



Desenvolvimento da Capacidade de Inovação de Produto em Empresas de Base Tecnológica

Development of Product Innovation Capacity in Technology-Based Companies

Clarice Vepo do Nascimento Welter¹

Roberto Schoproni Bichueti²

Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen³

Daniel Knebel Baggio⁴

Gabriela Cappellari⁵

Resumo

O objetivo do estudo foi identificar as inovações de produto desenvolvidas pelas empresas investigadas e os comportamentos e habilidades que sustentaram o desenvolvimento da capacidade de inovação de produto (CIP). Foi realizada uma pesquisa empírica de natureza exploratória e descritiva, mediante estudo de casos múltiplos em 21 empresas de base tecnológica (EBTs) do Rio Grande do Sul. Os dados foram analisados por intermédio da análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que o desenvolvimento da CIP ocorreu por meio de comportamentos e habilidades a saber: habilidade criativa, capacidade de inovar proativamente, agilidade em inovar, habilidade de orientação para o mercado, capacidade de identificar oportunidades de mercado e capacidade de flexibilidade. Esses comportamentos e habilidades sustentaram o desenvolvimento das diversas inovações identificadas de produto. Assim, concluiu-se que a CIP é importante para o sucesso das EBTs, e que conhecendo tais comportamentos e habilidades, gestores e demais atores podem aplicá-las dentro de suas organizações, tornando-as mais competitivas.

Palavras-chave: capacidade de inovação; inovação de produto; comportamentos; habilidades; empresa de base tecnológica.

Abstract

The study aims to identify the product innovations developed by the investigated companies and the behaviors and skills that supported the development of the product innovation capacity (PIC). It is an exploratory and descriptive empirical research carried out through the study of multiple cases in 21 technology-based companies (EBTs) in Rio Grande do Sul. Data were analyzed through content analysis. The results showed that the development of CIP occurred through behaviors and skills, such as creative ability, ability to innovate proactively, agility in innovating, market orientation ability, ability to identify market opportunities, and flexibility. These behaviors and skills supported the development of the various identified product innovations. Thus, it was concluded that CIP is significant for the success of EBTs and that by knowing such behaviors and skills, managers and other actors can apply them within their organizations, making them more competitive.

Keywords: capacity for innovation; product innovation; behaviors; skills; technology-based company.

1 Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

2 Professor Adjunto no Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Doutor em Administração pela UFSM.

3 Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ).

4 Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ). Doutor em Contabilidade e Finanças pela Universidade de Zaragoza (Espanha).

5 Professora adjunta na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ).

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 aumento da competitividade faz com que as organizações busquem resultados mais expressivos, adotando estratégias que vão desde inovações em produtos, serviços e processos até a formação de parcerias com clientes, concorrentes e fornecedores, com o objetivo de fortalecer as relações e obter melhores condições de negociação e manutenção de mercado (BAGGIO; GAVRONSKI; LIMA, 2019). Neste sentido, capacidade de inovação e de adaptação proporcionam, às organizações inseridas em ambientes dinâmicos, a possibilidade de se obter vantagem competitiva, garantindo, assim, seu espaço no mercado (WELTER; SAUSEN; CAPPELLARI, 2017).

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). No entanto, a capacidade de inovar depende de muitos fatores para que seja alcançada com sucesso, dentre eles, destacam-se: o clima organizacional, a cultura, os processos internos e o ambiente externo (BAGGIO *et al.*, 2019). Segundo Zanandrea, Froehlich, Bitencourt e Camargo (2021), a inovação é necessária para enfrentar o ambiente complexo e multifacetado e, por esse motivo, há um crescente interesse em entender os fatores que permitem que uma empresa desenvolva sua capacidade de inovação (MENDOZA-SILVA, 2021).

Diante disso, em um ambiente dinâmico e com rápidas transformações, a inovação de produto possui um papel fundamental para as organizações enfrentarem um cenário competitivo e de constantes mudanças. Esse tipo de inovação é oriunda do desenvolvimento em consonância com as necessidades do mercado, que tornam necessário integrar e empregar as diferentes capacidades dinâmicas da organização (XU; SONG; LIU, 2008; GENARI; MACKE, 2018). Essa tipologia de inovação é considerada um fator-chave para o crescimento das pequenas e médias empresas – PMEs (BERENDS *et al.*; MANTHEY *et al.*, 2021), pois permite que elas lidem de forma eficaz com a rápida evolução da tecnologia e ciclos de vida mais curtos do produto, representando excelentes oportunidades para crescimento e expansão para novos mercados (CHANG; BAI; LI, 2015). Ainda, a introdução de novos produtos facilita a capacidade de responder às necessidades de seus clientes, o que implica em maior desempenho (SOK; O’CASS, 2015), podendo ainda melhorar a reputação da empresa, aumentando a vantagem competitiva, o lucro e o retorno sobre o investimento (MANTHEY *et al.*, 2021).

