

DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DE PRODUTO EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

Clarice Vepo do Nascimento Welter¹
Roberto Schoproni Bichueti²
Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen³
Daniel Knebel Baggio⁴
Gabriela Cappellari⁵

RESUMO

Objetivo do presente estudo é identificar as inovações de produto desenvolvidas pelas empresas investigadas e os comportamentos e habilidades que sustentaram o desenvolvimento da capacidade de inovação de produto. Para isto, foi realizada uma pesquisa empírica de natureza exploratória e descritiva, realizada mediante estudo de casos múltiplos em 21 empresas de base tecnológica do Rio Grande do Sul. Os dados foram organizados e analisados por intermédio da análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que o desenvolvimento da capacidade de inovação de produto ocorreu por meio de comportamentos e habilidades que sustentaram o desenvolvimento das inovações de produto nas empresas investigadas. Concluiu-se que a CIP é importante para o sucesso organizacional de empresas de base tecnológica, bem como de qualquer organização que queira se manter no mercado. Conhecendo tais comportamentos e habilidades, gestores e demais atores podem aplicá-los dentro de suas organizações de modo a torná-las mais competitivas frente ao cenário econômico atual.

Palavras-chave: Capacidade de inovação, Inovação de produto, Comportamentos e Habilidades. Empresa de Base Tecnológica.

¹ Doutoranda em Administração no Programa de Pós Graduação em Administração-PPGA– UFSM/RS.

² Professor Doutor no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM/RS.

³ Doutoranda em Desenvolvimento Regional na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ/RS. Bolsista PROSUC/CAPES.

⁴ Professor Doutor no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ/RS.

⁵ Professora Doutora na Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA/RS.

1. INTRODUÇÃO

A discussão sobre a importância da inovação para a competitividade é reconhecida tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial (STEFANOVITZ; NAGANO, 2013). O dinamismo do ambiente e a acirrada competição que o mercado apresenta exige que as empresas adotem uma postura inovadora e de rápida adaptação ao ambiente, a fim de se manterem competitivas no mercado e à frente dos seus concorrentes. Essa capacidade de inovação e de adaptação proporciona às organizações inseridas em ambientes dinâmicos, obter vantagem competitiva, garantindo assim, seu espaço no mercado.

A capacidade inovativa, conforme apregoam Wang e Ahmed (2007), trata-se de uma das dimensões das capacidades dinâmicas, consistindo na habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados por meio de alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação. Tigre (2006) afirma que as empresas mais dinâmicas e rentáveis do mundo são justamente aquelas mais inovadoras que, em vez de competir em mercados saturados pela concorrência, criam seus próprios nichos e usufruem de monopólios temporários por meio de patentes e segredo industrial.

A capacidade de inovação de uma organização permite identificar novas oportunidades em mercados em expansão, aumentar as margens por intermédio de novas formas de fazer negócios e melhorar a eficácia operacional por meio de uma utilização mais eficiente e eficaz dos recursos existentes. Sendo assim, torna-se necessário que as organizações sejam entidades criativas e, principalmente, capazes de transformar sua criatividade em inovações efetivas, de modo que consigam efetivamente incorporá-las nos seus produtos, processos, posições e paradigmas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Sob essas condições em um ambiente turbulento e com rápidas transformações a inovação de produto possui um caráter dinâmico, oriundo do desenvolvimento de acordo com as necessidades do mercado, que fazem necessário integrar e empregar as diferentes capacidades dinâmicas da organização (XU, SONG, LIU, 2008). Embora as pesquisas sugerirem que a capacidade de inovação tem implicações no desempenho da inovação e na inovação de produto (YESIL; KOSKA; BÜYÜKBESE, 2013; INAN; BITITCI, 2015; GINIUNIENE; JURKSIENE, 2015), pouco se sabe como ocorre o desenvolvimento da capacidade de inovação de produto – CIP (SANTOS; PERIN; SAMPAIO, 2018).

Poranto, tendo em vista que o sucesso econômico das organizações se deve, em grande parte, à capacidade de inovar (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), esta pesquisa se propôs, mediante estudo qualitativo desenvolvido no segmento de empresas de base tecnológica, operacionalizar um dos elementos componentes das capacidades dinâmicas, a capacidade inovativa. Teve por objetivo identificar as inovações de produto desenvolvidas e os comportamentos e habilidades mais importantes que influenciaram no desenvolvimento de capacidade de inovação de produto em empresas de base tecnológica.

O estudo se justifica pela escassez de estudos relacionados aos elementos componentes das CD (EISENHARDT; MARTIN, 2000; MEIRELLES; CAMARGO, 2014), configurando-se numa lacuna teórica com relação a uma de suas dimensões, a capacidade inovativa. O trabalho também busca contribuir para a discussão de como a capacidade de inovação de produto é desenvolvida nas organizações. Ao identificar quais comportamentos e habilidades propiciam o desenvolvimento da CI de produto, a pesquisa contribui para o entendimento de como se dá o processo de inovação nas empresas, uma vez que o desenvolvimento de inovação poderá auxiliar as empresas na elaboração ou revisão de suas estratégias e políticas de gestão da inovação (WELTER; SAUSEN; ROSSETTO, 2020).

O artigo está estruturado em cinco partes, incluindo esta introdução que apresento o contexto em que se insere o trabalho e seu objetivo. A segunda parte apresenta a revisão da literatura sobre Capacidade de inovação, Capacidade de inovação de produto e Comportamentos e habilidades de mudança e inovação que sustentam o desenvolvimento da capacidade de Inovação de produto. A terceira parte descreve o método utilizado para a realização desta pesquisa, na qual se optou por um estudo de múltiplos casos. Na quarta parte, os dados coletados junto às empresas estudadas são apresentados e analisados. Por fim, a quinta parte traz as considerações finais do trabalho, limitações e sugestões de questões para novos estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Capacidade de inovação

As primeiras ideias sobre inovação e sua importância para o desenvolvimento econômico foram introduzidas por Schumpeter (1934). Este autor relaciona a inovação em uma visão macroeconômica, inferindo que esta é capaz de impulsionar a economia em constante evolução, proporcionando alterações no mercado e no comportamento do consumidor, na medida em que as novidades introduzidas impulsionam o crescimento, gerando um ciclo virtuoso de inovações e crescimento econômico. Schumpeter (1934) descreve a inovação como o ato de criar produtos ou serviços inovadores, promovendo uma ruptura no sistema econômico, permitindo o surgimento de coisas novas.

A inovação é uma das mais importantes dinâmicas que permite às pequenas e médias empresas alcançarem um alto nível de competitividade tanto no mercado nacional quanto no internacional. A inovação está ligada à capacidade de geração de ideias, implementando-as com o objetivo de obter sucesso (ÇAKAR; ERTÜRK, 2010). Portanto, as organizações que mais se destacam em rentabilidade são aquelas que investem com maior eficiência e eficácia em inovação e geram produtos, serviços e negócios inovadores (BONINI; SBRAGIA, 2011).

