

CAPACIDADES DINÂMICAS DE INOVAÇÃO: UMA ANÁLISE POR SEGMENTO
DYNAMIC CAPACITIES FOR INNOVATION: A SEGMENT ANALYSIS

Raniel Francisco Borges – Centro Universitário SOCIESC de Blumenau -

ranielfborges@gmail.com

Professora Dra. Mirian Magnus Machado – Centro Universitário SOCIESC de Blumenau –

mirianmagnus@gmail.com

Resumo

As capacidades dinâmicas de inovação têm a habilidade de criar, modificar ou ampliar as suas bases de recursos propositalmente nas organizações, onde os seus processos e ambientes possuem o crescimento em relação ao mercado de negócios que está relacionado à inovação. O papel é transformar as oportunidades em novas ideias junto com os objetivos fundamentais para o negócio, embora um dos mais antigos questionamentos da literatura econômica e da estratégia envolva a compreensão das características determinantes do sucesso comercial e da perpetuação da empresa, a literatura ainda carece de um modelo abrangente de capacidades dinâmicas de inovação. O objetivo do presente estudo é analisar a variância dos fatores que compõem as capacidades dinâmicas de inovação por segmento. A pesquisa se caracteriza como descritiva, com uma abordagem quantitativa, sendo que o método de coleta utilizado foi o *survey*, por meio de um questionário que se obteve 568 respostas válidas. Os quatro fatores utilizados são a liderança transformadora, organicidade da estrutura organizacional, gestão de pessoas para inovação e a inovação de processos que se tem como resultado em que se destaca o fator liderança transformadora com maior média de respostas no quesito em que os líderes tratam as pessoas como “gente” e apoiam e incentivam o desenvolvimento das pessoas. Pode-se perceber diferenças na percepção das capacidades dinâmicas de inovação também no fator liderança transformadora conforme o segmento analisado.

Palavras-chave: Capacidades de inovação, capacidades dinâmicas, Inovação, desempenho inovador.

Abstract

Dynamic innovation capabilities have the ability to purposely create, modify, or extend their resource bases in organizations, where their processes and environments are growing relative to the innovation-related business market. The role is to turn opportunities into new ideas along with fundamental business objectives, although one of the oldest questions in the economic and strategy

literature involves understanding the key determinants of business success and business perpetuation, the literature still lacks a comprehensive model of dynamic innovation capabilities. The aim of the present study is to analyze the variance of the factors that make up the dynamic innovation capabilities by segment. The research is characterized as descriptive, with a quantitative approach, and the collection method used was the survey, through a questionnaire that obtained 568 valid answers. The four factors used are transformative leadership, organic organizational structure, people management for innovation and process innovation, which results in the transformative leadership factor with the highest average response in terms of leaders. people as “people” and support and encourage people's development. Differences in the perception of dynamic innovation capabilities can also be perceived in the transformative leadership factor according to the segment analyzed.

Keywords: Innovation Capabilities, Dynamic Capabilities, Innovation, Evaluation Model, Innovative Performance

1 INTRODUÇÃO

Os ambientes e mercados caracterizados pelo dinamismo e turbulência sobre as capacidades dinâmicas têm o propósito de relacionar recursos e competências organizacionais na busca de processos de melhoria contínua e inovações (Teece, 1994). À RBV Como uma abordagem complementar, tem como foco principal as capacidades estáticas como recursos, a abordagem das capacidades dinâmicas vem com a proposta de reconfigurar competências no intuito de gerar competitividade às organizações e combinar recursos (Vasconcelos & Cyrino, 2000). Mas aponta que as capacidades dinâmicas têm como a criação de estratégias com a utilização dos seus recursos de forma mais rápida que seus concorrentes, em que colabora com o conceito desta perspectiva (Collins, 1996).

Contribuindo com o conhecimento, este artigo e suas pesquisas fazem uma análise para como é importante a aplicação desse tema nas organizações em que se pode observar que o tema estudado por renomados autores levam a reflexão da importância das organizações adquirirem capacidades dinâmicas de inovação para seu crescimento e competitividade no mercado em que atuam, mercado este, dinâmico, complexo e munificente de recursos.