Embora as pesquisas tenham sugerido que a capacidade de inovação tem implicações no desempenho da inovação e na inovação de produto (YESIL; KOSKA; BÜYÜKBESE, 2013; GINIUNIENE; JURKSIENE, 2015; INAN; BITITCI, 2015), pouco se sabe como ocorre o desenvolvimento da capacidade de inovação de produto – CIP (SANTOS; PERIN; SAMPAIO, 2018). Tampouco, quais comportamentos e habilidades que favorecem o seu desenvolvimento.

Diante deste contexto, esta pesquisa se propôs, mediante estudo qualitativo desenvolvido no segmento de empresas de base tecnológica, operacionalizar um dos elementos componentes das capacidades dinâmicas (CDs), a capacidade inovativa, trazendo a seguinte questão norteadora: Como ocorre o desenvolvimento da capacidade de inovação de produto em empresas de base tecnológica? Diante de tal indagação, o objetivo foi 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 CDs (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 CIP é desenvolvida nas organizações. Ao identificar quais comportamentos e habilidades propiciam o desenvolvimento da CIP, a pesquisa contribui para o entendimento de como ocorre a 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).

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 a 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. O autor supracitado 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, estando ligada à capacidade da organização 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). Diante disso, a inovação passa a ser vista como uma questão de sobrevivência e não apenas uma escolha por parte das empresas (BITTENCOURT; ZEN; PRÉVOT, 2019)

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, 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, pode possibilitar a promoção de inovações, seja de produto, processo, mercado ou gestão, contribuindo para que a empresa se destaque frente aos seus concorrentes (BITTENCOURT *et al.*, 2019).

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 nos 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*), auxiliando as organizações a alcançarem resultados de forma sustentável. 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 (WELTER *et al.*, 2020).

Para Welter *et al.* (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 estratégias com comportamentos e processos inovadores dos empreendedores e gestores. Já na percepção de Froehlich e Nodari (2021), a capacidade de inovação pode ser entendida como um alinhamento das práticas de inovação com as práticas organizacionais, o que acontece de forma deliberada e sistemática, transformando o conhecimento e aprendizagem em inovações radicais e incrementais. Conforme a visão dos autores supracitados, a inovação é um processo e não um evento isolado, por isso deve ser gerenciada de forma dinâmica e integral.

Neste sentido, na visão Mendoza-Silva (2021) e Silva (2021), a capacidade de inovação é constituída de elementos ou fatores determinantes distintos, como: liderança transformadora, intenção estratégica de inovar, gerenciamento para inovação, conhecimento do cliente e do mercado, gestão estratégica de tecnologia, estrutura organizacional, gerenciamento de projetos e desempenho de inovação. Diante disso, a capacidade de inovação é complementar e necessária para a constituição de formas sistemáticas e sustentadas para os processos de inovação que contribuam para a geração de resultados de inovações mais efetivas para melhorar o desempenho organizacional.

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. 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, sendo esta realizada na próxima seção.

2.2 Capacidade de inovação de produto (CIP)

O presente estudo focou em um tipo específico de capacidade: a capacidade de inovação de produto (CIP). Esta capacidade é amplamente reconhecida como uma capacidade dinâmica chave, ressaltando a importância estratégica conferida por acadêmicos e profissionais à CIP para aumentar a competitividade das empresas (SHARMA; MARTIN, 2018).

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 à novidade descoberta e significância de novos produtos para atender ao consumidor, introduzidas no mercado em tempo hábil, podendo consistir em pequenas modificações nos atributos dos produtos já comercializados pela empresa. Ainda, conforme os autores, a descoberta de produtos inovadores apresenta grandes oportunidades para as empresas em termos de crescimento e expansão, permitindo que as organizações atinjam uma posição confortável e dominante no mercado. Portanto, tem-se que a inovação de produto consiste na exploração bem sucedida de novas ideias que proporcionam melhor eficiência e eficácia dos produtos (MANTHEY *et al.*, 2021).