De acordo com Hii e Neely (2000), o potencial de inovação de uma empresa não é derivado de uma única habilidade específica, mas sim de um conjunto de competências denominado **capacidade de inovação**, que é definida como o potencial interno para gerar novas ideias, identificar novas oportunidades de mercado e implementar inovações comercializáveis através da exploração dos recursos e capacidades da empresa.

A capacidade de inovação é uma das três dimensões principais das capacidades dinâmicas, que é composta também pelas capacidades de adaptação e de absorção (WANG; AHMED, 2007). Teece e Pisano (1994) desenvolveram o conceito de inovação dentro dos estudos de capacidades dinâmicas propondo a capacidade de inovação como o subconjunto das competências/capacidades que permitem à empresa criar novos produtos e processos e responder às mudanças de circunstância de mercado.

Sob a lente teórica de Lawson e Samson (2001), capacidade inovativa é construída a partir das capacidades dinâmicas e atua na transformação de conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas para benefício da empresa. Ainda conforme estes autores, a capacidade de inovação é definida como uma habilidade empresarial de extrair conhecimento do desenvolvimento equilibrado das atividades rotineiras de exploração (*mainstream*) e das atividades de exploração inovadora (*newstream*). A capacidade de uma organização para inovar é reconhecida como o principal fator de sua sobrevivência e de seu sucesso, uma vez que proporciona valor adicional ao produto e ao cliente. Ao mesmo tempo, a competição, as incertezas econômicas e as novas tecnologias são as principais propulsoras da inovação,

juntamente com a busca de desempenho superior (VALLADARES; BRITO; VASCONCELLOS, 2012).

Conforme Welter, Sausen e Capellari (2019), a capacidade de inovação é a capacidade geral de uma empresa em introduzir novos produtos no mercado ou descobrir novos mercados para atuar, mediante a combinação de estratégia com comportamentos e processos inovadores dos empreendedores e gestores. Logo, a orientação para inovar propicia vantagem competitiva às empresas inseridas em ambiente dinâmico e competitivo, pois é por intermédio da capacidade inovativa que as organizações alcançam resultados de forma sustentável (LAWSON; SAMSON, 2001).

No presente estudo, a capacidade de inovação tem por base o modelo teórico de Wang e Ahmed (2004). Para os autores, a capacidade de inovação é definida como sendo a capacidade geral de uma empresa em introduzir novos produtos no mercado, ou abrir novos mercados através da combinação da orientação estratégica com comportamentos e processos inovadores (WANG; AHMED, 2004). É possível inferir que por intermédio da capacidade de inovação, organizações podem atingir resultados como aumento de desempenho, geração de vantagem competitiva e crescimento organizacional (GALLEGOS; TORNER, 2018).

O modelo de Wang e Ahmed (2004) inclui cinco dimensões: inovação de produto, inovação de processo, inovação de mercado, inovação comportamental e inovação estratégica. O presente estudo procurará entender o processo de desenvolvimento somente da dimensão produto. Portanto, a sua melhor descrição é necessária, o que será feito na próxima seção.

2.2 Capacidade de inovação de produto

O presente estudo focará em um tipo específico de capacidade: a Capacidade de Inovação de Produto (CIP). Conforme revisão da literatura realizada por Garcia e Calantone (2002), a inovação de produto consiste em um processo iterativo que se inicia pela identificação de uma oportunidade (um novo mercado e/ou um novo produto) que leva ao desenvolvimento, à produção e à elaboração do marketing direcionado ao novo produto com intuito de alcançar um desempenho destacado no mercado. Conforme Wang e Ahmed (2004), a inovação de produto se refere a novidade descoberta e significância de novos produtos para atender ao consumidor, introduzido no mercado em tempo hábil, podendo consistir em pequenas modificações nos atributos dos produtos já comercializados pela empresa.

Por sua vez a Capacidade de inovação de produto, refere-se à habilidade da empresa para gerar, criar ou desenvolver inovações de produto (SUBRAMANIAM, YOUNDT, 2005; MENGUC; AUH, 2009). Segundo Neely et al. (2001) a CIP pode ser entendida como o potencial que uma organização possui para gerar resultados a partir das suas inovações de produto, empregando recursos e capacidades da melhor maneira possível com vistas a explorar oportunidades. Sendo assim, as organizações que possuem tal capacidade aprendem a partir de falhas ou erros que ocorrem no seu dia-a-dia e não os omite das demais funções na organização, pois possuem um processo sistemático incorporado de enxergar os projetos falhos como oportunidades para aprender e melhorar (LAWSON; SAMSON, 2001).

Akgün e Lynn (2002), apregoam que a capacidade de inovação de produto é associada à capacidade de improvisação da equipe, que contempla as atividades de traçar um planejamento, antever situações e responder ao mercado simultaneamente, envolvendo a exploração e a experimentação contínua diante de circunstâncias desconhecidas.

Portanto, para desenvolver a capacidade de inovação de produto, as organizações precisam de uma estrutura interna para geração e captação de novas ideias, contemplando a

disseminação de sugestões dos colaboradores, o aproveitamento das ideias bem-sucedidas e a construção do aprendizado organizacional a partir das falhas (NEELY ET AL., 2001). A geração de ideias muitas vezes é incentivada pela identificação de oportunidades no ambiente externo. As organizações que possuem Capacidade de inovação de produto são voltadas para o mercado, o observam constantemente e estão preparadas para antever situações e responder prontamente diante de uma nova necessidade (AKGÜN; LYNN, 2002).

Com base na literatura apresentada, a Capacidade de inovação de produto é definida como um conjunto coordenado de comportamentos e habilidades que tem por objetivo o desenvolvimento de inovações direcionadas ao produto (SANTOS; PERIN; SAMPAIO, 2018).

2.3 Comportamentos e habilidades de mudança e inovação que sustentam o desenvolvimento da capacidade de Inovação de produto

Para Meirelles e Camargo (2014) CDs são capacidades que permitem as organizações criar, estender, modificar ou reconfigurar suas capacidades-chave e sua base de recursos e competências, fazendo uso de três elementos componentes: **comportamentos e habilidades de mudança e inovação, rotinas e processos de busca e inovação, e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento**. Esses mecanismos foram propostos para analisar como as empresas desenvolvem e sustentam suas capacidades dinâmicas. Como este estudo trabalha a capacidade de inovação de produto, foi utilizado o mecanismo comportamentos e habilidades de mudança e inovação para identificar como ocorre o desenvolvimento da capacidade de inovação de produtos das empresas investigadas.

Para que uma empresa desenvolva CIP é necessário, primeiramente, um conjunto de **comportamentos e habilidades relacionadas à mudança e inovação**. Em termos de comportamento, destacam-se a lealdade e o comprometimento com a mudança pelos colaboradores da empresa. Andreeva e Chaika (2006) entendem que a lealdade das pessoas para com a mudança está relacionada com a normalidade pela qual as mudanças são encaradas pelos colaboradores da empresa e, para isso, é necessário considerar alguns fatores, como comunicação aberta entre os gestores e colaboradores, permitindo o diálogo e o feedback e atitudes positivas com relação à mudança. Neste sentido, faz-se necessário que a organização disponha de habilidades empreendedoras de seus líderes e capacidade de mudança organizacional para o desenvolvimento de CDs (ANDREEVA; CHAIKA, 2006).

