none"> -Crescimento anual de vendas; -Crescimento de emprego; -Produtividade laboral¹; -Utilização da capacidade • Obstáculos do negócio <ul style="list-style-type: none"> -Acesso a recursos; -Políticas e regulações; -Externalidades do negócio 	1-Custo
Amara <i>et al.</i> (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação⁵; 	5-Inovação

Referência	• Indicador de desempenho -Dimensão	Dimensão de desempenho operacional identificada
		1-Custo 2-Entrega 3-Flexibilidade 4-Qualidade 5-Inovação
	• Grau de novidade da inovação ⁵	
Amir, Auzair e Amiruddin (2016)	• Competitividade das estratégias competitivas ^{1 2 3 4 5}	1-Custo 2-Entrega 3-Flexibilidade 4-Qualidade 5-Inovação
Aragon-Correa e Cordon-Pozo (2005)	• Introdução da internet ⁵	5-Inovação
Augusto, Lisboa e Yasin (2014)	• Desempenho organizacional -Crescimento de fatia de mercado; -Produtividade laboral ¹ ; -Satisfação do consumidor ⁴ ; -Retenção de clientes; -Lucro econômico médio; -Lucro de vendas médio	1-Custo 4-Qualidade
Badri, Davis e Davis (2000)	• Qualidade ⁴ ; • Flexibilidade ³ ; • Entrega ² ; • Baixo custo ¹	1-Custo 2-Entrega 3-Flexibilidade 4-Qualidade
Bae e Chung (2001)	• Desenvolvimento de novos produtos ⁵	5-Inovação
Subrahmanya (2013)	• Desempenho da inovação (porcentagem da receita gerada através da venda de produtos inovados no volume total de vendas) ⁵	5-Inovação
Biju e Bhasi (2014)	• Desempenho da firma -Desempenho de vendas; -Plano de crescimento pela firma; -Metas de conquista; -Níveis de lucro alcançados; -Prontidão de entrega ² ; -Redução de leadtime ²	2-Entrega
Chung, Bae e Kim (2003)	• Desempenho tecnológico ⁵ -Número total de desenvolvimento de novos produtos; -Número de desenvolvimento radical de novos produtos em cada estágio	5-Inovação
Correia e Petiz (2006)	• Produtividade do trabalho ¹	1-Custo
da Silveira e Sousa (2010)	• Desempenho da produção -Custo ¹ ; -Qualidade ⁴ ; -Entrega ² ; -Flexibilidade ³	1-Custo 2-Entrega 3-Flexibilidade 4-Qualidade 5-Inovação
Mendes e Ganga (2013)	• Sucesso percebido de novos produtos ⁵ -Aspectos financeiros; -Fatia de mercado; -Fortalecimento da marca; -Desenvolvimento de novas competências	5-Inovação
Djupdal e Westhead (2015)	• Eficiência (receita de operação total); • Ineficiência (custo de produtos vendidos por colaborador) ¹ ; • Lucro	1-Custo

Referência	• Indicador de desempenho -Dimensão	Dimensão de desempenho operacional identificada
		1-Custo 2-Entrega 3-Flexibilidade 4-Qualidade 5-Inovação
Droge, Calantone e Harmancioglu (2008)	• Sucesso de novos produtos ⁵	5-Inovação
Ebersberger e Herstad (2013)	• Inovação (vendas inovadoras relativas) ⁵	5-Inovação
Fan <i>et al.</i> (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Financeiro -Retorno sobre ativos; -Lucro líquido; -Retorno sobre vendas <ul style="list-style-type: none"> • Estratégico -Fatia de mercado; -Comprometimento de mercado; -Qualidade do produto⁴ 	4-Qualidade
Fening, Pesakovic e Amaria (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Lucratividade; • Crescimento de vendas; • Satisfação do consumidor⁴; • Moral dos colaboradores; • Fatia de mercado 	4-Qualidade
Gaur, Vasudevan e Gaur (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da produção -Custo¹; -Qualidade⁴; -Entrega²; -Flexibilidade³ 	1-Custo 2-Entrega 3-Flexibilidade 4-Qualidade
Gholami <i>et al.</i> (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho organizacional -Produtividade¹; -Desempenho financeiro; -Desempenho do pessoal; -Inovação⁵; -Relações laborais; -Satisfação do consumidor⁴ 	1-Custo 4-Qualidade 5-Inovação
Guan <i>et al.</i> (2006)	• Proporção de inovação ⁵	5-Inovação
Gui-Lin, Xiao-Hong e Guo-Qun (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho do projeto -Tempo²; -Custo¹; -Qualidade⁴; -Inovação⁵; -Satisfação⁴ 	1-Custo 2-Entrega 4-Qualidade 5-Inovação
Heimonen (2012)	• Atividade de inovação ⁵	5-Inovação
Hilmi <i>et al.</i> (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da firma -Número de reclamações; -ROI; -Desempenho financeiro; -Crescimento de vendas; -Produtividade¹; -Satisfação do consumidor⁴; -Satisfação do empregado 	1-Custo 4-Qualidade
Hosseini e Eskandari (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho empreendedor -Desempenho financeiro; -Criação de empregos; -Crescimento; -Inovação⁵; -Fatia de mercado; -Satisfação⁴ 	4-Qualidade 5-Inovação