A tipologia de inovação de produto é dividida em inovação incremental e inovação radical. A primeira representa uma mudança em uma tecnologia aplicada ao produto, enquanto a última significa uma nova tecnologia que foi adaptada ao produto (FONTANA; NUVOLARI; SAVIOTTI, 2009). Fonseca (2012) infere que a inovação radical é muito mais arriscada em relação à inovação incremental, no entanto, em caso de êxito terá um impacto muito superior no posicionamento competitivo da empresa, já que não será tão facilmente imitada pelos concorrentes. Tidd *et al.* (2008) afirmam que a inovação incremental, ainda que arriscada, é uma estratégia gerencial de grande potencial, porque inicia a partir de algo conhecido a ser aprimorado, portanto as chances de sucesso são maiores.

No que condiz à capacidade de inovação de produto (CIP), esta 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 omitem 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). Ainda, os autores apresentam a CIP como habilidade da organização para continuamente transformar o conhecimento e as ideias em novos produtos para beneficiar a si e ao mercado.

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.

Na ótica de O’Cass e Ngo (2012), CIP é definida como processos/rotinas que permitem a busca de fatores críticos de sucesso, como a introdução de produtos inovadores, melhoria da qualidade do produto e alavancagem de tecnologia de ponta, sendo considerada uma capacidade dinâmica chave, responsável por aumentar a competitividade das empresas (SHARMA; MARTIN, 2018).

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. Assim, as organizações que possuem CIP 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). Diante disso, a cultura organizacional inovadora, as características das atividades internas e o entendimento do ambiente externo constituem-se, conforme Akman e Yilmaz (2008), como características da CIP. A capacidade relacional a partir de alianças estratégicas também configura-se como uma importante ferramenta para o desenvolvimento de novos produtos (ALMEIDA *et al.*, 2018).

Diante do exposto, pode-se inferir que a capacidade de inovação de novos produtos depende dos estoques de conhecimento da empresa (MENGUC; AUH; YANNOPOULOS, 2014; SINKOVICS *et al.*, 2021).

Segundo Sharma e Martin (2018), o tratamento do CIP como uma capacidade dinâmica ajuda a traçar analogias e inferências teóricas apropriadas, permitindo uma compreensão conceitual mais profunda e uma revisão das abordagens de medição, não apenas da CIP, mas também de várias outras capacidades dinâmicas operacionais.

Com base na literatura apresentada, a CIP é definida, neste estudo, como um conjunto coordenado de comportamentos e habilidades que têm por objetivo o desenvolvimento de inovações direcionadas ao produto (SANTOS *et al.*, 2018). Mas que comportamentos e habilidades seriam esses? Para ajudar a elucidar esta questão, faz-se necessário um aprofundamento maior acerca destas variáveis, o que será feito na próxima seção.

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 às 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 de comportamentos e de 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 relacionados 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, selecionadas automaticamente (NELSON; WINTER, 2005)

Por sua vez, 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, assimilando-as e aplicando-as 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. Deste modo, 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.

Diante do que foi apresentado, pode-se inferir que, para as organizações desenvolverem CIP, é necessário que elas sejam dotadas de comportamentos e habilidades que irão propiciar e facilitar o desenvolvimento de inovações de produto, inovações estas que proporcionam à empresa uma vantagem competitiva e, conseqüentemente, uma posição confortável no mercado.

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracterizou-se como uma pesquisa empírica de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, que permite a compreensão aprofundada de determinado fenômeno (TRIVINÕS, 1987; FLICK, 2004; GIBBS, 2009). Esta escolha metodológica justifica-se tendo em vista a existência de poucos estudos

na literatura que investigam a CIP, permitindo a compreensão detalhada do construto.

A pesquisa foi realizada por intermédio de estudo de casos múltiplos (YIN, 2001) com 21 organizações de base tecnológica, identificando as inovações de produto desenvolvidas e os comportamentos e habilidades que sustentaram a capacidade de inovação. Foram selecionadas empresas egressas de quatro incubadoras de base tecnológica vinculadas às universidades comunitárias do Rio Grande do Sul, denominadas de INC 1, INC 2, INC 3 e INC 4. Optou-se pelas empresas egressas pelo propósito que todas 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 inicial foi representada por 47 empresas já graduadas. Optou-se somente pelas graduadas pelo fato de já estarem 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 Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e as que não aceitaram participar, por motivos que não explicitaram. Assim, 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, EBTG12, EBT13, EBT14, EBT15, EBT16, EBT17, EBT18, EBT19, EBT20 e EBT21, cujos perfis são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil das empresas investigadas