Na perspectiva de Zollo e Winter (2002) e Teece (2009), para que aconteça a integração dos conhecimentos internos com os externos, ou a aprendizagem e o compartilhamento de ideias, é fundamental que a organização seja dotada de habilidades que lhes permitam combinar e integrar seus ativos. Portanto, em termos de habilidade, Andreeva e Chaika (2006) afirmam que o desenvolvimento de habilidades não específicas permite aos empregados agirem em prol de qualquer tipo de mudança na organização, não necessariamente ligadas às atividades operacionais cotidianas, mas também habilidades profissionais de comunicação, negociação, resolução de conflitos, liderança, análise econômica, gerenciamento de projetos e pessoas, conhecimento da organização e aprendizagem. Na ótica de Nelson e Winter (2005), habilidade refere-se à capacidade de se ter uma sequência regular de comportamento coordenado, a qual deve ser eficiente em relação a seus objetivos, dado o contexto no qual essa sequência ocorre. As principais características das habilidades envolvem a combinação de: (a) pragmatismo, com habilidades que envolvem sequência de etapas na qual cada uma delas sucessivamente é engatilhada; (b) conhecimento tácito, em que o ator que desempenha certa habilidade não está consciente dos detalhes do seu

desempenho e o conhecimento nas habilidades é, em grande parte, tácito; e (c) escolhas, selecionada automaticamente (NELSON; WINTER, 2005)

Barreto (2010) apresenta quatro dimensões na constituição das capacidades dinâmicas: propensão para detectar oportunidades e ameaças, tomar decisões oportunas, tomar decisões orientadas para o mercado e, por último, mudar a base de recursos da empresa. Essas dimensões são tratadas como habilidades para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Conforme o conceito elaborado por Meirelles e Camargo (2014), outro elemento importante é a habilidade em desenvolver estratégias rapidamente e que sejam melhores que as dos concorrentes (COLLIS, 1994). Já para Wang e Ahmed (2007), habilidades envolvem identificar oportunidades no mercado reconhecendo o valor das informações externas, assimilando-as e aplicando-as comercialmente.

No entendimento de Meirelles e Camargo (2014), sob a perspectiva das CDs, as habilidades envolvem: a) identificar e capitalizar oportunidades de mercado e reconhecer o valor das informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente; b) desenvolver novas estratégias rapidamente ou ainda melhor que a concorrência, e habilidades de aprender a aprender; c) habilidades não específicas, não necessariamente conectadas com a execução da rotina operacional, como: comunicação, negociação, resolução de conflitos, liderança, análise econômica de ideias, resolução de problemas, gerenciamento de projetos e de pessoas.

Conforme Grigorescu et al, (2019), do ponto de vista das medidas de apoio à inovação, o desenvolvimento de comportamentos e habilidades é considerado essencial por empresas inovadoras focadas na sustentabilidade. Habilidades técnicas, habilidades de marketing, conhecimento e liderança financeira, além de criatividade e inventividade, são as habilidades mais importantes que apoiam as empresas a inovar em produtos (GRIGORESCU et al., 2019).

3. METODOLOGIA

O presente estudo caracterizou-se como uma pesquisa empírica de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva (TRIVINÓS, 1987; FLICK, 2004). A pesquisa foi realizada por intermédio de estudo de casos múltiplos, buscando investigar 21 organizações de base tecnológica, identificando as inovações de produto desenvolvidas e os comportamentos e habilidades que sustentaram a capacidade de inovação de produto.

Foram selecionadas empresas egressas de 4 incubadoras de base tecnológica vinculadas às Universidades Comunitárias do Rio Grande do Sul. Optou-se pelas empresas egressas destas quatro incubadoras de base tecnológica, pelo propósito que todas elas têm de alavancar o empreendedorismo e a inovação das regiões onde estão inseridas, desempenhando um papel relevante no processo de desenvolvimento local/regional.

A amostra foi representada por 47 empresas já graduadas. Optou-se somente pelas graduadas pelo fato delas estarem já consolidadas no mercado, pois já passaram pela fase de incubação, período que garantiu uma maior maturidade e expertise. Foram obtidos junto às incubadoras os endereços eletrônicos e telefones das 47 empresas e após o contato com as mesmas, foram excluídas as que estavam em processo de encerramento do CNPJ e as que não quiseram participar, por motivos que não explicitaram. Após o término dos contatos, restaram 21 empresas. Ressalta-se que o nome das empresas foi mantido em sigilo. Desta forma, para análise e interpretação dos dados utilizou-se as seguintes abreviações: **EBT1, EBT2, EBT3, EBT4, EBT5, EBT6, EBT7, EBT8, EBT9, EBT10, EBT11, EBT12, EBT13, EBT14, EBT15, EBT16, EBT17, EBT18, EBT19, EBT20 e EBT21.**

O instrumento de pesquisa constou de duas partes: a primeira parte trata da identificação das inovações de produto desenvolvidas, elaborados a partir da proposição de Wang e Ahmed (2004), que considera: inovação de produto, processo, mercado, comportamental e estratégica. A segunda parte tratou da identificação dos comportamentos e habilidades que sustentam o desenvolvimento da capacidade de inovação de produto. Tal instrumento foi baseado nos achados de Meirelles e Camargo (2014).

Na primeira fase da pesquisa, foi utilizada a técnica de pesquisa documental para compreender a trajetória das empresas, realizada por meio de consulta aos sites das organizações, buscas em redes sociais, revistas e *sites* de notícias. Na segunda fase, foram realizadas entrevistas em profundidade baseadas em roteiro estruturado configurando-se como principal técnica de coleta de dados.

As entrevistas, previamente agendadas, foram aplicadas junto aos 21 empreendedores, sujeitos da pesquisa, e foram realizadas nas próprias dependências das empresas. As mesmas foram gravadas com autorização prévia dos entrevistados, com o objetivo de garantir a autenticidade dos depoimentos, facilitando a transcrição e a análise correta dos dados.

Para análise dos dados, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, seguindo as três fases propostas por Bardin (2011): a) pré-análise, b) exploração do material e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A primeira fase consistiu na transcrição das entrevistas realizadas com os 21 empreendedores, essas transcrições foram feitas de forma livre, sem auxílio de *software*, o que garantiu riqueza de detalhes no momento das análises. Após, foi feita a leitura das transcrições e dos documentos e durante a leitura demarcou-se o que foi considerado importante pelos pesquisadores para a etapa de análise. No final de cada entrevista foi feito um quadro sistematizando os textos recortados. Após a leitura e sistematização de todas as entrevistas, verificou-se a frequência e as repetições de palavras ou frases e elaborou-se um quadro sistematizando todas as entrevistas. Não foram estabelecidos critérios para as demarcações, as mesmas foram feitas de modo a identificar nas falas dos entrevistados as inovações de produto desenvolvidas e quais comportamentos e habilidades propiciaram o desenvolvimento da capacidade de inovação de produto das mesmas.