Referência	• Indicador de desempenho -Dimensão	Dimensão de desempenho operacional identificada
		1-Custo 2-Entrega 3-Flexibilidade 4-Qualidade 5-Inovação
Hu e Mathews (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da inovação⁵ -Transferência de tecnologia; -Licença de tecnologia; -Empresas incubadas; -Patentes concedidas 	5-Inovação
Huang, Lai e Huang (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade transformadora; • Inovação de entrada aberta⁵ 	5-Inovação
Jha e Bosel (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação do produto⁵; • Inovação do processo⁵ 	5-Inovação
Jing (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho organizacional -Satisfação do pessoal; -Satisfação do consumidor⁴; -Desempenho financeiro; -Produtividade¹; -Ternura do pessoal/gerente 	1-Custo 4-Qualidade
Jo, Park e Kang (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da inovação⁵ 	5-Inovação
Johns, Avcı e Karatepe (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação do consumidor⁴ 	4-Qualidade
Jones <i>et al.</i> (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho operacional -Produtividade¹; -Rentabilidade 	1-Custo
Keizer, Dijkstra e Halman (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação⁵ 	5-Inovação
Khalique e Pablos (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho organizacional -Perspectiva financeira; -Perspectiva do consumidor⁴; -Perspectiva de processo interno do negócio; -Perspectiva de crescimento e aprendizado 	4-Qualidade
Kongmanila e Takahashi (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento do subcontratado • Desempenho da firma -Eficiência do capital; -Eficiência do trabalho¹ 	1-Custo
Laforet (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação⁵ -Desenvolvimento de novos produtos -Inovação do processo; -Melhoria contínua; -Cultura de empoderamento -Estratégia de inovação (separadamente) 	5-Inovação
Liu e Chen (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de novos produtos⁵ 	5-Inovação
Mahmood e Mohd Rosli (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho do negócio -Receita de vendas; -Lucro; -Estabilidade do negócio; -Crescimento de emprego; -Redução nos custos de produção¹; -Satisfação do consumidor⁴; 	1-Custo 4-Qualidade

Referência	• Indicador de desempenho -Dimensão	Dimensão de desempenho operacional identificada 1-Custo 2-Entrega 3-Flexibilidade 4-Qualidade 5-Inovação
	-Alcance do mercado; -Valor dos ativos do negócio; - <i>Networks</i> do negócio	
Mahmood <i>et al.</i> (2017)	• Desempenho da firma -Receita de vendas; -Lucro; -Geração de emprego; -Estabilidade do negócio; -Crescimento do negócio; -Contribuição para o desenvolvimento da comunidade; -Satisfação do consumidor ⁴ ; - <i>Networking</i>	4-Qualidade
Mahmood e Mitchell (2004)	• Vantagem comparativa relevada pela tecnologia ⁵	5-Inovação
Malmström e Wincent (2012)	• Desempenho da firma -Qualidade de produtos e serviços desenvolvidos pela firma ⁴ ; -Eficiência no desenvolvimento de produtos e serviços ⁵ ; -Eficiência na manufatura de produtos e/ou prestação de serviços ¹ ; -Habilidade de descobrimento dos desejos do cliente; -Eficiência em <i>marketing</i> e vendas	1-Custo 4-Qualidade 5-Inovação
Markham e Lee (2014)	• Desempenho do produto ⁵ -Grau em que o programa de desenvolvimento de novos produtos atingiu seu objetivo; -Sucesso total do programa; -Sucesso da unidade de negócio de desenvolvimento de novos produtos -Tempo de desenvolvimento; -Sucesso de mercado; -Sucesso financeiro	5-Inovação
Markic <i>et al.</i> (2011)	• Política de sucesso e inovação ⁵	5-Inovação
Martinez-Caro e Cegarra-Navarro (2010)	• Produtividade de capital ¹	1-Custo
Massaro, Dumay e Bagnoli (2015)	• Diversificação de produto e serviço ^{3 5}	3-Flexibilidade 5-Inovação
McAdam <i>et al.</i> (2010)	• Implementação da inovação ⁵	5-Inovação
Medrano e Olarte-Pascual (2016)	• Inovação do mercado ⁵ -Design; -Preço; -Promoção; -Praça	5-Inovação