Empresa	Setor	Ramo de atividade	Incubadora vinculada	Ano da graduação	Cidade
EBTG1	Indústria	Máquinas agrícolas	INC 1	2013	Santa Rosa
EBTG2	Indústria	Equipamentos de pilates	INC 1	2015	Ijuí
EBTG3	Serviços	Consultoria em RH	INC 1	2014	Ijuí
EBTG4	Serviços	Consultoria em comunicação	INC 1	2012	Ijuí
EBTG5	Serviços	Engenharia elétrica	INC 1	2011	Ijuí
EBTG6	Serviços	Design gráfico	INC 1	2016	Ijuí
EBTG7	Indústria	Desenvolvimento e fabricação de equipamentos geradores de ozônio	INC 2	2012	Lajeado
EBTG8	Serviços	Consultorias em inteligência de mercado	INC 2	2015	Lajeado
EBTG9	Indústria	Alimentos voltados para beleza e saúde	INC 2	2016	Lajeado
EBTG10	Indústria	Tecnologias ambientais e automação	INC 2	2016	Lajeado
EBTG11	Indústria	Indústria metalmeccânica	INC 2	2016	Estrela
EBTG12	Serviços	Desenvolvimento de projetos sustentáveis para residências/empresas	INC 2	2013	Lajeado
EBTG13	Serviços	Atua no mercado de automação industrial	INC 2	2011	Lajeado
EBTG14	Serviços	Consultoria e assessoria em Engenharia de Produção	INC 2	2015	Lajeado
EBTG15	Indústria	Ramo de alimentos	INC 2	2015	Lajeado
EBTG16	Serviços	Desenvolvimento de embalagem	INC 2	2016	Lajeado
EBTG17	Indústria	Gerenciamento de máquinas agrícolas	INC 3	2016	Passo Fundo
EBTG18	Serviços	Desenvolvimento de <i>software</i>	INC 4	2010	Santa Cruz
EBTG19	Serviços	Desenvolvimento de <i>software</i>	INC 4	2012	Santa Cruz
EBTG20	Serviços	Energias renováveis	INC 4	2015	Santa Cruz
EBTG21	Serviços	Desenvolvimento de produtos e soluções na área de TI	INC 4	2015	Santa Cruz

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

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.

O roteiro de pesquisa compreendeu duas partes. A primeira parte trata da identificação das inovações de produto desenvolvidas, elaborada a partir da proposição de Wang e Ahmed (2004), que considera: inovação de produto, processo, mercado, comportamental e estratégica. Assim, como este estudo focou somente na inovação de produto, o instrumento foi elaborado considerando somente esta tipologia. 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).

As entrevistas, previamente agendadas, foram aplicadas junto a 21 empreendedores e foram realizadas nas dependências das empresas. As mesmas viabilizaram uma conversa informal, permitindo que os sujeitos falassem

livremente e incluíssem pontos não previstos, configurando o estudo exploratório. 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, realizou-se 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 estruturado 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, descritas no quadro a seguir.

Quadro 2 – Categorias de análise

Categorias	Subcategorias	Base teórica
Tipologia de inovação	Inovação de produto	Wang e Ahmed (2004)
Elementos componentes e mecanismos organizacionais de desenvolvimento da CIP	Comportamentos e habilidades	Meirelles e Camargo (2014)

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Wang e Ahmed (2004) e Meirelles e Camargo (2014).

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 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS 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 2. 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. Assim, a maioria das empresas apresenta inovações de produto no 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. (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. São produtos únicos. (EBT11).

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

Sim, não tem um produto que não seja inovação, tem depósito de patente, eu não tenho nada que encontre no mercado. Não tenho concorrentes com o mesmo produto. (EBT7).

Diante das análises das entrevistas, pode-se constatar que as empresas pertencentes ao conjunto possuem inovações de produto 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:

Na verdade, eles acham muito diferente, não é pelo colágeno, é pela experiência de consumo. Eles percebem que é diferente, mas eles 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, 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 Sindilhojas, 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 certo 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 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:

4.2.1 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 nos definem. (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. Criatividade e comprometimento é o básico. (EBT10)*

A criatividade e eficiência são determinantes para a introdução de novos produtos. Na ótica de Du, Zhang e Zhang (2019), a criatividade desempenha um papel essencial no desenvolvimento de novos produtos e representa um fator crítico de vantagem competitiva. 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, uma vez que estas destacam essa habilidade como um instrumento para a introdução de inovação, favorecendo um ambiente inovador e garantindo uma gestão por resultados.

