



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM EMPRESAS EGRESSAS DE INCUBADORAS DE BASE TECNOLÓGICA

CLARICE VEPO DO NASCIMENTO WELTER

UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO
GRANDE DO SUL

JORGE ONEIDE SAUSEN

UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO
GRANDE DO SUL

GABRIELA CAPPELLARI

UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO
GRANDE DO SUL

NAIRANA RADTKE CANEPPELE BUSSLER

UNINOVE



CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM EMPRESAS EGRESSAS DE INCUBADORAS DE BASE TECNOLÓGICA

Resumo

Esse estudo teve por objetivo identificar as evidências de inovação de produto, processo e comportamental (WANG; AHMED, 2004) e os mecanismos e instrumentos organizacionais de desenvolvimento da capacidade inovativa em empresas egressas de Incubadoras de Base Tecnológica (IEBTs). Para identificar como se dá o desenvolvimento da capacidade inovativa nestas empresas, utilizou-se os elementos e mecanismos organizacionais propostos por Meirelles e Camargo (2014). Trata-se de uma pesquisa empírica, de abordagem qualitativa e descritiva, realizada mediante estudo de casos múltiplos, considerando 21 empresas egressas de IEBTs do Rio Grande do Sul. Os dados foram coletados mediante análise de documentos e entrevistas estruturadas realizadas com os empreendedores dessas pequenas empresas e analisados pela técnica da análise de conteúdo. Os principais resultados evidenciaram que a capacidade de inovação de produto, processo e comportamental é sustentada por intermédio de comportamentos e habilidades, rotinas e processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento. Este conjunto de mecanismos e instrumentos tem sido responsável pelo desenvolvimento da capacidade inovativa das empresas. Em termos de contribuição este trabalho procurou identificar os mecanismos e instrumentos utilizados pelas empresas investigadas que sustentam o desenvolvimento da sua capacidade inovativa, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre desenvolvimento da capacidade inovativa.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas. Capacidade inovativa. Empresas de base tecnológica. Economias emergentes.

Abstract

This study aimed to identify the evidences of product, process and behavioral innovation (WANG; AHMED, 2004) and organizational mechanisms and instruments for the development of innovative capacity in companies from technology-based incubators (IEBTs). In order to identify the development of innovative capacity in these companies, we used the organizational elements and mechanisms proposed by Meirelles and Camargo (2014). This is an empirical research, with a qualitative and descriptive approach, carried out through multiple case studies, considering 21 companies from IEBTs in Rio Grande do Sul. Data were collected through document analysis and structured interviews with the entrepreneurs of these small analyzed by the content analysis technique. The main results showed that the capacity for product, process and behavioral innovation is sustained through the intermediary of behaviors and skills, routines and processes and mechanisms of learning and knowledge governance. This set of mechanisms and instruments has been responsible for developing the innovative capacity of companies. In terms of contribution, this work sought to identify the mechanisms and instruments used by the investigated companies that support the development of their innovative capacity, contributing to the advancement of knowledge on the development of innovative capacity.

Keywords: Dynamic capabilities. Innovative capacity. Technology-based companies. Emerging economies.



1 INTRODUÇÃO

O cenário atual, marcado pelo dinamismo, rápidas mudanças e competitividade acirrada tem feito com que as organizações inseridas neste contexto, procurem formas de se diferenciarem buscando vantagem competitiva sustentável para que consigam sobreviver diante este cenário. Neste sentido, entender como as organizações alcançam vantagens competitivas sustentáveis torna-se fundamental no campo da estratégia.

A teoria norteadora deste estudo, é a teoria das capacidades dinâmicas, que se destaca como uma das abordagens mais interessante para ajustar as mudanças ambientais à estratégia da empresa. Esse modelo surge para explicar a origem da vantagem competitiva em ambientes dinâmicos, uma vez que os outros modelos não esclarecem como algumas empresas alcançam vantagens competitivas em ambientes turbulentos (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; HELFAT, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Este modelo tem avançado nos últimos anos, sendo considerada um dos assuntos de pesquisas mais relevante da atualidade no campo da gestão estratégica (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2010) e continua atraindo grande atenção de pesquisadores internacionais (AMBROSINI; BOWMAN, 2009; BARRETO, 2010) e nacionais, ao passo que continua sendo uma abordagem que requer uma investigação profunda e minuciosa, em função da sua alta complexidade e imprecisão (GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016).

Os primeiros estudos sobre capacidade dinâmica foram introduzidos por Winter (1964), e desde então múltiplos tem sido os esforços no sentido de desenvolver o seu conceito, sobretudo do ponto de vista dos microfundamentos e operacionalização (ZOLLO; WINTER, 2002; WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2007, 2009). Contudo, este tema passou a ter maior destaque a partir dos anos 90, com os estudos de Teece e Pisano (1994), Teece, Pisano e Shuen (1997) e posteriormente Eisenhardt e Martin (2000), com a redução das fronteiras entre os mercados e o conseqüente acirramento da concorrência, sendo considerado nas pautas de pesquisas de estudiosos do âmbito estratégico (MARTINS; TAVARES, 2014).

O conceito de capacidades dinâmicas representa uma evolução da teoria baseada em recursos - RBV (BARNEY, 1991), respondendo as lacunas deixadas por ela, como o fato dessa estratégia não ser suficiente para garantir uma vantagem competitiva sustentável (TEECE; PISANO, 1994). A RBV também não foi suficiente para explicar como algumas empresas respondem rapidamente às mudanças do ambiente externo, por meio da inovação de produtos, de forma flexível e com capacidades gerenciais que coordenam e reorganizam suas competências internas e externas.