Referência	• Indicador de desempenho -Dimensão	Dimensão de desempenho operacional identificada
		1-Custo 2-Entrega 3-Flexibilidade 4-Qualidade 5-Inovação
Minguela-Rata, Fernandez-Menendez e Fossas-Olalla (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação do produto⁵; • Grau de inovação do produto⁵ 	5-Inovação
Rosli e Sidek (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da firma -Retorno das vendas; -Retorno nos ativos; -Lucratividade; -Fatia de mercado; -Receita de vendas; -Produtividade laboral¹; -Empregabilidade 	1-Custo
Ndubisi e Iftikhar (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho de qualidade⁴ 	4-Qualidade
O'Dwyer e Ledwith (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho organizacional -Crescimento de vendas; -Lucro; -Sucesso de novos produtos⁵; -Fatia de vendas de novos produtos; -Fatia de mercado; -ROI ou IRR 	5-Inovação
Odoom (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Margem de lucro; • Fatia de mercado; • Volume de vendas; • Base de consumidor; • Desenvolvimento de novos produtos⁵ 	5-Inovação
Pantouvakis e Patsiouras (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação do consumidor⁴ 	4-Qualidade
Papastathopoulos e Beneki (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da produtividade¹; • Melhoria de procedimentos de produção já existentes⁴; • Redução dos custos de trabalho¹ 	1-Custo 4-Qualidade
Papula, Volná e Hul'vej (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da inovação⁵ -Inovação do produto ou do processo (PPI); -Inovação organizacional ou em marketing (MOI) 	5-Inovação
Parida e Örtqvist (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da inovação⁵ 	5-Inovação
Prajapati e Biswas (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho -Crescimento de vendas; -Qualidade do produto⁴; -Desenvolvimento de novos produtos⁵; -Serviço do consumidor⁴; -Desenvolvimento de novo design⁵ 	4-Qualidade 5-Inovação
Rahman, Laosirihongthong e Sohal (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho operacional -Entrega rápida comparada ao competidor²; -Custo unitário do produto em relação aos concorrentes¹; -Produtividade total¹; -Satisfação total do cliente⁴ 	1-Custo 2-Entrega 4-Qualidade
Rawwas e Iyer (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho operacional -Lucro líquido; -Interações sociais e satisfação; -Adaptabilidade na adoção de novos produtos e 	5-Inovação

Referência	• Indicador de desempenho -Dimensão	Dimensão de desempenho operacional identificada
	mercados ⁵ ; -Sincronização de esforços	
Reade e Lee (2016)	• Comportamento inovador do colaborador ⁵ -Geração de ideia; -Realização de ideia	5-Inovação
Richey, Genchev e Daugherty (2005)	• Estratégico; • Responsividade operacional ² ; • Qualidade do serviço operacional ⁴	2-Entrega 4-Qualidade
Rodriguez e Guzman (2013)	• Inovação ⁵	5-Inovação
Rojas-Méndez, Kara e Spillan (2005)	• Desempenho organizacional -Sucesso do produto ⁵ ; -Retenção do consumidor; -Qualidade do preço-produto ⁴	4-Qualidade 5-Inovação
Sheehan e Cooper (2011)	• Terceirização de recursos humanos; -Treinamento e desenvolvimento; -Recrutamento e seleção; -Avaliação de desempenho; -Remuneração por desempenho; -Relações entre empregados; -Remuneração administrativa; -Sistema de informação de gerência de recursos humanos; -Gestão de mudanças	4-Qualidade
	• Eficiência da organização -Eficiência do desempenho organizacional total; -Perspectiva de futuro; -Qualidade de produtos e serviços ⁴ ; -Liderança na indústria	
	• Desempenho financeiro percebido -Lucratividade organizacional; -ROI; -Metas financeiras internas	
Sheng e Song (2013)	• Produtividade total da empresa ¹	1-Custo
Singh, Khamba e Nanda (2017)	• Desempenho industrial da firma -Desempenho do produto; -Desempenho de vendas; -Desempenho de inovação ⁵	5-Inovação
Sinha, Garg e Dhall (2016)	• Desempenho organizacional -Resultados de consumidor ⁴ ; -Resultados de processo; -Resultados de empregado	4-Qualidade
Siqueira e Cosh (2008)	• Top desempenhadores -Produtividade ¹	1-Custo
Soni, Lilien e Wilson (1993)	• Inovação ⁵ -Inovação de melhoria; -Inovação de imitação	5-Inovação