4.2.2 Capacidade de inovar proativamente

Segundo Miles e Snow (1978), uma empresa é proativa quando ela possui uma característica explorativa, tanto em relação a novos mercados, quanto a 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, 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 é proativo, tu consegue 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 no 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 otimizam 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.

4.2.3 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)

4.2.4 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, o compartilhamento de conhecimento e a orientação de mercado são antecedentes para a inovação (ZANANDREA *et al.*, 2021).

4.2.5 **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). A criação de valor por parte das empresas deve considerar a dinâmica interna dos recursos e capacidades empresariais (MOREIRA; MORAES; PEREIRA, 2019). 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. São produtos que têm um valor agregado. Essa é a característica principal, de ser algo bem inovador. (EBT10).

Conclui-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.

4.2.6 **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). De acordo com Zanandrea *et al.* (2021), práticas como interação, *feedback*, explicação, ajuda ou aconselhamento, estimulam os indivíduos a pensarem juntos. Essas práticas resultam na mudança de ideias sobre estilos e processos de trabalho, criando novas estruturas de conhecimento ou rotinas, abordagens, disciplinas e culturas que favorecem a inovação. Nesta perspectiva, de acordo com os relatos dos gestores, as empresas 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 os 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).

4.2.7 **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).

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).

4.2.8 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).

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

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.

4.2.9 Capacidade de flexibilidade

A capacidade de flexibilidade pode ser considerada um elemento-chave nas organizações investigadas. Refere-se à habilidade em ser flexível perante situações que se apresentam (CAMARGO, 2012). A capacidade de ser flexível é uma competência estratégica para as empresas que precisam adequar produtos ou processos a contextos dinâmicos. Assim, 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. 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. É necessária essa flexibilidade. (EBT13).

Essa habilidade proporciona às empresas investigadas a adequação necessária, de modo a atender às 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.

Quadro3 – Inovações de produto e comportamentos e habilidades que sustentam o seu desenvolvimento

Inovações desenvolvidas de produto	Comportamentos e habilidades de mudança e inovação
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento da carreta tribasculante (EBT1) - Desenvolvimento do equipamento 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 içador de <i>split</i> e protetor de estepe da camioneta Amarok (EBT11) - Desenvolvimento de um modelo brasileiro da Indústria 4.0 (EBT13) - Desenvolvimento de <i>spórus</i> e bactérias ácido-láticas 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"> - Habilidade criativa - 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 como ocorreu o 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.

Dentre os comportamentos e habilidades identificados na presente pesquisa, que sustentam o desenvolvimento da capacidade de inovação de produto, destacaram-se a habilidade criativa das empresas que as auxiliam no desenvolvimento de inovações, contribuindo para o seu crescimento e desenvolvimento. Essa criatividade é oriunda principalmente dos empreendedores, que sentem a necessidade de estar sempre fazendo algo diferente, tanto no desenvolvimento de um novo produto como, também, na resolução de problemas.

A capacidade de inovar proativamente é um comportamento ou habilidade relevante nas empresas estudadas. Mediante a análise do mercado e das tendências, as empresas conseguem ser proativas na introdução de inovações, garantindo vantagem competitiva sustentável. A habilidade de orientação para o mercado propicia que as organizações desenvolvam produtos ou serviços conforme a demanda, ou seja, baseadas nas necessidades de seus clientes, o que garante uma assertividade maior dos produtos desenvolvidos, pois não nascem de laboratório e sim de uma necessidade real.

Destaca-se, também, a habilidade de aproveitar os *feedbacks* dos clientes e ideias dos funcionários, que propiciam o aprimoramento constante dos produtos ou serviços. Essa habilidade também é importante para as organizações, para a identificação de oportunidades de mercado na introdução de inovações, bem como para possibilitar a correção ou mudança de rumos mais rápidos que os concorrentes. E, por fim, a capacidade de flexibilidade é considerada um elemento-chave nestas organizações no que condiz a sua capacidade de mudança e adaptação às necessidades dos clientes e do mercado. Ou seja, os produtos podem ser adaptados conforme a solicitação do cliente, o que garante satisfação e agrega valor.

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 que sustentam o desenvolvimento da capacidade de inovação de produto nas organizações, gestores e demais atores podem aplicá-los dentro de suas empresas, de modo a torná-las mais competitivas frente ao cenário econômico atual.