Pesquisas anteriores que utilizaram a dimensão sobre o primeiro passo para a gestão refere-se a diferenciar a capacidade de inovação existente na organização (Cropley, 2016). O estudo de França *et al* (2019) abordou os fatores Capacidades dinâmicas em práticas de internacionalização da

inovação. Outra dimensão explorada foi as capacidades incrementais e radicais de inovação refere-se em que a empresa pode ser explicada sobre as capacidades tecnológicas e dinâmicas e, especificamente, seu alinhamento combinatório (Wetering *et al.*, 2017). Zhou *et al* (2017) analisou as dimensões das capacidades dinâmicas, detecção, integração e reconfiguração. Neste artigo pretende-se analisar as capacidades dinâmicas sobre quatro fatores, liderança transformadora, organicidade da estrutura organizacional, gestão de pessoas para inovação e inovação em processos (VALADARES, 2012)

A discussões teóricas e as lacunas deixadas pelos artigos empíricos embasam o modelo proposto neste artigo. Neste contexto, **o objetivo do presente estudo é analisar a variância dos fatores que compõem as capacidades dinâmicas de inovação por segmento.**

O artigo inicia pelo conceito de capacidades dinâmicas e suas análises, logo após é estudado sobre os tipos de capacidades dinâmicas, em que se pode observar as capacidades de inovação e seus tópicos conforme o estudo dos artigos pesquisados e também verificar o estudo dos correlatos e a formação das variáveis que compõem o tema e a metodologia utilizada na pesquisa.

2 CAPACIDADES DINÂMICAS

Conceitos atribuídos a capacidades dinâmicas serão apresentados. O termo “capacidade” se origina da integração, adaptação e reconfiguração na gestão estratégica de habilidades ou ambiente em que as organizações encontram-se inseridas. Em contrapartida o termo “dinâmico” se caracteriza pelo aspecto mutável do ambiente. (Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Pode surgir no nascimento de uma organização as capacidades dinâmicas ou serem desenvolvidas e percebidas no decorrer dos processos organizacionais. Manifestam-se em decorrência de uma variedade de questões organizacionais, em que as capacidades dinâmicas não decorrem somente da dinâmica do ambiente. Mas sim, devido a alterações externas resultarem em pressões internas de mudança, a aprendizagem pode ser uma das ações de influência nas capacidades dinâmicas, em que surge a necessidade de aprendizagem, sendo que a influência também vem do ambiente organizacional. Neste sentido, as capacidades dinâmicas devem ser

consideradas essenciais para contribuir com os objetivos, resultados e consequentemente com o desempenho organizacional (Zahra *et al.*, 2006).

Um dos objetivos fundamentais Conforme Helfat *et al.* (2007) diz que a capacidade dinâmica pode-se entender que possui uma organização em que temos o modo de criar, ampliar ou modificar a sua base de recursos propositalmente. Mas para Winter (2003) essa base de recursos da organização possui ativos tangíveis, intangíveis e humanos, tendo a capacidade de controlar e ter acesso por meio de parcerias. O termo capacidade entende-se como habilidade de desenvolver uma mudança na organização na base de recursos, em que temos um adequado desempenho com um grande potencial. A capacidade também consiste em padronizar a atividade que possa ser realizada com certa extensão e de confiança.

A capacidade da empresa de usar recursos das capacidades dinâmicas é constituída especificamente por processos para ganhar, integrar, reconfigurar e liberar recursos, sendo para corresponder e no mercado criar até mudanças. Mas para Eisenhardt e Martin (2000) as rotinas organizacionais e estratégicas são como os mercados que emergem pelas quais as firmas alcançam novos recursos, configurações, dividem, colidem, morrem e evoluem.

Sob a perspectiva da teoria da contingência, as capacidades dinâmicas pela incerteza do ambiente relacionam a organização no qual atua com os recursos e as competências, sendo os recursos que possuem influenciam em sua estrutura de estratégia interna. Nas últimas décadas, os estudos sobre estratégias organizacionais obtiveram das capacidades dinâmicas muitas contribuições, em que as abordagens com temas pertinentes em seu contexto pode considerar as competências organizacionais e os recursos. (Dosi, 2004).

A compreensão das capacidades dinâmicas é um fator determinante e fundamental para a competitividade das empresas multinacionais. Para Teece (2014), as capacidades vão além das especialidades técnicas das subsidiárias ou das controladoras, das partes envolvidas possui a inclusão das capacidades estratégicas, gerenciais e organizacionais, em que não ocorre um padrão pré-definido para cada caso de globalização ou de regionalização, e também cada situação leva um estudo dos caminhos da inovação e há sempre renovada competitividade das empresas.

Centraliza-se na abordagem de processos de agregação e de seleção evolutiva de níveis organizacionais a capacidade dinâmica, em que é moldado para um contexto mais econômico.

Complementa a capacidade dinâmica a estratégia como prática em que fornece sugestões para uma visão dinâmica da estratégia, abordando microfundamento da dinâmica que dão origem a ativos organizacionais. (Regnér, 2008).