Referência	• Indicador de desempenho -Dimensão	Dimensão de desempenho operacional identificada
	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho -Vendas; -Crescimento de vendas 	1-Custo 2-Entrega 3-Flexibilidade 4-Qualidade 5-Inovação
Sorooshian <i>et al.</i> (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho financeiro -Retorno sobre ativos; -Mudanças nas vendas 	2-Entrega 3-Flexibilidade 4-Qualidade
	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho operacional -Qualidade do produto⁴; -Habilidade de mudança rápida no volume de produção³; -Desempenho de habilidade on-time²; -Satisfação do consumidor⁴ 	
Subramaniam <i>et al.</i> (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Específicos da organização -Qualidade percebida do produto⁴; -Custo percebido de produção¹ 	1-Custo 4-Qualidade
	<ul style="list-style-type: none"> • Relativos ao mercado -Fatia de mercado percebida; -Vendas percebidas 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho organizacional total 	
Sukwadi, Wee e Yang (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da pequena e média empresa -Retorno sobre investimento; -Crescimento de vendas; -Conhecimento e experiência no negócio; -Habilidade de fornecer produtos ou serviços²; -Capacidade de desenvolver novos produtos e processos⁵; -Habilidade de gerenciar e trabalhar em grupo; -Produtividade da força de trabalho¹; -Responsabilidade da empresa 	1-Custo 2-Entrega 5-Inovação
Tai <i>et al.</i> (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do produto⁴ 	4-Qualidade
Tejada e Moreno (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Atividade de inovação⁵ -Inovação de mercado; -Inovação organizacional; -Inovação do produto; -Inovação do processo 	5-Inovação
Theriou e Chatzoudes (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da firma -Crescimento de vendas; -Crescimento da receita; -Crescimento do número de empregados; -Margem de lucro líquido; -Crescimento da inovação de produtos e serviços⁵; -Qualidade e variedade de produtos e serviços⁴; -Adoção de novas tecnologias⁵; -Satisfação do consumidor⁴ 	4-Qualidade 5-Inovação
Tomlinson e Fai (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação⁵ -Inovação do produto; -Inovação do processo 	5-Inovação
Tsaur e Wang (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho -Eficiência dos custos de suprimentos¹; -Produtividade de operações¹; -Preços do produto 	1-Custo

Referência	• Indicador de desempenho -Dimensão	Dimensão de desempenho operacional identificada
		1-Custo 2-Entrega 3-Flexibilidade 4-Qualidade 5-Inovação
Ukenna <i>et al.</i> (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho financeiro -Produtividade do colaborador¹; -Taxas de defeito; -Fatia de mercado <ul style="list-style-type: none"> • Desempenho não-financeiro -Melhoria de fluxo de trabalho; -Inovação⁵; -Satisfação do consumidor⁴; -Desenvolvimento de habilidades; -Capital humano 	1-Custo 4-Qualidade 5-Inovação
Urban e Greyling (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da inovação⁵ -Inovação do produto; -Inovação do processo; -Vendas de novos produtos e serviços 	5-Inovação
Verbano e Crema (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da inovação⁵ -Inovação incremental; -Inovação radical 	5-Inovação
Yam <i>et al.</i> (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de inovação⁵ -Crescimento de vendas; -Competitividade do produto (separadamente) 	5-Inovação
Duan e Yu (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da firma -Crescimento de vendas; -Crescimento da receita; -Crescimento do lucro; -ROI; -Crescimento no número de empregados; -Desenvolvimento de novos produtos; -Desenvolvimento de mercado; -Satisfação do consumidor⁴; -Imagem social; -Qualidade dos funcionários 	4-Qualidade
Yun <i>et al.</i> (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da inovação -Volume de negócios da empresa relativo a produtos novos para o mercado mundial; -Volume de negócios referente a produtos novos para a empresa; -Volume de novos negócios referente a produtos melhorados 	5-Inovação
Zhou <i>et al.</i> (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da inovação⁵ -Número de patentes; -Número de novos produtos; -Fatia de mercado; -Taxa de sucesso da inovação 	5-Inovação

^{1 2 3 4 5} Indicador de desempenho operacional referente a custo¹, entrega², flexibilidade³, qualidade⁴ ou inovação⁵

Fonte: Autora (2018).

APÊNDICE III – Questionário

1. Apresentação

Sua empresa foi selecionada pelo SEBRAE para participar de uma pesquisa realizada em conjunto com a PUC-Rio, cujo objetivo é identificar os fatores determinantes para o desempenho dos serviços em empresas do Estado do Rio de Janeiro. O formulário leva aproximadamente 7 minutos para ser preenchido e, para isso, é necessário que seja respondido pelo(a) principal dirigente da empresa ou funcionário que tenha profundo conhecimento da mesma. Toda informação fornecida é estritamente confidencial e anônima. Os resultados desta pesquisa serão disponibilizados para as empresas participantes.

1

Figura 10 – Apresentação do questionário
Fonte: Autora (2018).

2. Perfil do respondente

O objetivo desta seção é identificar o perfil do respondente do questionário.

* 1. Qual o seu cargo na empresa?

* 2. Há quantos anos ocupa esse cargo?

Atente para o fato de que o tempo na empresa deve ser maior que o tempo ocupando o cargo atual.

* 3. Há quantos anos trabalha na empresa?