Este estudo traz, também, importante contribuição acadêmica, cooperando com o campo teórico ao abordar as capacidades dinâmicas sob o enfoque de um dos seus três elementos componentes, a capacidade inovativa. Contribui também no sentido de expor como ocorre o desenvolvimento da CIP em empresas egressas de incubadoras de base tecnológica, contribuindo para preencher a lacuna teórica acerca desse entendimento.

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.

Assim, 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, não podendo 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. Essa percepção pode ser influenciada pelo viés do interesse dos empreendedores em demonstrar a capacidade de inovação das suas organizações. 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, aconselha-se utilizar uma perspectiva externa para avaliar a capacidade de inovação em produto, como por exemplo, patentes registradas, além de utilizar a percepção de outros *stakeholders* na análise. Sugere-se, deste modo, a realização de pesquisas quantitativas e qualitativas com os demais *stakeholders*, fazendo uso de *softwares* 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, para o desenvolvimento regional e em nível nacional.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. M. S. *et al.* Relational capacity and new product development in small technology-based firms. **Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 7, n. 3, p. 141-166, 2018. DOI: [10.14211/regepe.v7i3.857](https://doi.org/10.14211/regepe.v7i3.857)
- ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. **Dynamic Capabilities**: What they need to be dynamic? St. Petersburg State University, 2006.
- ANDREWS, J.; SMITH, D. C. In search of the marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. **Journal of Marketing Research** v. 33, n. 2, p. 174-187, 1996. DOI: [10.2307/3152145](https://doi.org/10.2307/3152145)
- AKGÜN, A. E.; LYNN, G. S. New product development team improvisation and speed-to-market: An extended model. **European Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 117-129, 2002. DOI: [10.1108/14601060210436709](https://doi.org/10.1108/14601060210436709)
- 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. DOI: [10.1142/S1363919608001923](https://doi.org/10.1142/S1363919608001923)
- BAGGIO, D.; GAVRONSKI, I.; LIMA, V. Z. Inovação aberta: Uma vantagem competitiva para pequenas e médias empresas. **Revista Ciências Administrativas**, v. 25, n. 3, p. 1-14, 2019. DOI: [10.5020/2318-0722.2019.7507](https://doi.org/10.5020/2318-0722.2019.7507)
- BARDIN, L. (2011). Análise de conteúdo. Edições 70, 2011.
- BARRETO, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010. DOI: [10.1177/0149206309350776](https://doi.org/10.1177/0149206309350776)
- BERENDS, H. *et al.* Product innovation processes in small firms: Combining entrepreneurial effectuation and managerial

- causation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 3, p. 616-635, 2014. DOI: [10.1111/jpim.12117](https://doi.org/10.1111/jpim.12117)
- BITTENCOURT, B. A.; ZEN, A. C.; PRÉVOT, F. Capacidade de inovação dos clusters: Entendimento da inovação de redes geográficas de negócios. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, Ed. Esp., p. 647-663, 2019. DOI: [10.7819/rbgn.v21i4.4016](https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i4.4016)
- 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. DOI: [10.3846/16111699.2011.620143](https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620143)
- 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. 3-25, 2011. [Link](#)
- CAMARGO, A. A. B. **Capacidades dinâmicas em uma empresa secular de serviços: o caso Berlitz**. 2012. 301 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012. [Link](#)
- 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. DOI: [10.1111/j.1540-627X.2010.00297.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00297.x)
- CASSIA, A. R. **Impacto das capacidades dinâmicas sobre a capacidade inovativa moderado pela turbulência tecnológica e pela orientação proativa para o mercado**. 2016. 198 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Nove de Julho – Uninove, São Paulo, 2016. [Link](#)
- CHANG, J.; BAI, X.; LI, J. J. The influence of leadership on product and process innovations in China: The contingent role of knowledge acquisition capability. **Industrial Marketing Management**, v. 50, p. 18-29, 2015. DOI: [10.1016/j.indmarman.2015.04.014](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.014)
- COLLIS, D. J. Research note: How valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 51, p. 143-152, 1994. DOI: [10.1002/smj.4250150910](https://doi.org/10.1002/smj.4250150910)
- 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. DOI: [10.5465/256406](https://doi.org/10.5465/256406)
- 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. DOI: [10.1111/1540-5885.1860357](https://doi.org/10.1111/1540-5885.1860357)
- DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994. DOI: [10.2307/1251915](https://doi.org/10.2307/1251915)
- DU, Y.; ZHANG, L.; ZHANG, Z. Recursos são importantes: Influência combinada das demandas de trabalho e controle de trabalho no engajamento do processo criativo. **The Journal of Psychology**, v. 153, n. 2, p. 141-160, 2019. DOI: [10.1080/00223980.2018.1503588](https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1503588)
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000. DOI: [10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FONTANA, R.; NUVOLARI, A.; SAVIOTTI, P. P. Introduction to the Journal of Evolutionary Economics Special Issue: The product characteristics approach to innovation studies. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 19, n. 4, p. 463-469, 2009. DOI: [10.1007/s00191-009-0139-7](https://doi.org/10.1007/s00191-009-0139-7)
- FONSECA, T. D. **O impacto das capacidades dinâmicas na inovação: uma comparação entre empresas vinícolas da Região do Alentejo e da Região de Provence**. 2012. 131 f. Dissertação (Mestrado em Negócios Internacionais) – Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, 2012. [Link](#)
- FROEHLICH, C.; NODARI, C. H. (2021). Dynamic Capabilities and innovation in health services. **Revista Eletrônica**