Na fase de exploração do material, foram estabelecidas categorias *a priori*. Primeiramente, para identificar as inovações de produto e, posteriormente, para identificar os comportamentos e habilidades que propiciaram o desenvolvimento da capacidade de inovação de produto. Na última fase, os dados foram tratados a partir de interpretações e inferências de acordo com as categorias e pré-categorias definidas, à luz do referencial teórico que norteou o presente estudo. Foi utilizada a técnica da triangulação dos dados, objetivando analisar um tema em diferentes pontos de vista para alcançar contribuições teóricas e empíricas mais robustas.

4. RESULTADOS

4.1 Desenvolvimento de Inovação de produto

No que tange à inovação de produto, foram desenvolvidas várias inovações pelas empresas investigadas, explicitadas no Quadro 1. Wang e Ahmed (2004) concluíram em seu estudo, que a inovação de produto apresenta ótima oportunidade para negócios em termos de crescimento e expansão dentro de novas áreas. Os autores corroboram com as ideias de Danneels e Kleinschmidt (2001), alegando que inovações significativas permitem que as empresas estabeleçam posições dominantes no mercado competitivo, além da entrada de novas oportunidades para ganhar uma posição segura no mercado.

Pode-se inferir que nas empresas investigadas, a grande maioria apresenta inovações significativas que permitem a elas atingir posições de destaque, estando nas primeiras colocações no mercado na introdução de inovações. Essas inovações de produto se deram tanto em nível radical, quanto incremental. A maioria das empresas apresenta inovações de produto ao nível incremental, aprimorando um produto já existente no mercado, adicionando melhorias e diferenciações nestes produtos, tornando-os diferentes no mercado em relação aos existentes, conforme trechos das entrevistas abaixo:

O colágeno, ele já tinha aparecido em balas, em uma barra de cereal, porém com baixa gramatura. Dentro de uma linha sem glúten, funcional, com duas gramas de colágeno **não tinha, foi um produto novo**. O bolo de caneca, mesma coisa, uma linha sem glúten, mais funcional, mais natural, fonte de fibras **não tinha. São pequenas coisas que trazem um diferencial** que ao meu ver é importante (EBT9).

Eu acho que nesse aspecto da indústria 4.0, sim, nós inovamos no mercado. Nós olhamos ferramentas que multinacionais tinham, que não atendiam a necessidade da nossa indústria brasileira, e aí nós olhamos diversos modelos que existiam aqui e no mundo e fizemos um modelo brasileiro. Então sim, nós inovamos em questão do produto *software*, que inovou o mercado e trouxe benefícios para nós de reconhecimento nacional (EBT13).

Todavia, algumas empresas apresentam **inovações radicais**, colocando no mercado produtos totalmente inovadores, a maioria delas baseada em uma demanda do mercado:

Sim, porque a gente só faz coisas inovadoras, quando o cliente surge com um problema, achamos a solução para ele. A maioria dos produtos que botamos no mercado são produtos únicos (Trecho da entrevista da EBT11).

Sim, no que foi feito pela empresa até agora, só nós vendemos. São três produtos que só nós fabricamos (Trecho da entrevista da EBT2).

Sim, não tem um produto que não seja inovação, tanto que tem depósito de patente, eu não tenho nada que tu encontres no mercado. Não tenho concorrentes com o mesmo produto que eu (Trecho da entrevista da EBT7).

Diante das análises das entrevistas, pode-se constatar que as empresas pertencentes ao conjunto, possuem inovações de produto tanto em nível incremental e radical. A inovação de produto é definida por Damanpour (1991) como a introdução de novos produtos ou serviços para atender às necessidades do mercado. Ratificando essa afirmação, ficou evidente que as inovações desenvolvidas pelas empresas investigadas, na sua grande maioria, são advindas da demanda dos seus clientes. Os clientes levam às empresas os seus problemas e elas, através de sua criatividade e *know how*, desenvolvem soluções para atender a demanda desses clientes.

Wang e Ahmed (2004) asseveram que a inovação de produto é mais frequente no que se refere às novidades percebidas. Na ótica de Andrews e Smith (1996), uma importante característica da inovação de produto é o quão útil ou benéfico ele é para os consumidores. Neste sentido, de acordo com a análise feita nas empresas pesquisadas, constatou-se que os consumidores percebem os produtos lançados pelas empresas como algo que agrega valor a elas e soluciona os seus problemas. Abaixo, trechos das entrevistas que confirmam a percepção dos clientes com relação aos produtos lançados pelas empresas:

A maioria gosta do produto, continua utilizando, vê que foi algo que **agregou, que faltava para ele**, que sanou um problema deles. (EBT10).

Na **verdade, eles acham muito diferente**, não é pelo colágeno, é pela **experiência de consumo**, o colágeno está ali, mas o que eu vejo é que as pessoas querem comer

bem, comer coisa gostosa. Elas percebem que é diferente, mas elas não atribuem isso ao colágeno e sim à experiência de consumo (EBT9).

A percepção dos clientes é muito boa com relação às coisas que a gente faz, tanto é que não é feito marketing de nada, só vende pela percepção do cliente, pelos elogios que os clientes postam na rede, no mercado livre. Nosso marketing é o *feedback* do cliente (EBT11).

A inovação de produto também pode ser caracterizada pela capacidade das empresas em introduzir produtos ou serviços de forma mais ágil que os seus concorrentes, possibilitando que a empresa fique à frente no mercado (WANG; AHMED, 2004). Quando questionados se nos últimos cinco anos a empresa introduziu produtos ou serviços mais inovadores que seus concorrentes, algumas empresas afirmaram que sim:

Sim, ele é diferente do produto que já tem no mercado. Da linha sem glúten tem mais uma marca que surgiu agora, mas é bem diferente, são experiências totalmente diferentes sem desmerecer o produto do concorrente (EBT9).

Sim, a nossa metalúrgica é com foco nisso. Até no serviço mais tradicional tem processos que são diferenciados. Procuramos sempre fazer diferente. (EBT11).

Sim. Tanto produto como de serviço. De produto, a gente conseguiu entregar muitas novidades para o pessoal. Em relação ao serviço, estamos conseguindo entregar um bom diferencial na qualidade do serviço. (EBT19).

Produtos pioneiros e inovadores são competitivos e levam as organizações que os desenvolveram a ocuparem posições de liderança no mercado, onde as empresas inovadoras destacam-se frente às demais. Portanto, de acordo com os relatos apresentados, as empresas investigadas introduzem produtos ou serviços mais inovadores no mercado, evidenciando uma das características da inovação de produto.

Quanto ao monitoramento da taxa de sucesso dos produtos ou serviços lançados pelas empresas, pode-se constatar que elas não utilizam meios para medir e controlar tal informação. Algumas acreditam que o fato de os clientes indicarem a empresa para outros clientes e de serem referência no mercado, é indicativo forte do sucesso de seus produtos.