Wang e Ahmed (2007) apregoam que capacidade dinâmica é o comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, mais importante, atualizar e reconstruir as capacidades chaves em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva. Logo, é imprescindível para qualquer organização que queira se manter no mercado, a adaptação às mudanças e reestruturação de suas rotinas para atender essas mudanças recorrentes. Esses mesmos autores identificaram em seus estudos que as capacidades dinâmicas são compostas por três elementos componentes: capacidade adaptativa, capacidade absorviva e capacidade inovativa. Este estudo operacionaliza somente de uma destas dimensões, a capacidade inovativa, que consiste na habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados por meio da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação.

Segundo Barbieux (2011), a capacidade inovativa não é um assunto recente. Ela vem sendo discutida desde a década de 1980 e ainda não possui consenso entre os pesquisadores na sua definição. Para a autora, o processo de inovação é composto por um conjunto amplo de atividades. Essas atividades podem estar estruturadas em laboratórios de pesquisa e



desenvolvimento (P&D), não estando restritas a este departamento formal, podendo estar espalhadas em diversos setores da empresa. A capacidade inovativa é entendida como sendo os recursos e habilidades que articulam informações e conhecimentos para que, a partir de uma base de conhecimentos existentes, se estabeleçam novas rotinas, novos produtos e novas tecnologias, de modo a gerar desempenho superior para a empresa. Neste sentido, é vital que as organizações absorvam informações do ambiente externo e se adaptem de forma estratégica buscando inovar em seus produtos ou processos, de modo a obterem vantagem competitiva.

Neste sentido, tendo em vista que o sucesso econômico das organizações se deve, em grande parte, à capacidade de inovar (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), este estudo teve por objetivo identificar os instrumentos e mecanismos organizacionais que propiciam o desenvolvimento das capacidades inovativas das empresas egressas de incubadoras de base tecnológica, vinculadas às universidades comunitárias do Estado do Rio Grande do Sul.

Considerou-se relevante a pesquisa nessas organizações, por tratar-se de um segmento que necessita de inovação para se posicionar e competir, dependendo de conhecimentos inovadores e novas tecnologia para atender as exigências de um mercado emergente que vem contribuindo no processo de desenvolvimento de suas regiões de inserção.

Reforçando, ela se enquadra na agenda de pesquisa internacional, referente às inovações nascentes em organizações localizadas em ambientes extremamente dinâmicos onde estão inseridas as incubadoras de base tecnológicas e, por que não dizer, dentro de um contexto institucional de grandes vazios institucionais. O Brasil se caracteriza por um contexto dinâmico e complexo e com existência de vazios institucionais. Os vazios institucionais ocorrem quando os arranjos institucionais não permitem o pleno funcionamento do mercado acarretando inúmeras desigualdades sociais, seja pela ausência, fraqueza ou não cumprimento do papel que se espera das instituições que formam o tecido social (AGOSTINI, 2017).

A autora afirma que neste ambiente, as desarticulações entre os sistemas de inovação combinada às restrições de recursos acabam por impelir contingencialmente às empresas a buscarem soluções locais para redução drástica de custo potencializada pelo aprendizado responsivo com o mercado nativo. Estas situações advêm de várias deficiências institucionais, incluindo falta de políticas públicas adequadas e contextos políticos e econômicos. Estes vazios podem ser preenchidos por diferentes atores: empresas; ONGs; empresas de bases tecnológicas; comunidade; empreendedor social; empresas sociais; governo; fornecedores; instituições internacionais; fundações, dentre outras.

O estudo se justifica pela escassez de estudos relacionados aos elementos componentes das capacidades dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000), configurando-se numa lacuna teórica com relação a uma das dimensões das capacidades dinâmicas, a capacidade inovativa.

Além desta parte introdutória, este artigo está estruturado em mais quatro seções. A primeira consiste em uma breve revisão teórica sobre capacidade inovativa e os mecanismos de desenvolvimento nas organizações. A segunda seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Na sequência apresentam-se a análise e a discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais são ponderadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Capacidade inovativa e os mecanismos de desenvolvimento nas organizações

A capacidade de inovação pode ser definida como o potencial interno para a geração de ideias, identificação de novas oportunidades no mercado e o desenvolvimento de uma



inovação com fins comerciais a partir dos recursos da organização (NEELY; HII, 1999). A capacidade de inovação trata também da habilidade de transformar conhecimentos e ideias em novos produtos, processos e sistemas de forma a beneficiar tanto a empresa como os seus *stakeholders* (LAWSON; SAMSON, 2001).

Hult, Hurley e Knight (2004) definem capacidade inovativa como a capacidade de a empresa direcionar seus esforços em inovação. Já Cetindamar, Phaal e Probert (2009) a definem como uma habilidade de moldar e gerenciar capacidades múltiplas, pois o esforço na busca pela inovação exige da empresa habilidades e competências para lidar com atividades diversas.

A capacidade inovativa é considerada um elemento fundamental que conduz empresas ao sucesso (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004), logo, tanto quanto o crescimento e a lucratividade da empresa, a capacidade inovativa constitui-se em um elemento fundamental para a determinação do desempenho da empresa (AKGÜN et al., 2007). Empresas de sucesso são aquelas que conseguem gerenciar adequadamente suas capacidades internas e externas, dando rápidas respostas ao mercado, por meio de uma flexível inovação de produtos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Portanto, entende-se que 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 (WANG; AHMED, 2004). A orientação da empresa para inovar propicia vantagem competitiva às empresas inseridas em ambiente dinâmico e competitivo, pois conforme orienta Lawson e Samson (2001), por intermédio da capacidade inovativa a empresa alcança resultados inovadores de forma sustentável.

No presente estudo, a capacidade inovativa terá como base o modelo teórico de Wang e Ahmed (2004) que consideram cinco dimensões: inovação de produto, inovação de processo, inovação de mercado, inovação comportamental e inovação estratégica. Estes autores, em uma tentativa de síntese, procuraram sistematizar as tipologias de inovação existentes na literatura.