de **Estratégia & Negócios**, v. 14, n. 2, p. 115-135, 2021. DOI: [10.19177/reen.v14e22021115-135](https://doi.org/10.19177/reen.v14e22021115-135)

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. DOI: [10.4067/S0718-27242018000200003](https://doi.org/10.4067/S0718-27242018000200003)

GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. **Journal of Product Innovation Management**, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002. DOI: [10.1111/1540-5885.1920110](https://doi.org/10.1111/1540-5885.1920110)

GENARI, D.; MACKE, J. Gestão estratégica de recursos humanos e inovação de produto: Proposições de pesquisa relacionadas às práticas de atração, retenção e desenvolvimento. **Gestão e Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 2508-2540, 2018. [Link](#)

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

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. DOI: [10.1016/j.sbspro.2015.11.515](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.515)

GRIGORESCU, A. *et al.* Key drivers and skills needed for innovative companies focused on sustainability. **Sustainability**, v. 12, n. 1, p. 102-116, 2019. DOI: [10.3390/su12010102](https://doi.org/10.3390/su12010102)

HII, J.; NEELY, A. Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than others. *In*: INTERNATIONAL ANNUAL EUROMA CONFERENCE, 7. 2000, Gante. **Anais [...]**. Gante, 2000.

HURLEY, R.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 42-54, 1998. DOI: [10.2307/1251742](https://doi.org/10.2307/1251742)

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. DOI: [10.1016/j.sbspro.2015.11.371](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.371)

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organizations: A dynamiccapabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377-400, 2001. DOI: [10.1142/S1363919601000427](https://doi.org/10.1142/S1363919601000427)

MANTHEY, N. B. *et al.* Desempenho da inovação de produto: Proposição e teste de uma escala. **Revista de Administração da Unimep**, v. 19, n. 5, p. 136-151, 2021. [Link](#)

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades Dinâmicas: O que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, Ed. Esp. 3, p. 41-64, 2014. DOI: [10.1590/1982-7849rac20141289](https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289)

MENDOZA-SILVA, A. Innovation capability: A sociometric approach. **Social Networks**, v. 64, p. 72-82, 2021. DOI: [10.1016/j.socnet.2020.08.004](https://doi.org/10.1016/j.socnet.2020.08.004)

MENGUC, B.; AUH, S. Development and return on execution of product innovation capabilities: The role of organizational structure. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 5, p. 820-831, 2009. DOI: [10.1016/j.indmarman.2009.08.004](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.08.004)

MENGUC, B.; AUH, S.; YANNOPOULOS, P. Customer and supplier involvement in design: The moderating role of incremental and radical innovation capability. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 2, p. 313-328, 2014. DOI: [10.1111/jpim.12097](https://doi.org/10.1111/jpim.12097)

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MOREIRA, V. F.; MORAES, W. F. A.; PEREIRA, Y. V. Integrando e ampliando a base teórica da criação de valor por empresas geograficamente concentradas. **Revista Ciências Administrativas**, v. 25, n. 1, p. 1-13, 2019. DOI: [10.5020/2318-0722.2019.7840](https://doi.org/10.5020/2318-0722.2019.7840)

NEELY, A. *et al.* 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**, v. 12, n. 2, p. 114–124, 2001. DOI: [10.1108/09576060110384307](https://doi.org/10.1108/09576060110384307)

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. (2005). **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. DOI: [10.2307/41165922](https://doi.org/10.2307/41165922)