Atente para o fato de que o tempo na empresa deve ser maior que o tempo ocupando o cargo atual.

2

Figura 11 – Perfil do respondente
Fonte: Autora (2018).

3. Perfil da empresa

O objetivo desta seção é identificar o segmento e tempo de atuação da sua empresa.

* 4. A qual desses segmentos a sua empresa pertence?

* 5. Qual a principal atividade realizada pela empresa?

Figura 12 – Perfil da empresa
Fonte: Autora (2018).

4. Orientação de mercado

* 9. Sobre a atividade principal da sua empresa, marque o quanto você concorda ou discorda das afirmações abaixo

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Tratamos a satisfação do cliente como um objetivo do negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitoramos constantemente o nível de compromisso para atender às necessidades do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvemos vantagem competitiva visando satisfazer as necessidades do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compartilhamos regularmente dentro da empresa as informações dos concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respondemos rapidamente às ações dos concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discutimos frequentemente os pontos fortes e as estratégias dos concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicamos frequentemente as experiências de sucesso e de fracasso entre todos os departamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integramos todos os departamentos para satisfazer os clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos na empresa são encorajados a compartilhar informações entre si	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encorajamos funcionários de diferentes áreas funcionais a compartilharem recursos (pessoas, materiais, equipamentos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4

Figura 13 – Caracterização da empresa quanto à orientação ao mercado
 Fonte: Autora (2018).

5. Esforços de inovação

* 10. Considerando novos serviços como quaisquer alterações feitas em serviços já existentes ou a criação de um serviço totalmente inédito, marque o quanto você concorda ou discorda das afirmações abaixo

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Aplicamos orçamento suficiente para o desenvolvimento de novas ideias de serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicamos tempo e recursos suficientes para o desenvolvimento de novos serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivamos os funcionários a desenvolverem novas ideias de serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornecemos recompensa adequada aos funcionários para testarem novas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5

Figura 14 – Caracterização da empresa quanto aos esforços de inovação
Fonte: Autora (2018).

6. Objetivo de desempenho

* 11. Como as alternativas abaixo se posicionariam num *ranking* do que é mais importante para o seu negócio se manter competitivo? Sendo 1º o mais importante e 5º o menos importante.

	1º	2º	3º	4º	5º
Ter o menor custo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atender os meus clientes o mais rápido possível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser flexível no atendimento aos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestar um serviço de qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferecer serviços inovadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6

Figura 15 – Ordenamento dos objetivos de desempenho
Fonte: Autora (2018).

7. Desempenho do negócio					
* 12. E como se encontra o desempenho atual da empresa quando comparado ao do principal concorrente?					
	Muito inferior	Inferior	Igual	Superior	Muito superior
Custo de realizar o serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtividade do trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custos fixos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo do cliente realizar o pedido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo da empresa atender o pedido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimentos realizados conforme prometido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contratação temporária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalização no atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso de estratégias de promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conformidade do serviço (o que foi prometido, foi entregue como acordado e no tempo acordado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação do cliente com as instalações (móveis, prédio, banheiro)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação do cliente com o atendimento (velocidade, competência e cortesia dos funcionários)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de personalização do serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de introdução de novos serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7

Figura 16 – Avaliação do desempenho operacional
 Fonte: Autora (2018).