Essa questão de a gente ser referência já diz bastante disso, porque a gente até começou a mudar, no início a gente fazia 12 tipos de serviço, hoje a gente oferece três serviços somente, a gente realmente focou em algumas coisas (EBT3).

Aqui gerou a satisfação a ponto de estarem nos indicando. Essa indicação dos clientes para nós passa a ser um indicador para saber da aceitação do produto, a credibilidade que gerou. O Sindilojas, por exemplo, já nos indica para seus sócios, isso entendemos que é um percentual de valor (EBT8).

Outras empresas comentam que conseguem atingir uma taxa alta de sucesso devido aos produtos serem desenvolvidos diante de uma necessidade do cliente:

Como o desenvolvimento dos nossos produtos é orientado para os clientes, geralmente os nossos produtos já saem para um cliente específico, então a taxa de sucesso é grande, porque a gente não lança um produto e coloca no mercado para ver se vai dar ou não (EBT17).

Temos o contato próximo com o cliente, temos alguns clientes estratégicos que a gente faz uma parceria para levar o produto para testar. Temos esse cuidado de lançar um produto no mercado só quando ele está bem consolidado, sem chance de erro (EBT1).

Diante do exposto, evidenciou-se que o sucesso dos produtos lançados por esse conjunto de empresas se dá pela capacidade e habilidade de identificar as necessidades de seus clientes em relação aos seus produtos e, de forma rápida, desenvolver soluções que atendam essas necessidades, pois não há espaço na vida de consumidores para produtos que não satisfaçam as suas necessidades e preferências.

Portanto, no que condiz com a capacidade de inovação de produto das empresas investigadas, pode-se inferir que estas apresentam inovações radicais e incrementais no que se refere aos seus produtos ou serviços. Grande parte delas são pioneira em introduzir inovações no mercado, bem como introduzem produtos ou serviços mais inovadores, o que faz com que se mantenham à frente de seus concorrentes. Os clientes as percebem como empresas inovadoras, que solucionam suas demandas e agregam valor a sua empresa, mediante suas soluções inovadoras, o que acarreta em uma assertividade maior dos produtos lançados, pois são baseados nas necessidades dos seus clientes, aumentando assim sua taxa de sucesso.

Na sequência serão apresentados quais os comportamentos e habilidades de mudança e inovação, que dão sustentação ao desenvolvimento da capacidade de inovação de produto, identificados no conjunto de empresas investigadas.

4.2.2 Comportamentos e habilidades de mudança e inovação que dão sustentação ao desenvolvimento da capacidade de inovação de produto

Nesta seção, serão descritas as evidências de comportamentos e habilidades identificados no conjunto de empresas investigadas que sustentam o desenvolvimento da capacidade de inovação de produto nestas empresas. Foi possível identificar uma série de comportamentos e habilidades presentes nas empresas que garantem a sustentação da sua capacidade de inovação de produto, relacionados abaixo:

Habilidade criativa:

A criatividade pode ser definida como a capacidade de gerar novas e valiosas ideias para produtos, serviços, processos e procedimentos (NEMETH, 1997). Xu e Rickards (2007) definem criatividade como um processo por meio do qual indivíduos ou grupos de pessoas chegam à ideias e valores novos para os indivíduos, grupos e outros, dentro das suas comunidades. Na ótica de Camargo (2012), habilidade criativa é a capacidade de a organização criar novos produtos, bem como uma habilidade da equipe em atuar de forma criativa. Desta forma, identificou-se que as empresas estudadas possuem habilidade criativa que as auxiliam no desenvolvimento das inovações de produto em suas empresas.

O nosso insumo é a **criatividade**, a inventividade, é a nossa capacidade de gerar ideias. CONFIANÇA, CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO são as palavras que definem a empresa e a forma de atuação dela (EBG4).

A principal de todas é a **criatividade**. Vamos no cliente, captamos o que ele quer e voltamos para dentro da agência para fazer um *brainstorm* para atender o que o cliente necessita (EBT6).

É a **criatividade** mesmo, de ver um problema e dizer vamos por aqui. É comprometimento mesmo de querer solucionar, não desistir na primeira tentativa que não deu certo. Criatividade e comprometimento é o básico (EBT10).

A criatividade e eficiência são determinantes para a introdução de novos produtos. A capacidade de gerenciar, organizar, cultivar e nutrir o pensamento criativo está diretamente ligada ao crescimento e realização de uma organização. Portanto, evidenciou-se que a

habilidade criativa é essencial para que ocorra o desenvolvimento de inovação de produto nas empresas investigadas, elas destacam essa habilidade como um instrumento para a introdução de inovação, que favorece um ambiente inovador e garante uma gestão por resultados.

Capacidade de inovar proativamente

Segundo Miles e Snow (1978), uma empresa é proativa quando ela possui uma característica explorativa tanto em relação à novos mercados quanto à novas tecnologias. Neste sentido, a capacidade de inovar proativamente se concentra na identificação e compreensão dos problemas atuais enfrentados pelos clientes com os produtos disponíveis no mercado, encontrando soluções com o intuito de conquistar preferências, induzindo a empresa a mapear possíveis necessidades existentes, (CASSIA, 2016).

Observar os sinais de mercado em diferentes esferas e tentar antecipar-se às tendências e aos concorrentes são características de empresas proativas. Essa proatividade garante a elas destaque no mercado, diferenciando-as dos concorrentes. Desta forma, infere-se que essa capacidade é um comportamento de grande relevância no conjunto de empresas investigadas:

A proatividade se fez presente desde o primeiro momento em que decidimos abrir a empresa, nós vamos atender bem o cliente, de que forma? Não sei. Da forma que ele precisar (EBT13).

Acho que o principal é a proatividade, porque se tu és proativo tu consegues fazer as coisas. Agora, sem a proatividade, é difícil (EBT16).

Sim, é proativa, e acho que o comportamento básico é querer fazer as coisas diferentes, é estar comprometido com a mudança, e não ser resistente (EBT16).

Na ótica de Akman e Yilmaz (2008), a proatividade é o fator que mais impacta o sucesso da inovação. Neste sentido, percebe-se que as empresas apresentam esse comportamento no momento da introdução de inovações no mercado ou na busca de ferramentas que otimizem seus resultados. De acordo com os relatos, o que faz com que as empresas busquem a proatividade é a necessidade de ser diferente da concorrência. Esse comportamento na visão de Andreeva e Chaika (2006) conduz ao desenvolvimento de habilidades especiais visando renovar as capacidades essenciais que se destacam como base da vantagem competitiva.