A seguir, o Quadro 1 apresenta a definição de cada uma destas tipologias:

TIPOLOGIA	DEFINIÇÃO
Produto	Novidade descoberta e significância de novos produto para atender ao consumidor, introduzido no mercado em tempo hábil, podendo consistir em pequenas modificações nos atributos dos produtos já comercializados pela empresa.
Processo	Introdução de novos métodos de produção, novas abordagens de gestão e novas tecnologias que poderão ser usadas para melhorar os processos da produção. Pode ser a introdução de uma nova matéria prima, ou novos equipamentos, ou uma melhora nos procedimentos.
Mercado	Refere-se a inovação condizente com a pesquisa de mercado, publicidade, identificação de novos mercados e entrada em novos mercados. São as abordagens que as empresas adotam para entrar e explorar o mercado, identificando novos nichos para atuação.
Comportamental	Pode ser observável em três níveis: individual, de equipe e ao nível da gestão. Reflete a mudança comportamental sustentada diante a inovação. Pode ser atribuída a indivíduos que sejam capazes de mudar de acordo com sua personalidade. Ao nível da equipe é a adaptabilidade da equipe à mudança e ao nível da gestão reflete a disposição da gerência para a mudança e o incentivo a novas formas de fazer coisas e vontade de criar ideia
Estratégica	Definida como sendo o desenvolvimento de novas estratégias competitivas que criam valor para a empresa, identificando novas oportunidades externas afim de identificar uma lacuna existente entre os recursos internos e o ambiente externo. É a capacidade



que a organização possui de repensar e mudar estrategicamente seu negócio.

Quadro 1- Tipologias de inovação

Fonte: Wang e Ahmed (2004).

Para Meirelles e Camargo (2014), as capacidades dinâmicas são desenvolvidas por meio 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. Como este estudo vai tratar apenas das capacidades inovativas, uma das dimensões das capacidades dinâmicas (WANG; AHMED, 2007) estes mesmos mecanismos serão considerados para identificar como a capacidade de inovação é desenvolvida no conjunto das empresas objeto deste estudo. Uma breve caracterização destes mecanismos e instrumentos é apresentada no Quadro 2, a partir de referências encontradas na literatura.

Comportamentos e Habilidades de mudança e inovação	<p>Comportamentos refere-se à lealdade e comprometimento com a mudança pelos colaboradores da empresa. A lealdade das pessoas para com a mudança está relacionada com a normalidade pela qual as mudanças são encaradas pelos colaboradores. 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 (ANDREEVA; CHAIKA, 2006).</p> <p>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 (NELSON; WINTER, 2005).</p> <p>Habilidades envolvem: a) identificar e capitalizar oportunidades de mercado, bem como 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 (MEIRELES; CAMARGO, 2014).</p>
Rotinas e processos de busca e inovação	<p>Rotinas são comportamentos aprendidos, padronizados e repetitivos, originados em parte por conhecimento tácito para atingir um objetivo. Se a empresa não faz uso das rotinas para se adaptar às mudanças do ambiente, estas não apresentam capacidades dinâmicas, mas sim apenas soluções de problema <i>ad hoc</i> (WINTER, 2003).</p> <p>Os processos organizacionais e gerenciais referem-se aos caminhos pelos quais as coisas são feitas na empresa, o que pode envolver as rotinas ou os padrões de práticas atuais e aprendizagem (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).</p> <p>Tanto as rotinas quanto os processos fornecem suporte à geração de novas ideias, novos produtos e serviços, bem como na seleção e implementação da mudança (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).</p>
Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento	<p>São arranjos e procedimentos utilizados pelas organizações a fim de coletar, analisar, armazenar, disseminar e utilizar informações e conhecimentos necessários ao seu desempenho e de seus membros. Os mecanismos permitem a renovação contínua de práticas individuais e organizacionais que impactam nos resultados em diferentes níveis da organização (POPPER; LIPSHITZ, 2000).</p> <p>O ciclo recursivo de evolução do conhecimento faz uso de três mecanismos de aprendizagem: (i) acumulação de experiência, (ii) articulação de conhecimento e (iii) codificação de conhecimento. Esses mecanismos incluem: desenvolvimento de diversas soluções possíveis para um dado problema; articulação do conhecimento através de discussões coletivas, sessões de esclarecimentos de dúvidas, processos de avaliação de desempenho; processos para acumulação de experiência e legitimação dos novos conhecimentos gerados (ZOLLO; WINTER, 2002).</p> <p>A criação de mecanismos organizacionais faz parte das ferramentas de gestão que contribuem para a capacidade de mudança organizacional. Esses mecanismos especiais são: grupos de trabalhos multidisciplinares, comitês, delegação de responsabilidades e</p>



	intensificação da troca de informações entre departamentos, e alinhamento do sistema de compensação com as tarefas de desenvolvimento de capacidade de mudança (ANDREEVA; CHAIKA, 2006).
--	--

Quadro 2 - Mecanismos e instrumentos para o desenvolvimento da capacidade inovativa

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir deste conjunto de mecanismos e instrumentos as empresas desenvolvem capacidades inovativas, de modo a garantir a criação de valor e vantagens competitivas para o seu posicionamento no mercado, em respostas às constantes mudanças que ocorrem no ambiente dinâmico.

3 METODOLOGIA

O presente estudo, com o propósito de responder aos objetivos da pesquisa, caracterizou-se como uma pesquisa empírica, de abordagem qualitativa e de natureza descritiva (FLICK, 2004; RICHARDSON, 2011; TRIVINÓS, 1987). A pesquisa foi realizada por meio da estratégia de estudo de casos múltiplos (YIN, 2001). Investigou 21 organizações egressas de incubadoras de base tecnológica, identificado as evidências das tipologias de inovação de produto, processo e comportamental (WANG; AHMED, 2004) e os mecanismos e instrumentos organizacionais (MEIRELLES; CAMARGO, 2014) que sustentam o desenvolvimento de tais tipologias.