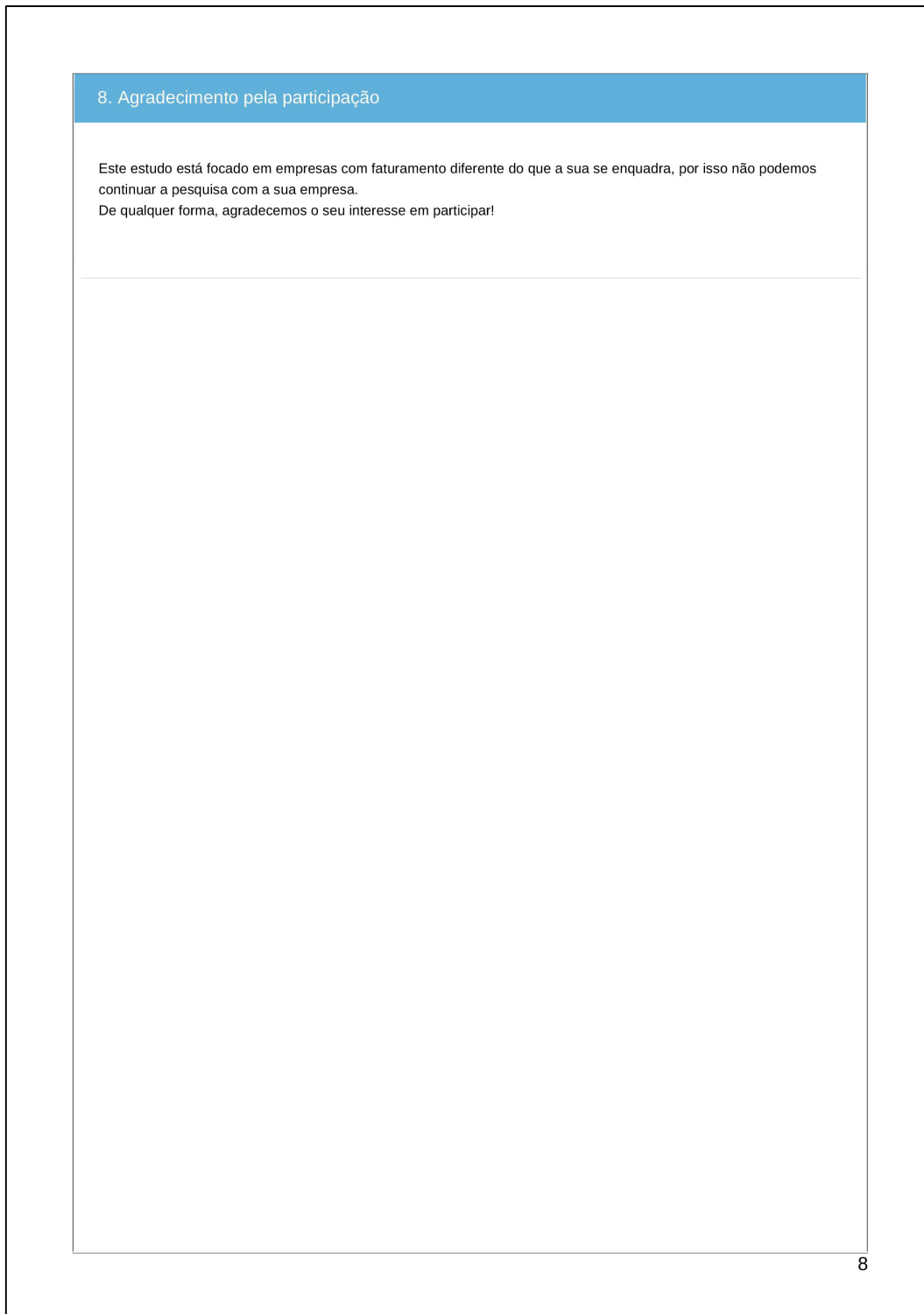


Figura 17 – Agradecimento pela participação na pesquisa
Fonte: Autora (2018).

9. Agradecimento

Agradecemos a sua participação em nossa pesquisa!

13. Caso deseje obter o retorno desta pesquisa, insira seu email abaixo.

Figura 18 – Oferta de retorno dos resultados da pesquisa
Fonte: Autora (2018).

APÊNDICE IV – Escalas de fatores de desempenho operacional

Tabela 28 – Escalas de fatores de desempenho operacional

Dimensão de desempenho operacional	Escala	Referência	
1-Custos	-Baixo custo	Badri, Davis e Davis (2000)	
	-Competitividade das estratégias competitivas	Amir, Auzair e Amiruddin (2016)	
	-Custo	da Silveira e Sousa (2010); Gaur, Vasudevan e Gaur (2011); Gui-Lin, Xiao-Hong e Guo-Qun (2008)	
	-Custo percebido de produção	Subramaniam <i>et al.</i> (2011)	
	-Custo unitário do produto em relação aos concorrentes	Rahman, Laosirihongthong e Sohal (2010)	
	-Eficiência do trabalho	Kongmanila e Takahashi (2010)	
	-Eficiência dos custos de suprimentos	Tsaur e Wang (2011)	
	-Eficiência na manufatura de produtos e/ou prestação de serviços	Malmström e Wincent (2012)	
	-Ineficiência (custo de produtos vendidos por colaborador)	Djupdal e Westhead (2015)	
	-Melhoria da produtividade	Papastathopoulos e Beneki (2010)	
	-Poupança de custo	Adawiyah <i>et al.</i> (2015)	
	-Produção/custo de operação	Agyapong, Agyapong e Poku (2017)	
	-Produtividade	Gholami <i>et al.</i> (2013); Hilmi <i>et al.</i> (2010); Jing (2017); Jones <i>et al.</i> (2013); Siqueira e Cosh (2008)	
	-Produtividade da força de trabalho	Sukwadi, Wee e Yang (2013)	
	-Produtividade de capital	Martinez-Caro e Cegarra-Navarro (2010)	
	-Produtividade de operações	Tsaur e Wang (2011)	
	-Produtividade do colaborador	Ukenna <i>et al.</i> (2010)	
	-Produtividade do trabalho	Correia e Petiz (2006)	
	-Produtividade laboral	Ali e Shabir (2017); Augusto, Lisboa e Yasin (2014); Rosli e Sidek (2007)	
	-Produtividade total	Rahman, Laosirihongthong e Sohal (2010)	
	-Produtividade total da empresa	Sheng e Song (2013)	
	-Redução dos custos de trabalho	Papastathopoulos e Beneki (2010)	
	-Redução nos custos de produção	Mahmood e Mohd Rosli (2013)	
	2-Entrega	-Competitividade das estratégias competitivas	Amir, Auzair e Amiruddin (2016)
		-Desempenho de habilidade on-time	Sorooshian <i>et al.</i> (2011)
		-Entrega	Badri, Davis e Davis (2000); da Silveira e Sousa (2010); Gaur, Vasudevan e Gaur (2011)
		-Entrega rápida comparada ao competidor	Rahman, Laosirihongthong e Sohal (2010)
-Habilidade de fornecer produtos ou serviços		Sukwadi, Wee e Yang (2013)	
-Leadtime reduzido na produção		Adawiyah <i>et al.</i> (2015)	
-Prontidão de entrega		Biju e Bhasi (2014)	
-Redução de leadtime		Biju e Bhasi (2014)	
-Responsividade operacional		Richey, Genchev e Daugherty (2005)	
-Tempo		Gui-Lin, Xiao-Hong e Guo-Qun (2008)	
-Velocidade de servir os clientes		Agyapong, Agyapong e Poku (2017)	
3-Flexibilidade		-Capacidade para gerenciar variadas necessidades de clientes/mercado	Agyapong, Agyapong e Poku (2017)
	-Competitividade das estratégias competitivas	Amir, Auzair e Amiruddin (2016)	
	-Diversificação de produto e serviço	Massaro, Dumay e Bagnoli (2015)	
	-Extensão da flexibilidade no processo de entrega de produto / serviço	Agyapong, Agyapong e Poku (2017)	