Agilidade em inovar

Outro comportamento bastante evidenciado neste conjunto de empresas é a agilidade para introduzir inovações no mercado. Esse comportamento refere-se à capacidade de a organização estar à frente no mercado, pela introdução de novos produtos ou serviços (WANG; AHMED, 2004). A agilidade é uma característica importante para que uma empresa tenha capacidade de se adaptar, reconfigurando seus ativos internos e externos de forma a endereçar as mudanças ambientais (TEECE, 2009). Nesse aspecto, os relatos revelam que as empresas possuem agilidade para introduzir inovações, garantindo vantagem competitiva:

Acho que é a agilidade de introduzir inovações, porque hoje quando a gente quer implementar algo novo, em um mês a gente implanta (EBT16).

No mercado em que estamos inseridos, acredito que estamos sempre um passo à frente. Enquanto as pessoas estão tentando entrar, nós já estamos desenvolvendo algo novo (EBT19).

Sim, nós somos rápidos na incorporação de produtos novos no mercado, em questão de dois ou três meses o produto é idealizado e logo está no cliente (EBT1).

Habilidade de orientação para o mercado

A orientação proativa para o mercado é definida como a atuação da empresa sistematicamente voltada para a descoberta, compreensão e satisfação das necessidades latentes dos clientes (BODLAJ; COENDERS; ZABKAR, 2012). A orientação para o mercado representa a habilidade superior em entender e satisfazer os clientes. Este tipo de orientação possui as capacidades superiores de senso de mercado e ligação com o consumidor. Ter senso de mercado é ter a capacidade de sentir os eventos e tendências do ambiente de forma mais avançada que os competidores, levando a empresa a um desempenho superior (DAY, 1994). Relaciona-se com a capacidade da empresa em funcionar de forma orientada às necessidades dos clientes (CAMARGO, 2012). A habilidade de orientação para o mercado foi um mecanismo muito evidenciado no conjunto de empresas investigadas:

Não estou ali para ganhar o dinheiro do cliente, eu estou ali para **satisfazer o cliente**. Quero que ele fique satisfeito com o que a gente fez. Foco totalmente no cliente. É resolver o problema da forma mais simples, prática e objetiva (EBT11).

Através da necessidade de nossos clientes, grande parte dos nossos produtos é desenhada e desenvolvida sob demanda, **de acordo com a necessidade** (EBT21).

A nossa base de inovação é criada **pela necessidade**, é diferente de alguns setores que ficam fechados em laboratório. O nosso caso é por necessidade mesmo (EBT1).

Diante dos relatos apresentados, percebe-se que as empresas estudadas trabalham de forma orientada para o mercado, buscando soluções para atender as necessidades de seus clientes. Suas inovações não nascem de laboratórios, mas sim do olhar para os problemas de seus clientes. Segundo Hurley e Hult (1998), quando uma organização tem uma cultura que valoriza a inovação e possui os recursos necessários para isto, ela terá maior capacidade de inovar. Portanto, a aprendizagem e a orientação de mercado são antecedentes para a inovação.

Habilidade de criar valor superior ao cliente

Essa habilidade diz respeito à disponibilização ao mercado de melhores soluções para os problemas dos clientes, ou seja, é a capacidade de criação de valor para o cliente (CAMARGO, 2012). Nas empresas investigadas foi possível verificar que as inovações desenvolvidas pelas empresas criam valor para seus clientes, resolvendo seus problemas, proporcionando aumento de vendas e lucratividade.

A inovação gera valor para nós, **ela agrega valor** para nossa empresa e nós tentamos gerar valor também para as empresas que a gente atende através da inovação (EBT4).

Nossos clientes nos enxergam sim como uma empresa que agrega valor nos produtos que a gente entrega para eles (EBT18).

O cliente percebe que foi algo que agregou, que faltava para ele, que sanou um problema dele. São produtos que têm um valor agregado. Essa é a característica principal, de ser algo bem inovador (EBT10).

Infere-se que as empresas investigadas desenvolvem produtos ou serviços que agregam valor aos negócios dos seus clientes. Esse fato proporciona uma vantagem competitiva às empresas investigadas a partir do momento em que os clientes passam a indicar a empresa aos demais empresários, o que faz com que se tornem referências no

mercado. A geração de valor para os clientes através da inovação é uma relevante estratégia corporativa utilizada com o intuito de manter seus clientes e alcançar potenciais.

Habilidade de aproveitar os *feedbacks* dos clientes e funcionários

Neste estudo, essa capacidade é entendida como a habilidade da organização aproveitar os *feedbacks* recebidos de seus funcionários, clientes e fornecedores (CAMARGO, 2012). Nesta perspectiva, de acordo com os relatos dos gestores, elas utilizam esse mecanismo para buscar informações junto a seus clientes sobre os seus produtos ou serviços, com o objetivo de realizar melhorias, como também para identificar oportunidades de mercado na introdução de inovações, garantindo uma gestão por resultados na empresa:

Temos que ouvir o cliente, mantendo um bom relacionamento com eles. Eles não dão ideias, mas dizem os problemas, inclusive o dos outros. Depois que vendemos, passa um tempo e ligamos para ter um *feedback* do cliente (EBT2).

Muitos clientes nossos falam o problema e não sabem como resolver, e dali a gente tem um *insight* para gerar algo novo. A gente ouve muito as pessoas, os clientes, a equipe, porque é daí que a gente tira muitas ideias (EBT4).

Diante das evidências apresentadas, é possível inferir que as empresas investigadas possuem a habilidade de aproveitar os *feedbacks* dos seus clientes e funcionários, fator relevante na identificação de inovações e melhorias a serem feitas nos produtos desenvolvidos. Escutar os clientes é uma fonte poderosa de inspiração para melhorar produtos e processos. Desta forma, os *feedbacks* podem ajudar a empresa a desenvolver estratégias mais rapidamente do que os concorrentes, conforme afirma Collis (1994).

Capacidade de identificar oportunidades de mercado

Essa capacidade pode ser entendida, na visão de Wang e Ahmed (2004), como a identificação de novas oportunidades de mercado e a entrada de novos produtos e/ou serviços. Identificar e capitalizar oportunidades de mercado, bem como reconhecer o valor das informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente, são aspectos identificados por Meirelles e Camargo (2014) como uma habilidade condizente com as CDs. As empresas identificam oportunidades de mercado mediante a análise da concorrência, monitoramento do mercado, ideias de clientes e pesquisas, conforme evidenciado abaixo:

Tinha um serviço que só eu realizava dentro da empresa, e eu comecei a perceber que várias pessoas começaram a me procurar para isso, porque ninguém entendia desse serviço. Percebi que tinha uma grande lacuna nessa área de credenciamento (EBT14).

É muito nessa questão das dificuldades, onde tem problema, tem chance de inovar. Então, a gente fica sempre atento dentro dos clientes, nas queixas dos clientes, as vezes tem dois ou três clientes falando a mesma coisa, a gente **consegue enxergar oportunidades** de inovar e introduzir alguma coisa diferente. (EBT14).

A gente foi percebendo a **necessidade do mercado**, a gente foi aprendendo com o mercado, vai absorvendo algumas lacunas. Na verdade, é um aprendizado com o mercado e, a partir desse aprendizado, você introduz novos produtos (EBT8).