A opção pelo estudo de três das cinco tipologias de inovação do modelo de Wang e Ahmed (2004), justifica-se pelo fato de que o conjunto de empresas egressas é constituído de pequenas empresas que não estão no estágio de desenvolvimento de tipologias de inovações de mercado e estratégica, de acordo com os conceitos apresentados para estas tipologias do modelo de Wang e Ahmed (2004).

A seleção das empresas foi pautada pelos seguintes critérios: a) empresas egressas de incubadoras de base tecnológica, vinculadas às Universidades Comunitárias do Rio Grande do Sul; b) que apresentassem algum tipo de inovação; c) que utilizassem tecnologia em seus processos; d) que estivessem inseridas em ambiente dinâmico; e e) que aceitassem participar da pesquisa. A Incubadora INC 1 é vinculada à Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. A Incubadora INC 2 é vinculada à Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES. A Incubadora INC 3 é vinculada à Universidade de Passo Fundo – UPF. A Incubadora INC 4 é vinculada à Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

A população do estudo foi representada por um conjunto de 81 empresas abrigadas pelas incubadoras descritas acima. No entanto, a amostra foi representada por 47 empresas já graduadas pelas incubadoras. Optou-se somente pelas empresas graduadas pelo fato delas estarem já consolidadas no mercado. Foram obtidos junto às incubadoras os endereços eletrônicos e telefones das 47 empresas graduadas e após o contato com as mesmas, 21 empresas aceitaram participar da pesquisa.

Na primeira fase da pesquisa, foi utilizada a técnica de pesquisa documental para compreender a trajetória das organizações. Essa técnica foi realizada por meio de consulta aos sites das organizações, buscas em redes sociais, bem como em revistas e *sites* de notícias. Os documentos são considerados importantes fontes de dados para estudos qualitativos (GODOY, 1995). Essas informações permitiram obter uma visão geral das particularidades de cada empresa, tais como ramos de negócios de atuação e tempo de permanência no mercado.

Na segunda fase, foram realizadas entrevistas em profundidade com roteiro estruturado, configurando-se como a principal técnica de coleta de dados deste estudo. Foram realizadas entrevistas em profundidade com roteiro estruturado e aplicadas aos empreendedores das empresas investigadas. O roteiro de entrevista foi construído a partir das



categorias identificadas na fundamentação teórica denominadas tipologias de inovação e mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade inovativa.

As entrevistas foram realizadas nas próprias dependências das empresas, sendo previamente agendadas e aplicadas aos empreendedores das 21 organizações participantes. 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 (BARDIN, 2011), por se tratar de uma técnica de análise de dados qualitativa refinada que exige empenho, paciência e demanda tempo do pesquisador e que se vale da intuição, imaginação e criatividade do mesmo, principalmente na definição das categorias de análise. Os dados foram organizados por intermédio da 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 da análise de conteúdo consistiu na transcrição das entrevistas realizadas com os 21 empreendedores. 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.

No que tange à fase de exploração do material, foram estabelecidas categorias *a priori*. Primeiramente, para identificar as evidências das três tipologias de inovação escolhidas e, posteriormente, para identificar os mecanismos e instrumentos de desenvolvimento das tipologias de inovação. Na última fase, tratamento dos resultados, inferência e interpretação, 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, que ocorre quando o estudo leva em conta mais de uma fonte de evidências, objetivando analisar um tema em diferentes pontos de vista para alcançar contribuições teóricas e empíricas mais robustas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados das análises das entrevistas apontaram um conjunto de evidências de inovação de produto, processo e comportamental (WANG; AHMED, 2004) presentes no conjunto das empresas, como também os mecanismos e instrumentos que sustentam o desenvolvimento de cada uma das tipologias de inovação selecionadas para análise.

No Quadro 3 apresenta-se uma sistematização da tipologia de inovação de produto, a partir das evidências encontradas, bem como os mecanismos e instrumentos que dão sustentação ao desenvolvimento desta tipologia.



Tipologia	EVIDÊNCIAS	Mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade inovativa de produto		
		Comportamentos e habilidades	Rotinas e processos	Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento
PRODUTO	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento Carreta Tribasculante; - Desenvolvimento do For Unit, Chairbarrel e Espaldar; - Criação de sistema para filtragem e cadastro de currículos; - Desenvolvimento do App para a feira Expojuí/Fenadi; - Desenvolvimento do sistema de Automação residencial; - Desenvolvimento do projeto comércio facilitado, Criative Barril e Pet Home; - Desenvolvimento do sistema de desinfecção de ovo pela tecnologia de ozônio; - Desenvolvimento do cliente oculto com <i>benchmarking</i> competitivo; - Desenvolvimento da barra de colágeno e bolo de caneca s/ glúten e lactose; - Desenvolvimento do <i>webservice</i> climático; - Desenvolvimento Issador de Split e Protetor de Step da Amarok; - Desenvolvimento do modelo brasileiro da Indústria 4.0; - Desenvolvimento de <i>spórus</i> e bactérias ácido lácticas para laticínios; - Desenvolvimento de Dispositivo de Indicação de Nível, sensores de semente/contagem de grãos, monitor de plantio e controlador de plantadeira; - Desenvolvimento de <i>software</i> de replicação de dados, para automatização de formulário e do aplicativo Meu Resíduo; - Desenvolvimento do sistema de gestão de competição de tênis; 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidade criativa - Pró atividade em inovar - Agilidade em inovar - Orientação para o mercado - Habilidade de aproveitar <i>feedbacks</i> de clientes/funcionários - Capacidade de identificar oportunidades de mercado - Capacidade de flexibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Rotina de observar o mercado - Rotina de buscar novas tecnologias - Rotinas de pesquisa - Processo de diferenciação de produtos - Rotina de busca de informações 	<ul style="list-style-type: none"> - Participação em feiras - Investimento em cursos e treinamentos - Monitoramento da concorrência - Monitoramento das tendências de mercado - Visitas técnicas a fornecedores e concorrentes

Quadro 3- Inovações de produto e os mecanismos e instrumentos que sustentam o seu desenvolvimento

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No que tange à capacidade de inovação de produto, constata-se que as empresas apresentam inovações radicais e incrementais. Boa parte das empresas são pioneiras na introdução de inovações relacionadas aos produtos e serviços diferenciados, 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, o que acarreta em



uma assertividade maior dos produtos lançados, pois são baseados nas necessidades dos seus clientes e na demanda do mercado, aumentando o índice de sucesso.