O'CASS, A.; NGO, L.V. Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 125-135, 2012. DOI: [10.1016/j.indmarman.2011.11.018](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.018)

SANTOS, M. J.; PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Capacidade de inovação de produto: Percepção dos gestores. **Revista Pretexto**, v. 19, n. 1, p. 43-55, 2018. DOI: [10.21714/pretexto.v19i1.3775](https://doi.org/10.21714/pretexto.v19i1.3775)

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SHARMA, S. O.; MARTIN, A. Re-thinking and re-operationalizing product innovation capability: A review, critique and extension of dynamic capability view using theoretical triangulation. **European Business Review**, v. 30, n. 4, p. 374-397, 2018. DOI: [10.1108/EBR-07-2016-0087](https://doi.org/10.1108/EBR-07-2016-0087)

SILVA, S. B. Improving the firm innovation capacity through the adoption of standardized innovation management systems: A comparative analysis of the ISO 56002:2019 with the literature on firm innovation capacity. **International Journal of Innovation**, v. 9, n. 2, p. 389-413, 2021. DOI: [10.5585/iji.v9i2.19273](https://doi.org/10.5585/iji.v9i2.19273)

SINKOVICS, N. *et al.* The dark side of trust in global value chains: Taiwan's electronics and IT hardware industries. **Journal of World Business**, v. 56, n. 4, p. 1-15, 2021. DOI: [10.1016/j.jwb.2021.101195](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101195)

SOK, P.; O'CASS, A. Examining the new product innovation - performance relationship: Optimizing the role of individual-level creativity and attention-to-detail. **Industrial Marketing Management**, v. 47, p. 156-165, 2015. DOI: [10.1016/j.indmarman.2015.02.040](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.040)

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. DOI: [10.1590/S0103-65132013005000062](https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000062)

SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT, M. A. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 3, p. 450-463, 2005. DOI: [10.5465/amj.2005.17407911](https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407911)

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities and strategic management**. Oxônia: Oxford University Press, 2009.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: An introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994. DOI: [10.1093/icc/3.3.537-a](https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a)

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. DOI: [10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

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

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

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. DOI: [10.1108/14601060410565056](https://doi.org/10.1108/14601060410565056)

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007. DOI: [10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x)

WELTER, C. V. N.; SAUSEN, J. O.; CAPPELLARI, G. Tipologias de inovação: Um estudo em organizações graduadas de incubadoras de base tecnológica. **Revista Iberoamericana de Estratégia – RIAE**, v. 18, n. 4, p. 576-597, 2019. DOI: [10.5585/riae.v18i4.16199](https://doi.org/10.5585/riae.v18i4.16199)

WELTER, C. V. 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. DOI: [10.1108/REGE-02-2019-0034](https://doi.org/10.1108/REGE-02-2019-0034)

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. DOI: [10.1111/j.1467-8691.2007.00445.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00445.x)

XU, R.; SONG, X.; LIU, G. The role of organizational capability on technological innovation. *In*: INTERNATIONAL COLLOQUIUM ON COMPUTING, COMMUNICATION, CONTROL, AND MANAGEMENT – ISECS, 3., 2008, Guangzhou. **Anais [...]**. Guangzhou, 2008. DOI: [10.1109/CCCM.2008.328](https://doi.org/10.1109/CCCM.2008.328)

YESIL, S.; KOSKA, A.; BÜYÜKBESE, T. Knowledge sharing process, innovation capability and innovation performance: An empirical study. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 75, n. 3, p. 217- 225, 2013. DOI: [10.1016/j.sbspro.2013.04.025](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.025)

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANANDREA, G. *et al.* Knowledge sharing, absorptive capacity and innovation in the brazilian apple production chain. **Revista Ciências Administrativas**, v. 27, n. 3, p. 1-13, 2021. DOI: [10.5020/2318-0722.2021.27.3.9983](https://doi.org/10.5020/2318-0722.2021.27.3.9983)

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002. DOI: [10.1287/orsc.13.3.339.2780](https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780)

Contato:

Clarice Vepo do Nascimento Welter
E-mail: clarice_vepo@hotmail.com

Roberto Schoproni Bichueti
E-mail: roberto.bichueti@ufsm.br

Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen
E-mail: jucapssa@gmail.com

Daniel Knebel Baggio
E-mail: baggiod@unijui.edu.br

Gabriela Cappellari
E-mail: gabriela.cappellari@ufsm.br

Submetido em: 22/11/2020

Revisado em: 23/11/2021

Aprovado em: 18/04/2022