Dimensão de desempenho operacional	Escala	Referência
	-Flexibilidade	Adawiyah <i>et al.</i> (2015); Badri, Davis e Davis (2000); da Silveira e Sousa (2010); Gaur, Vasudevan e Gaur (2011)
	-Habilidade de mudança rápida no volume de produção	Sorooshian <i>et al.</i> (2011)
4-Qualidade	-Competitividade das estratégias competitivas	Amir, Auzair e Amiruddin (2016)
	-Desempenho de qualidade	Ndubisi e Iftikhar (2012)
	-Extensão da falha no produto / serviço	Agyapong, Agyapong e Poku (2017)
	-Melhoria de procedimentos de produção já existentes	Papastathopoulos e Beneki (2010)
	-Perspectiva do consumidor	Khalique e Pablos (2015)
	-Qualidade	Badri, Davis e Davis (2000); da Silveira e Sousa (2010); Gaur, Vasudevan e Gaur (2011); Gui-Lin, Xiao-Hong e Guo-Qun (2008)
	-Qualidade de produtos e serviços	Sheehan e Cooper (2011)
	-Qualidade de produtos e serviços desenvolvidos pela firma	Malmström e Wincent (2012)
	-Qualidade do preço-produto	Rojas-Méndez, Kara e Spillan (2005)
	-Qualidade do produto	Fan <i>et al.</i> (2013); Prajapati e Biswas (2011); Sorooshian <i>et al.</i> (2011); Tai <i>et al.</i> (2012)
	-Qualidade do serviço operacional	Richey, Genchev e Daugherty (2005)
	-Qualidade e variedade de produtos e serviços	Theriou e Chatzoudes (2015)
	-Qualidade percebida do produto	Subramaniam <i>et al.</i> (2011)
	-Quão consistentemente as necessidades do cliente são atendidas	Agyapong, Agyapong e Poku (2017)
	-Resultados de consumidor	Sinha, Garg e Dhall (2016)
	-Satisfação	Gui-Lin, Xiao-Hong e Guo-Qun (2008) Hosseini e Eskandari (2013)
	-Satisfação do consumidor	Augusto, Lisboa e Yasin (2014); Duan e Yu (2016); Fening, Pesakovic e Amaria (2008); Gholami <i>et al.</i> (2013); Hilmi <i>et al.</i> (2010); Jing (2017); Johns, Avcı e Karatepe (2004); Mahmood e Mohd Rosli (2013); Mahmood <i>et al.</i> (2017); Pantouvakis e Patsiouras (2016); Sorooshian <i>et al.</i> (2011); Theriou e Chatzoudes (2015); Ukenna <i>et al.</i> (2010)
	-Satisfação total do cliente	Rahman, Laosirihongthong e Sohal (2010)
	-Serviço do consumidor	Prajapati e Biswas (2011)
5-Inovação	-Adaptabilidade na adoção de novos produtos e mercados	Rawwas e Iyer (2013)
	-Adoção de novas tecnologias	Theriou e Chatzoudes (2015)
	-Atividade de inovação	Heimonen (2012)
	-Capacidade de desenvolver novos produtos e processos	Sukwadi, Wee e Yang (2013)
	-Competitividade das estratégias competitivas	Amir, Auzair e Amiruddin (2016)
	-Comportamento inovador do colaborador	Reade e Lee (2016)
	-Crescimento da inovação de produtos e serviços	Theriou e Chatzoudes (2015)
	-Desempenho da inovação	Hu e Mathews (2009); Jo, Park e Kang (2016); Parida e Örtqvist (2015)
	-Desempenho da inovação (porcentagem da receita gerada através da venda de produtos inovados no volume total de vendas)	Subrahmanya (2013)
	-Desempenho de inovação	Singh, Khamba e Nanda (2017)