No que condiz aos mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade de inovação de produto das empresas, os comportamentos e habilidades mais impactantes foram: *a habilidade criativa*, que auxilia as empresas no desenvolvimento de inovações. A partir dessa habilidade, as empresas conseguem solucionar os problemas dos seus clientes e preencher as lacunas existentes no mercado, agregando valor e diferenciação aos clientes. A habilidade criativa é a capacidade da organização de criar novos produtos e *expertise* da equipe em atuar de forma criativa (CAMARGO, 2012). Destaca-se, também a *capacidade de flexibilidade*, considerada um elemento-chave nas empresas estudadas. Pelo porte e dinâmica do processo decisório, conseguem uma adequação mais rápida às mudanças que ocorrem no ambiente. A flexibilidade em termos de estrutura e operacionalização das atividades fornecem condições para que as organizações respondam mais facilmente às incessantes mudanças que ocorrem no ambiente organizacional, por se tratar de uma estratégia de permanente inovação (PIORE; SABEL, 1984).

No campo das rotinas e processos, os destaques são para as *rotinas de pesquisa*, muito presentes na dinâmica destas empresas. O gosto e orientação para a pesquisa têm proporcionado novos referenciais, novos materiais e novas tendências para os respectivos setores de atuação. A prática constante das atividades de pesquisa tem permitido à essas organizações conhecimentos sobre novas possibilidades de materiais ou até mesmo de tendências no campo de atuação, o que faz com que elas consigam inovar mais rapidamente que seus concorrentes.

O *processo de diferenciação de produtos* propicia que as empresas se mantenham vivas, uma vez que procuram colocar no mercado produtos ou serviços com alguma diferenciação em relação aos existentes. Mesmo que sejam pequenas modificações nos produtos ou serviços existentes, acabam surpreendendo os clientes e garantindo um posicionamento singular. Destaca-se, ainda, a *rotina de busca de informações*. Esta rotina tem assegurado às empresas investigadas a introdução de inovações nos produtos. Esta busca é operacionalizada por intermédio de conversas com empresários, clientes e representantes comerciais, como também pelos vínculos com as incubadoras, participação em feiras e eventos do setor.

Também a *rotina de observar o mercado* é de grande relevância para manutenção da competitividade das organizações investigadas. As empresas conseguem direcionar suas ações de maneira mais assertiva, reduzindo as incertezas e qualificando o processo de tomada de decisões.

Com relação aos mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento destacam-se a *participação em feiras*, como estratégia de absorção de informações de mercado, concorrentes, fornecedores e de novas tecnologias que são úteis para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços. As informações adquiridas mediante essas participações têm sido decisivas para a gestão dos negócios das organizações investigadas.

Os *investimentos em treinamentos*, que contribuem para a qualificação das equipes técnicas ajudam as empresas a adquirir uma melhor performance no mercado. Winter (2003) é um dos defensores da necessidade de investimentos em aprendizagem para assegurar que a organização seja detentora de capacidades dinâmicas. O *monitoramento da concorrência* também aparece como outro mecanismo muito utilizado pelas empresas. Ao conhecer os produtos e estratégias de seus concorrentes, as empresas conseguem lançar no mercado produtos diferenciados e melhorados. Conforme Maróstica e Branco (2014), a utilização de um sistema de monitoração da concorrência permite aos executivos analisar e avaliar informações, sendo um fator crítico de sucesso. As *visitas técnicas à concorrentes e fornecedores* auxiliam as empresas na busca por novas tecnologias que estão sendo



desenvolvidas e novidades que os fornecedores têm para oferecer. Esse mecanismo favorece o processo de aquisição de conhecimentos externos nas empresas investigadas e propicia o desenvolvimento de inovações de produtos.

Foram identificadas também as evidências da tipologia de inovação de processo. Essa capacidade ocorre quando são utilizados novos métodos de produção, novas abordagens de gestão e novas tecnologias que podem ser usadas para melhorar os processos de gestão e produção (WANG; AHMED, 2004). As empresas apresentaram uma série de inovações de processos descritas no Quadro 4, bem como os mecanismos e instrumentos que sustentam o desenvolvimento desta tipologia.

TIPOLOGIA	EVIDÊNCIAS	Mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade inovativa de processo		
		Comportamentos e habilidades	Rotinas e processos	Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento
PROCESSO	<ul style="list-style-type: none">- Utilização de suporte técnico- Terceirização do setor comercial- Institucionalização de gestão horizontal- Capacitação do empreendedor com relação à gestão- Inovação na forma de distribuição e apresentação do produto.- Uso de ferramentas para gerenciamento de projetos.- Adoção de ferramentas de prototipagem digital CAD 3D- Adoção de <i>software</i> para gerenciamento e mapeamento de processos- Parcerias com empresas especializadas- Contratação de pessoas capacitadas	<ul style="list-style-type: none">-Flexibilidade nos métodos produtivos-Capacidade de criar novas abordagens e modelos de gestão-Capacidade de introduzir novos métodos-Capacidade tecnológica	<ul style="list-style-type: none">- Processo de melhoria continua- Apresentação do projeto em AutoCAD 3D-Grupos informais para resolução de problemas-Rotinas de controle de qualidade- Rotina de estrutura organizacional horizontal	<ul style="list-style-type: none">- Documentação e armazenamento do conhecimento- Práticas de gestão do conhecimento-Troca de informações entre departamentos-Auxílio de suporte técnico

Quadro 4 - Inovações de processos e mecanismos e instrumentos que sustentam o seu desenvolvimento

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No que tange às melhorias constantes nos processos, as empresas apontam a preocupação de estarem melhorando constantemente seus processos, utilizando ferramentas disponíveis. Elas afirmam fazer uso de consultorias e participações em cursos para promover a melhoria dos processos, que lhes auxiliam na gestão, no levantamento das opiniões dos funcionários com relação ao que pode ser melhorado e na padronização de processos.