O estudo de Regnér (2008) sendo a estratégia como prática identifica uma área de pesquisa que traz importantes contribuições para os estudos da capacidade dinâmica, em que demonstra como as duas perspectivas podem contribuir com estudos das estratégias organizacionais se complementar a criação de ativos únicos.

Mas para Regnér (2008) os agentes (atores organizacionais/ praticantes), a estrutura (regras e recursos) e a reconfiguração das atividades (rotinas/ práticas) formam uma área de estudos que proporciona a reconfiguração ou a criação da capacidade dinâmica.

Para Teece (2007) sobre as capacidades dinâmicas foram identificados os microfundamentos realizado através de um estudo, em que a mesma pode ser desagregada em três categorias organizacionais, sendo que para se analisar as capacidades dinâmicas deve observar o seguinte: (i) (*sensing*) capacidade de perceber e modelar oportunidades e ameaças em que refere-se a detecção; (ii) (*seizing*) capacidade de aproveitar as oportunidades que foram identificadas em que refere-se ao aproveitar e (iii) (*Reconfiguring*) a capacidade de manter-se competitivo por meio do reforço, combinação, proteção e quando necessário, a reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da organização sendo que refere-se a reconfiguração. Também compreende as capacidades da organização para adaptar o ecossistema que ocupa ampliar novos produtos e processos e elaborar e programar variáveis e modelos de negócios.

A implantação do microfundamento e desenvolvimento das capacidades dinâmicas apresentam provocações, sendo que os processos, habilidades, procedimentos, estruturas organizacionais, disciplinas distintas e regras de decisões, que acabam sustentando as capacidades de *sensing*, *seizing* e *Reconfiguring* são influenciados. (Teece, 2007).

Sensing / detecção: Refere-se à atividade prática organizacional de captar, investigar, procurar, mensurar e identificar as tendências de mercado e de tecnologia segundo Teece (2007). A identificação de novas oportunidades no meio tecnológico, e no mercado de novos caminhos, proporciona a elaborar novas estratégias a organização de forma a atender as novas tendências do mercado.

Sensing: se preocupa com a identificação das oportunidades, e em como aproveitar estas oportunidades. Conforme Teece (2007) menciona que apresenta estruturas e procedimentos, desenhos e incentivos da organização para aproveitar as oportunidades o microfundamento da *sensing*. As novas oportunidades (tecnologias e de mercado) a partir do momento em que são identificadas, elas precisam ser abordadas através de novos processos, produtos, e serviços, quase sempre é exigido investimentos em atividades de desenvolvimento e comercialização.

Reconfiguring: A organização precisa estar sempre preparada para transformações, preparada para mudanças e preparada para novas criações e/ou reconfigurações organizacionais segundo Teece (2007), Apresenta realinhamentos e alinhamentos contínuos de ativos específicos intangíveis e tangíveis o microfundamento da *Reconfiguring*. Organizar para aproveitar oportunidades, enfrentar ameaças, modificando a organização de forma a criar um ambiente propício para desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

Conforme a verificação das capacidades dinâmicas das categorias do microfundamento (*sensing*; *seizing*; e *reconfiguring*) é uma passagem para identidade do microfundamento das capacidades dinâmicas. Seu inerente enraizamento social e cultural daria uma contribuição potencialmente significativa para questões críticas da gestão estratégica de uma análise no microfundamento das capacidades dinâmicas. (Regnér, 2008)

É a orientação comportamental que uma empresa constantemente necessita em que as Capacidades Dinâmicas servem para reconfigurar, integrar , recriar e renovar seus recursos e capacidades. Visa reconstruir e atualizar as capacidades centrais da firma, em resposta a agitação ambiental, com a finalidade de sustentar e alcançar um benefício competitivo (Wang & Ahmed, 2007). Quando apresenta constante mudança o ambiente externo, ou seja, modifique de forma imprevisível (Zahra & George, 2002).

2.2 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Conforme Tidd *et al.* (2005) o conceito de inovação é o processo de transformar oportunidades em novas ideias, na prática a capacidade absorptiva da empresa está relacionada com



o processo de inovar, sendo que poderá desenvolver o conhecimento presente internamente e aprimorá-lo com novos conhecimentos advindos de fontes externas.

Tidd *et al.* (2008) segue os princípios de Schumpeter (1997), entendesse a inovação de quatro formas sendo: a inovação de processo (que considera a mudança na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues); a inovação de paradigma (que refere-se às mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz), a inovação de produto (que envolve mudança nas características ou na estrutura dos produtos ou serviços que a empresa oferece) e a inovação de posição (em que trata das mudanças no contexto em que produto/serviços são introduzidos).