As empresas pertencentes ao conjunto investigado aproveitam as oportunidades de mercado existentes para lançar novos produtos ou entrar em novos segmentos. Grande parte das oportunidades identificadas nestas empresas são oriundas das demandas dos clientes e do monitoramento das lacunas existentes no mercado. Neste sentido, o desempenho inovativo

das empresas depende da habilidade de reconhecer as oportunidades e reconfigurar as suas capacidades para atingir resultados rentáveis (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Informalidade na resolução de problemas

Essa habilidade diz respeito à capacidade das organizações em solucionar problemas de maneira informal. Proporciona maior agilidade para as organizações no sentido de encontrar soluções para problemas, uma vez que procedimentos institucionalizados tendem a burocratizar, tornando o processo de resolução de problemas moroso e ineficiente.

Não tem nada formal, a gente vai resolvendo conforme os problemas vão surgindo. A gente senta, define o que vai ser feito (EBT1).

Não, formalizado não. Nós abaixamos a cabeça, discutimos para tentar resolver as coisas (EBT2).

Não tem nada institucionalizado, aparece um problema, vai ser dado um jeito de resolver (EBT3).

De acordo com o exposto, percebe-se que as empresas não possuem procedimentos institucionalizados para a resolução de problemas. Estes são resolvidos conforme acontecem, de maneira informal, por meio de discussões entre gestores e equipe bem como pela realização de pesquisas, visando solucionar tais problemas. Para isso, fazem uso da criatividade para encontrar soluções eficientes e ágeis.

Capacidade de flexibilidade

A capacidade de flexibilidade pode ser considerada um elemento-chave nas organizações investigadas. Refere-se à habilidade em ser flexível perante as situações que se apresentam (CAMARGO, 2012). A capacidade de ser flexível é uma competência estratégica para as empresas que precisam adequar produtos ou processos à contextos dinâmicos. A pesquisa evidenciou que a capacidade de flexibilidade frente às mudanças constitui um fator importante para a capacidade de mudança e de adaptação das empresas:

Mudou a direção, a gente muda, a gente vai, o que dificulta é vir uma onda mais forte e nos derrubar. A flexibilidade acaba sendo um diferencial nosso, a gente muda muito rápido, não deu certo, a gente se adapta rápido (EBT4).

Sim, a gente é sempre flexível, nada é definitivo. Procuo não engessar nada (EBT11).

Muito flexíveis, precisa mudar, se muda. Como atuamos em diversos setores industriais, é necessária essa flexibilidade (EBT13).

Essa habilidade proporciona às empresas investigadas adequar-se da maneira que for necessário, de modo a atender as demandas e necessidades de seus clientes. Este fator garante a elas um diferencial competitivo no mercado. O quadro abaixo, sintetiza as inovações de produtos desenvolvidas pelas empresas e os comportamentos e habilidades que sustentaram o desenvolvimento destas inovações.

Quadro 1: Inovações de produto e comportamentos e habilidades que sustentam o seu desenvolvimento

Inovações de produto desenvolvidas	Comportamentos e habilidades de mudança e inovação
- Desenvolvimento da Carreta Tribasculante (EBT1)	- Habilidade criativa

<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento do For Unit, Chairbarrel e Espaldar com molas (EBT2) - Criação de sistema para filtragem e cadastro de currículos (EBT3) - Desenvolvimento do App para a feira Expojuí/Fenadi (EBT4) - Desenvolvimento do sistema de Automação residencial (EBT5) - Desenvolvimento do projeto comércio facilitado, Criative Barril e Pet Home (EBT6) - Desenvolvimento do sistema de desinfecção de ovo pela tecnologia de ozônio (EBT7) - Desenvolvimento do cliente oculto com <i>benchmarking</i> competitivo (EBT8) - Desenvolvimento da barra de colágeno s/ glúten e lactose e bolo de caneca s/glúten (EBT9) - Desenvolvimento do <i>webservice</i> climático (EBT10) Desenvolvimento do Issador de Split e Protetor de Step da Amarok (EBT11) Desenvolvimento de um modelo brasileiro da Indústria 4.0 (EBT13) - Desenvolvimento de <i>spórus</i> e bactérias ácido lácticas para os laticínios (EBT15) - Desenvolvimento de Dispositivo de Indicação de Nível, sensores de semente/contagem de grãos, monitor de plantio e controlador de plantadeira com taxa variável (EBT17) - Desenvolvimento de <i>software</i> de replicação de dados, de <i>software</i> para automatização de formulário e do aplicativo: Meu Resíduo (EBT18) - Desenvolvimento do sistema de gestão de competição de tênis (EBT19) 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de inovar proativamente - Agilidade em inovar - Habilidade de orientação para o mercado - Habilidade de criar valor superior ao cliente - Habilidade de aproveitar os <i>feedbacks</i> dos clientes e funcionários - Capacidade de identificar oportunidades de mercado - Informalidade na resolução de problemas - Capacidade de flexibilidade
---	---

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

O desenvolvimento de inovação de produto é um fator determinante para empresas que queiram se manter competitivas em ambientes dinâmicos e turbulentos. Neste sentido, investigar como as empresas desenvolvem e sustentam as suas capacidades de inovação de produto, apresenta-se como tarefa relevante no meio acadêmico e profissional.

Diante dos resultados apresentados, foi possível compreender o processo de desenvolvimento da capacidade de inovação de produto das empresas estudadas, empresas estas inseridas em ambiente dinâmico e competitivo, que necessitam de constante inovação para que consigam sobreviver. O desenvolvimento das inovações de produto ocorreu por meio de comportamentos e habilidades que sustentam o desenvolvimento da capacidade de inovação de produto destas empresas.

Com relação às contribuições gerenciais, esta pesquisa evidencia que o estudo do desenvolvimento da CIP é importante para o sucesso organizacional de empresas de base tecnológica, bem como de qualquer organização que queira se manter no mercado. Conhecendo os comportamentos e habilidades para o desenvolvimento da capacidade de inovação de produto, gestores e demais atores podem aplicá-los dentro de suas organizações de modo a torná-las mais competitivas frente ao cenário econômico atual.

Desenvolver a capacidade de inovação de produto representa um desafio para as organizações. Vários são os benefícios advindos do seu desenvolvimento, como vantagem competitiva por introduzir no mercado produtos ou serviços de maneira mais ágil que os

concorrentes e com diferenciação em relação a eles, porém vários também são os desafios e barreiras, como falta de recursos disponíveis, principalmente financeiros, bastante presente em pequenas empresas. O conhecimento de como desenvolver a capacidade de inovação de produto das organizações pode proporcionar, ainda, aumento na capacidade de respostas da organização frente às mudanças que ocorrem no ambiente mercadológico, fato que também proporciona vantagem competitiva às organizações.