Com relação ao aspecto condizente à utilização de novas tecnologias, as empresas utilizam-se de ferramentas disponíveis na internet, ferramentas de prototipagem digital CAD 3D e *software* para gerenciamento da empresa e mapeamento de processos. Estas tecnologias utilizadas proporcionam maior assertividade nos projetos, redução de custos, aumento da produtividade e satisfação dos clientes.

Quanto aos métodos de produção, as empresas afirmam serem flexíveis possibilitando rápidas mudanças de modo a reduzir custos, aumentar a produtividade e atender as demandas dos clientes. Quanto a novas abordagens e modelos de gestão, as empresas terceirizaram o



setor de vendas e prospecção, possuem gestão horizontal, gestores buscam aperfeiçoamento e inovam nas formas de distribuição e apresentação do produto.

Quanto a utilização de novos métodos para resolução de problemas, os gestores responderam que utilizam as parcerias com outras empresas para produzir algo que a empresa não tem capacidade de produção, o emprego de nova tecnologia, realização de pesquisas e até mesmo a busca de pessoas qualificadas para treinar a equipe ou trazê-las para dentro da empresa, são métodos de resolução de problemas identificados.

Pode-se inferir que as empresas investigadas têm capacidade de inovação de processos no que condiz à utilização de novas tecnologias e desenvolvimento de novas abordagens de gestão. Seus métodos produtivos são flexíveis o que garante um processo dinâmico podendo ser alterado sempre que necessário, improvisando em novos métodos para a resolução de problemas quando os mesmos aparecem.

Com relação aos comportamentos e habilidades de mudança e inovação que sustentam a capacidade de inovação de processo, aparecem a *flexibilidade nos métodos produtivos*, que proporciona que as empresas adequem seus processos de modo a atender as demandas dos seus clientes. Seus produtos ou serviços podem ser personalizados e alterados conforme a solicitação dos clientes. A *capacidade de introduzir novos métodos* é operacionalizada mediante a contratação de pessoas capacitadas ou parcerias com outras empresas. As organizações introduzem novos métodos com o intuito de aprimorar processos de produção e de gestão.

A *capacidade tecnológica* operacionaliza-se mediante esforço interno destas empresas para dominar ou adaptar as tecnologias existentes, com o intuito de atender uma demanda do mercado. Existe um processo de adaptação das tecnologias internacionais à realidade das empresas nacionais, de modo a oferecer ao mercado um produto mais simples, com menor custo e com entrega mais ágil.

Na perspectiva das rotinas e processos de busca e inovação, destacaram-se o *processo de melhoria contínua*, sendo uma preocupação constante no conjunto das empresas. Estratégias de redução de custos, satisfação do cliente e otimização do processo produtivo são ações presentes na dinâmica operacional destas organizações.

Para a resolução de problemas, as empresas fazem uso da prática de *grupos informais*. Sempre que surge um problema, gestores e funcionários se reúnem de maneira informal para discutir e encontrar soluções. As reuniões pré-definidas são utilizadas com intuito de prever possíveis problemas, melhorar o ambiente de trabalho e discutir ideias para melhorar os produtos ou processos da empresa. Esta prática faz com que os indivíduos trabalhem conjuntamente para identificar o problema e apontar as soluções.

Para garantir a estabilidade na entrega do produto final ao cliente, as empresas praticam *rotinas de controle de qualidade* assegurando que o produto seja entregue ao cliente em perfeitas condições. São utilizados testes, *checklists*, criam gabaritos para os processos produtivos e aguardam a aprovação do cliente para iniciar o processo de fabricação.

A *rotina de estrutura organizacional horizontal e enxuta* favorece o desenvolvimento de inovações. Com a diminuição de cargos hierárquicos e uma comunicação mais aberta entre funcionários e gestores, é propiciado um ambiente inovador que estimula o surgimento de novas ideias e favorece o desenvolvimento de inovações de processos.

Com relação aos mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, destaque para as *práticas de gestão do conhecimento*, condizentes com a disseminação do conhecimento, que asseguram a incorporação de conhecimento interno. Quando alguém realiza um curso ou treinamento, as informações adquiridas são repassadas ao demais integrantes da equipe. Além disso, todo conhecimento pode ser acessado nos bancos de dados das empresas.



Para garantir a memória do conhecimento organizacional, as empresas investigadas utilizam o mecanismo de *documentação e armazenamento do conhecimento*. Todo conhecimento adquirido é armazenado nos servidores das empresas, em *softwares* disponíveis para registrar o conhecimento, sendo ainda feito o registro das atividades diárias pela equipe. O mecanismo de *auxílio de suporte técnico* é utilizado pelas empresas para absorverem informações do ambiente externo que são decisivas para a gestão do negócio. Por meio da contratação de consultorias, as empresas procuram melhorar seus processos ou implementar novos.

A inovação comportamental está relacionada com a adaptabilidade da empresa à mudança, formando uma sinergia baseada fundamentalmente numa relação dinâmica de interação dos grupos de trabalho (WANG; AHMED, 2007). Esta tipologia de inovação está presente no conjunto das empresas pesquisadas, uma vez que elas sempre estão dispostas a experimentar novas formas de fazer as coisas, com vistas a buscar novas soluções, o que evidencia um comprometimento com a mudança de grande parte destas empresas. As evidências desta tipologia e os mecanismos e instrumentos que sustentam o seu desenvolvimento estão descritos no Quadro 5.