Dimensão de desempenho operacional	Escala	Referência
-Desempenho tecnológico		Chung, Bae e Kim (2003)
-Desenvolvimento de novo design		Prajapati e Biswas (2011)
-Desenvolvimento de novos produtos		Bae e Chung (2001); Liu e Chen (2015); Odoom (2016); Prajapati e Biswas (2011)
-Diversificação de produto e serviço		Massaro, Dumay e Bagnoli (2015)
-Eficiência no desenvolvimento de produtos e serviços		Malmström e Wincent (2012)
-Fatia de mercado		Zhou et al. (2017)
-Grau de inovação do produto		Minguela-Rata, Fernandez-Menendez e Fossas-Olalla (2014)
-Grau de novidade da inovação		Amara et al. (2008)
-Grau em que o programa de desenvolvimento de novos produtos atingiu seu objetivo;		Markham e Lee (2014)
-Implementação da inovação		McAdam et al. (2010)
-Inovação		Alam et al. (2016); Amara et al. (2008); Gholami et al. (2013); Gui-Lin, Xiao-Hong e Guo-Qun (2008); Hosseini e Eskandari (2013); Keizer, Dijkstra e Halman (2002); Laforet (2009); Rodriguez e Guzman (2013); Ukenna et al. (2010)
-Inovação (vendas inovadoras relativas)		Ebersberger e Herstad (2013)
-Inovação de entrada aberta		Huang, Lai e Huang (2015)
-Inovação de imitação		Soni, Lilien e Wilson (1993)
-Inovação de melhoria		Soni, Lilien e Wilson (1993)
-Inovação de mercado		Tejada e Moreno (2013)
-Inovação do mercado		Medrano e Olarte-Pascual (2016)
-Inovação do processo		Jha e Bosel (2016); Tejada e Moreno (2013); Tomlinson e Fai (2013); Urban e Greyling (2015)
-Inovação do produto		Jha e Bosel (2016); Minguela-Rata, Fernandez-Menendez e Fossas-Olalla (2014); Tejada e Moreno (2013); Tomlinson e Fai (2013); Urban e Greyling (2015)
-Inovação do produto ou do processo (PPI)		Papula, Volná e Hul'vej (2013)
-Inovação incremental		Verbano e Crema (2016)
-Inovação organizacional		Tejada e Moreno (2013)
-Inovação organizacional ou em marketing (MOI)		Papula, Volná e Hul'vej (2013)
-Inovação radical		Verbano e Crema (2016)
-Introdução da internet		Aragon-Correa e Cordon-Pozo (2005)
-Número de novos produtos		Zhou et al. (2017)
-Número de patentes		Zhou et al. (2017)
-Política de sucesso e inovação		Markic et al. (2011)
-Proporção de inovação		Guan et al. (2006)
-Sucesso da unidade de negócio de desenvolvimento de novos produtos		Markham e Lee (2014)
-Sucesso de mercado;		Markham e Lee (2014)
-Sucesso de novos produtos		Droge, Calantone e Harmancioglu (2008); O'Dwyer e Ledwith (2010)
-Sucesso do produto		Rojas-Méndez, Kara e Spillan (2005)
-Sucesso financeiro		Markham e Lee (2014)
-Sucesso percebido de novos produtos		Mendes e Ganga (2013)
-Sucesso total do programa;		Markham e Lee (2014)
-Taxa de inovação		Yam et al. (2004)
-Taxa de introdução de novos produtos/serviços no mercado		Agyapong, Agyapong e Poku (2017)
-Taxa de sucesso da inovação		Zhou et al. (2017)

Dimensão de desempenho operacional	Escala	Referência
	-Tempo de desenvolvimento;	Markham e Lee (2014)
	-Vantagem comparativa relevada pela tecnologia	Mahmood e Mitchell (2004)
	-Vendas de novos produtos e serviços	Urban e Greyling (2015)
	-Volume de negócios da empresa relativo a produtos novos para o mercado mundial	Yun et al. (2016)
	-Volume de negócios referente a produtos novos para a empresa	Yun et al. (2016)
	-Volume de novos negócios referente a produtos melhorados	Yun et al. (2016)

Fonte: Autora (2018).