Entende-se que este estudo apresenta limitações, o que é percebido como natural em trabalhos de pesquisa. Este estudo analisou somente a capacidade de inovação de produto, constituindo-se uma das limitações do estudo. O presente estudo não pode ser generalizado para outros segmentos, pois trata de estudos não comparativos, realizados em um conjunto de empresas de base tecnológica, com realidades particulares e com base na percepção dos seus empreendedores. Portanto, as conclusões obtidas não são generalizáveis e podem não ser aplicáveis para organizações de outros segmentos. Outra limitação do estudo é o fato de ter sido realizado por intermédio da abordagem qualitativa, considerando a análise documental e entrevistas com os empreendedores. Logo, as conclusões se restringem às percepções destes gestores. A pesquisa teve como foco de análise o ambiente interno, não contemplando demais *stakeholders* que poderiam contribuir para ampliar os resultados.

Portanto, como sugestão de estudos futuros, recomenda-se contemplar outros públicos que não só os gestores para que, desta forma, o estudo fique mais enriquecedor. Sugere-se, deste modo, a realização de uma pesquisa quantitativa e qualitativa com os demais *stakeholders*, fazendo uso de um *software* de análise qualitativa, como o Nvivo ou Atlas TI para transmitir maior validade e confiabilidade à pesquisa. Sugere-se, também, que o estudo do desenvolvimento da capacidade de inovação de produto seja replicado para outros segmentos, para verificar se comportamentos e habilidades identificados nesta pesquisa, serão também encontrados em outros perfis.

Apesar das limitações apresentadas, o presente estudo representa um avanço no sentido de apresentar os comportamentos e habilidades responsáveis pelo desenvolvimento da capacidade inovativa de produto em empresas de base tecnológica. A partir do conhecimento de que comportamentos e habilidades, são necessários para que empresas desenvolvam sua capacidade inovativa de produto, é possível instituir tais mecanismos nas organizações e assim propiciar o desenvolvimento desta capacidade nos mais diversos setores, contribuindo para o desenvolvimento de novos produtos, geração de novos empregos e renda e, conseqüentemente, o desenvolvimento regional e do Brasil.

REFERÊNCIAS.

- ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. **Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?** St. Petersburg State University. São Petersburgo. 2006.
- ANDREWS, J.; SMITH, D. C. In Search of Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products. **Journal of Marketing Research**, v.33, n. 2, p. 174-187, 1996.
- AKMAN, G.; YILMAZ, C. Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. **International Journal of Innovation Management**, v. 12, n. 1, p. 69-111, 2008.
- AKGÜN, A. E.; LYNN, G. S. New product development team improvisation and speed-to-market: An extended model. **European Journal of Innovation Management**, 5, 3, 117-129, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

- BARRETO, I. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, v. 36. n. 1, p. 256-280, 2010.
- BODLAJ, M.; COENDERS, G.; ZABKAR, V. Responsive and proactive market orientation and innovation success under market and technological turbulence. **Journal of Business Economics and Management**, v. 13, n. 4, p. 666-687, 2012.
- BONINI, L. A.; SBRAGIA, R. O modelo de design thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v. 2, n.1, p. 03-25, 2011.
- CAMARGO, A. **Capacidades Dinâmicas em uma Empresa Secular de Serviços: O Caso Berlitz**. 295 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012.
- ÇAKAR, N. D.; ERTÜRK, A. Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 3, p. 325-359, 2010.
- CASSIA, A. R. **Impacto das capacidades dinâmicas sobre a capacidade inovativa moderado pela turbulência tecnológica e pela orientação proativa para o mercado**. 198 f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo - SP, 2016.
- COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v.15, p.143-152, 1994.
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation: A meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. **Academy of Management Journal**, v. 3, n. 34, p. 555-590, 1991.
- DANNEELS, E.; KLEINSCHMIDTB, E. J. Product innovativeness from the firm's perspective: Its dimensions and their relation with project selection and performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 18, n. 6, p. 357–373, 2001.
- DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GALLEGOS, J. F. D. C; TORNER, F. M. Absorptive capacity and innovation in low-tech companies in emerging economies. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 13, n. 2, p. 3- 10, 2018.
- GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19, 110-132, 2002.
- GINIUNIENE, J; JURKSIENE, L. Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v 213, p. 985- 991, 2015.
- GRIGORESCU, A. et al. Key Drivers and Skills Needed for Innovative Companies Focused on Sustainability. 2019.
- HII, J.; NEELY, A. Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than others. **Proceedings of International Annual Euroma Conference**, 7., 2000, Ghent. Brussels: Euroma,2000.
- INAN, G; BITITCI, U. Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 210, p. 310-319, 2015.
- LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377-400,2001.
- MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, Ed. Esp., p. 41-64, 2014.
- MENGUC, B. S.; AUH, S. Development and return on execution of product innovation capabilities: The role of organizational structure. *Industrial Marketing Management*, 39, 820-831, 2009.

- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- NEELY, A; FILIPPINI, P; FORZA C; HII, J. A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: Perceptions of managers and policy makers in two European regions. **Integrated Manufacturing Systems**, 12/2, 114–124, 2001.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: Unicamp, 2005.
- NEMETH, C. J. Managing Innovation: When less is more. **California Management Review**, v. 40, n. 1, p. 59-74, 1997.
- SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1934.
- SANTOS, M. J. DOS; PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Capacidade de inovação de produto: percepção dos gestores. **Revista Pretexto**, v. 19, n. 1, p. 43–55, 2018.
- STEFANOVITZ, J. P.; NAGANO, M. S. Gestão da inovação de produto: proposição de um modelo integrado. **Production**, v. 24, n. 2, p. 462–476, 2013.
- SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT, M. A. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48, 450-463, 2005.
- TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. 7ª.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3ª. ed. Porto Alegre: 2008.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management J**, v. 28, n.13, p. 1319-1350, 2007.
- _____. **Dynamic capabilities & strategic management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TEECE, D.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.
- VALLADARES, P. S. D. A.; VASCONCELLOS, M. A.; SERIO, L. C. Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 5, p. 598-626, 2014.
- WANG, C. L; AHMED, P. K. The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, p.303-313, 2004.
- _____. Dynamic capabilities: A review and research. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 9, p. 31-51, 2007.
- WELTER, C. V. DO N.; SAUSEN, J. O.; ROSSETTO, C. R. The development of innovative capacity as a strategic resource in incubation activities. **Revista de Gestão**, v. 27, n. 2, p. 169–188, 2020.
- WELTER, C. V. DO N.; SAUSEN, J. O.; Cappellari, G. Tipologias de inovação: um estudo em organizações graduadas de incubadoras de base tecnológica. **Rev. Iberoam. Estratégia**, v. 18, n. 4, p. 576-597, 2019.
- XU, F.; RICKARDS, T. Creative Management: A predicted Development from Research into Creativity and Management. **Creative and Innovation Management**, v. 16, n. 3, p. 216-228, 2007.
- XU, R. SONG, X.; LIU, G. The Role of Organizational Capability on Technological Innovation. *International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management*, v. 3, 2008.
- YESIL, S; KOSKAB, A; BUYUKBESC, T. Knowledge Sharing Process, Innovation Capability and Innovation Performance: An Empirical Study. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 75, p. 217- 225, 2013.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**. v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.