TIPOLOGIA	EVIDÊNCIAS	Mecanismos e instrumentos de desenvolvimento da capacidade inovativa comportamental		
		Comportamentos e habilidades	Rotinas e processos	Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento
COMPORTAMENTAL	<ul style="list-style-type: none">- Cultura orientada a inovação- Abertura a novas ideias e formas de fazer as coisas- Incentivo à equipe a sugerir ideias e propor soluções- Estrutura horizontal que favorece a integração e resolução de problemas	<ul style="list-style-type: none">- Atitude de fazer diferente- Comprometimento com a mudança- Cultura organizacional para inovação- Liberdade e abertura proporcionada ao funcionário- Habilidade para resolução de problemas	<ul style="list-style-type: none">- Processo de comunicação aberta entre gestores e colaboradores- Ambiente de trabalho agradável ou clima inovador	<ul style="list-style-type: none">- Sistema de recompensas para motivar novas ideias- Troca de experiências entre empresários

Quadro 5 - Inovação comportamental e mecanismos e instrumentos que sustentam o seu desenvolvimento

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A análise das evidências da tipologia de inovação comportamental indica que a maioria das empresas investigadas possui cultura inovadora, abertura a novas ideias e à novas formas de fazer as coisas, o que propicia o desenvolvimento de inovações e proporciona maior eficiência e produtividade, bem como redução dos custos operacionais. Por meio de reuniões e treinamentos, as equipes são incentivadas a trazerem ideias e proposições de soluções para os problemas. A inovação comportamental é fator fundamental que sublinha resultados inovadores (WANG; AHMED, 2004).

Nesta tipologia de inovação, os comportamentos e habilidade de mudança e inovação que se destacaram foram o *comprometimento com a mudança*, que reflete nas equipes e gestores que estão sempre engajadas e imbuídas na busca da melhoria nas tarefas diárias e nos processos de qualificação dos produtos e serviços. Também a *cultura organizacional para inovação*, que consiste em uma habilidade muito presente nas empresas, operacionalizada



mediante o incentivo que os gestores fornecem às equipes, com o intuito de estimular a criatividade e o surgimento de novas ideias, favorecendo o desenvolvimento de inovações nas empresas. Essa cultura tem proporcionado que os atores organizacionais (equipe e gestores) sejam abertos à novas ideias, que auxilia o processo de implementação de mudanças necessárias ao ambiente em que as empresas estão inseridas. Wang e Ahmed (2004) têm afirmado que a cultura organizacional voltada para inovação funciona como um catalisador de inovações.

Ainda, a *liberdade e abertura proporcionada ao funcionário* configura-se em um comportamento que incentiva o processo de inovação interna, favorecendo um ambiente inovador nestas empresas. As equipes são incentivadas e motivadas a sugerir e trocar ideias com o gestor, sem haver barreiras entre eles, o que propicia um ambiente de amizade e confiança que é favorável ao desenvolvimento de inovações.

No campo das rotinas e processos de busca e inovação, destacam-se o *processo de comunicação aberta entre gestores e colaboradores*, que gera um maior comprometimento com a equipe e estimula a troca de informações, favorecendo a criação de um ambiente de inovação; e o ambiente de trabalho agradável ou clima inovador, que traz grandes resultados às empresas, na medida em que os gestores se preocupam em garantir um ambiente acolhedor que estimula o processo de desenvolvimento de inovações.

Finalmente, os mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento os que mais se destacaram, dizem respeito ao *sistema de recompensas para motivar novas ideias*, instituído nas organizações com o intuito de motivar os colaboradores a inovar com mais frequência, que premia os colaboradores com bonificações financeiras e viagens de turismo.

Outro mecanismo importante nesse processo é a *troca de informações entre empresários*, que aparece como uma prática utilizada pelas empresas com o objetivo de aprimorar os conhecimentos existentes, bem como adquirir novos. Mediante conversas com os empresários locais, os gestores conseguem identificar novidades e melhorias a serem feitas nas suas empresas. Este mecanismo é uma fonte poderosa de aquisição de conhecimento que auxilia as empresas no desenvolvimento de inovações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

No que condiz às evidências de inovação de produto, as empresas introduziram no mercado inovações radicais e incrementais. Estas inovações procuraram atender as necessidades dos clientes. São inovações que tiveram origem de demandas do mercado e, por isso, com uma taxa de sucesso e aceitação bem expressiva. Nesse segmento de mercado a diferenciação é fator preponderante e o sucesso passa pela capacidade de introduzir inovações nos produtos para as empresas se manterem no mercado.

As inovações de processos foram desenvolvidas por meio da utilização de consultorias e cursos, com a introdução de novos métodos para solucionar problemas e fundamentalmente na criação de métodos produtivos flexíveis para responder de forma mais ágil as demandas dos clientes. A utilização de novas tecnologias tem proporcionado às empresas investigadas maior assertividade, redução de custos e aumento da produtividade. Novas abordagens e modelos de gestão são características da inovação de processo, a terceirização do setor comercial, gestão horizontal, inovação na forma de distribuição e apresentação do produto e, também, o aperfeiçoamento dos empreendedores são exemplos de novas abordagens adotadas pelas empresas.



No campo da inovação comportamental, a cultura das empresas é voltada para a inovação, os funcionários são incentivados a sugerirem ideias de produtos ou novas formas de realizar as tarefas, melhorando os processos. A estrutura horizontal favorece um ambiente inovador e propício para o desenvolvimento de inovações. Nas reuniões, realizadas tanto de maneira formal quanto informal, as equipes discutem as formas de solucionar problemas e implementarem ações de melhorias.

Diante dos resultados apresentados, foi possível compreender o processo de desenvolvimento da capacidade inovativa das empresas estudadas, sendo que esse desenvolvimento ocorreu por meio de comportamentos e habilidades de mudança e inovação, rotinas e processos de busca e inovação e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento (MEIRELLES; CAMARGO, 2004) que sustentam o desenvolvimento das dimensões produto, processo e comportamental. As articulações desses elementos são responsáveis pelo desenvolvimento da capacidade inovativa no conjunto de empresas investigadas.

Esta pesquisa mostrou que este segmento, as empresas egressas de incubadoras tecnológicas, necessitam de capacidade de inovação para sobreviverem no mercado. Estas inovações são relacionadas fundamentalmente às inovações em produto, processo e comportamental, típicas desse tipo de empresas. Certamente pelo porte, pequenas empresas, e o tipo de produtos desenvolvidos nessas organizações, as outras tipologias de inovação do modelo de Wang e Ahmed (2004), a inovação de mercado e estratégica, não foram identificadas.

Se de um lado, a ausência de evidências dessas duas outras tipologias no conjunto das empresas pesquisadas apresenta-se como uma limitação do estudo, por não permitir a identificação de todas as tipologias do modelo trabalhado, por outro lado, deixa uma lacuna para a continuidade dos estudos, de modo a questionar por que nesse tipo de segmento essas outras duas tipologias de inovação, mercado e estratégica, não se fazem presentes. Trata-se de um segmento alheio à essas tipologias de inovação ou existem outros fatores que impedem a identificação de inovações em mercado e estratégicas?

Ainda no campo das limitações do estudo, aponta-se o fato de que ele não pode ser generalizado para outros segmentos, uma vez que foi restrito a um conjunto de empresas egressas de IEBT, com realidades particulares e com base na percepção dos gestores destas empresas. Logo, as conclusões se restringem às percepções tão somente destes gestores.

Como sugestão de estudos futuros, recomenda-se contemplar os outros componentes da capacidade dinâmica, tais como: capacidade absorptiva e adaptativa. Outros estudos poderiam contemplar outros públicos que não só os gestores, tais como: clientes, funcionários, fornecedores, coordenadores das incubadoras, que poderiam contribuir para enriquecer e ampliar os resultados do estudo. Além destes, poderia ser proposto analisar como se obtém a capacidade inovativa do ponto de vista dos microfundamentos (*sensing, seizing e transforming*) apregoados por Teece (2007).

Referências

AGOSTINI, M. R. (2017) *O processo de inovação social como resposta aos vazios institucionais: Uma análise multidimensional em diferentes contextos sociais*. Tese de doutorado, Unisinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo.

AKGÜN A.E.; KESKIN H.; BYRNE J.C.; AREN S. (2007) Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*. 27(9), 501–513.



ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. (2006) *Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?* St. Petersburg State University. São Petersburgo.

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. (2009) What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.

BARBIEUX, D. (2011) Proposição de um modelo de análise de capacidade inovativa: das informações à mudança tecnológica. *Anais do Encontro Anual da ANPAD*, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 35.

BARDIN, L. (2011) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

BARNEY, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

BARRETO, I. (2010) Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.

CAMARGO, A. (2012) *Capacidades Dinâmicas em uma Empresa Secular de Serviços: O Caso Berlitz*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.

CETINDAMAR, D.; PHAAL, R.; PROBERT, D. (2009) Understanding Technology management as a dynamic capability: A framework for Technology management activities. *Technovation*, 29, 237-246.

DI STEFANO, G.; PETERAF, M.; VERONA, G. (2010) Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1187-1204.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. (2000) Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

FLICK, U. (2004) *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

GODOY, A. S. (1995) Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.

GUERRA, R. M. A.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E. (2016) O que (ainda) podemos aprender sobre capacidades dinâmicas *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15(1), 44-64.

HEL FAT, C. E. (1997) Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D, *Strategic Management Journal*. 18(5), 339-360.

HULT, G.T.M.; HURLEY, R.F.; KNIGHT, G.A. (2004) Innovativeness: its antecedents and impact on business performance, *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-38.



- LAWSON, B.; SAMSON, D. (2001) Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400.
- MARÓSTICA, E.; MARÓSTICA, N. A. C.; BRANCO, V. R. C. (2014) *Inteligência de mercado*. São Paulo: Cengage Learning.
- MARTINS, S. E.; TAVARES, P. M. (2014) Processo de formulação de estratégias: capacidade mercadológica, incerteza ambiental e desempenho. *Organizações em contexto*, 10(20), 297-322.
- MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. (2014) Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, 18, Ed. Esp., 41-64.
- NEELY, A. D.; HIL, H. H. (1999) *The innovative capacity of firms*. Report commissioned by the Government Office for the East of England.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. (2005) *Uma teoria evolucionária da mudança econômica*. Campinas: Unicamp.
- PIORE, M.J.; SABEL, C.F. (1984) *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Book.
- POPPER, M.; LIPSHITZ, R. (2000) Organizational learning: mechanisms, culture and feasibility. *Management Learning*, 32(2), 181-196.
- RICHARDSON, R. J. (2011) *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. Ed. São Paulo: Atlas.
- TEECE, D. J. (2007) Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management J*, 28(13), 1319-1350.
- TEECE, D. J. (2009) *Dynamic capabilities & strategic management*. Oxford: Oxford University Press.
- TEECE, D.; PISANO, G. (1994) The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- TEECE, D. J; PISANO, G; SHUEN, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. (2008) *Gestão da inovação*. 3ª. ed. Porto Alegre.
- TRIVIÑOS, A. N. S. (1987) *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- WANG, C. L. AHMED, P. K. (2004) The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- WANG, C. L. AHMED, P. K. (2007) Dynamic capabilities: A review and research. *International Journal of Management Reviews*, Oxford, 9, 31-51.
- WINTER, S. G. (1964) Economic 'Natural Selection' and the Theory of the Firm. *Yale Economic Essays*, 4, 225-272.
- WINTER, S. G. (2003) Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991- 995.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. G. (2002) Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*. 13(3), 339-351.
- YIN, R. K. (2001) *Estudo de caso: planejamentos e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.