Na história da humanidade a inovação é um dos fenômenos que sempre esteve presente. Ao estudar esse fenômeno por muito tempo, a economia se tornou a principal área do conhecimento, em que sempre está sendo procurado identificar incentivos econômicos para a inovação, bem como seus efeitos para mercados e países (Pavitt, 2005). O marco inicial dos estudos sobre inovação teve início em 1912 e com a publicação do livro *The Theory of Economic Development* de Joseph Alois, Paula Patricia Ganzer, Uiliam Hahn Bieglmeyer, Mirian Oliveira, Maria Emilia Camargo e Pelayo Munhoz Olea Schumpeter na década de 1930 em que as novas combinações são apresentadas pelo autor, ou seja, para o desenvolvimento econômico é um fator fundamental que garante um combinação disponível de recursos em que ocorre de resultar em algo diferente ou também modificar a forma de como realizar. Mas para Schumpeter (1985) possui a influência de observar duas predominâncias de ênfases sobre a inovação.

Para Narvekar (2006) a inovação tem como fornecer serviços através de novas tecnologias relacionadas à organização de seus consumidores e fornecedores, sendo novos métodos, novos processos, novos serviços e desenvolvimento de novos negócios pode obter um determinado valor. Possuindo uma ideia a inovação tecnológica é um evento descontínuo. Já Mortensen (2005) acredita que a inovação tecnológica é composta de novos produtos e novas tecnologias e que as mudanças tecnológicas significativas são compreensíveis conforme A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Portanto Hagedoorn (2003) afirma que a tecnologia e inovação apresentam características de sistematização, incerteza, acumulação, pluralismo, alta renda, alto risco e alto investimento. É usado para medir o nível de atividades de inovação

tecnológica ou resultados o desempenho de inovação tecnológica das empresas, ou seja, a eficácia. No sentido exato em que as empresas introduzem as invenções de desempenho de inovação tecnológica em que se refere a um grau que possui um sentido amplo, ao processo de desempenho da inovação tecnológica e da originalidade da ideia de mercado, em que é alcançado no processo. Sempre tem a inclusão do número de patentes nos indicadores para medir o desempenho da inovação tecnológica das empresas e o número de novos produtos.

Não é uma tarefa muito fácil para as organizações o desenvolvimento da inovação, mas para aumentar a competitividade torna-se necessária. Conforme Bessant e Tidd (2009) a inovação engloba normalmente incertezas e riscos, pois precisa muitas vezes de recurso escassos, mas trabalhos em grupo são o que pode ser realizado, mas em empresas de pequeno porte é o que normalmente acontece em que esses recursos são mais escassos, mas o trabalho em conjunto tem a possibilidade maior de a inovação acontecer, pois é utilizado situações que ocorre testes.

Segundo Bessant e Tidd (2009), a inovação está alinhada em três fatores principais: 1) a implementação, tornando-a um produto, serviço ou processo acabado e disponível. 2) a geração de novas ideias e 3) a seleção estratégica destas, a fim de que se opte por investir nas promissoras. Mas conforme os autores o sucesso das inovações depende de dois ingredientes principais: as soluções (financeiras, conhecimento, pessoas, entre outros) e a capacidade da organização em conduzir.

Pode-se observar que a inovação é um processo complexo, em que se pode ser facilmente identificado como fundamental importância para se ter o sucesso organizacional ainda não tão facilmente gerenciado. Tornou-se fundamental para o ajuste e adaptação às mudanças na tecnologia, mercados e concorrência, se ter uma inovação bem-sucedida, em comparação, tem havido um crescimento na base de literatura sobre inovação de produto (Cooper, 1983; Zirger & Maidique, 1990).

Uma nova tecnologia ou combinação de tecnologias introduzidas no mercado para atender a um usuário ou uma necessidade de mercado é a inovação de produto. Um dos fatores chave no desenvolvimento de novos produtos é a tecnologia (Schiavone, 2014).

Os produtos são desenvolvidos ao longo do tempo de uma forma previsível, sendo a premissa principal ao modelo de inovação de produto é com ênfase inicial sobre o desempenho do

produto, mas o destaque em seguida, para a variedade de produtos e mais tarde os custos do produto e a ênfase na padronização (Utterback & Abernathy, 1975).

O ambiente competitivo e dinâmico contribui para que a inovação de produtos mereça destaque nas organizações. É um fator relevante para a sobrevivência das organizações no contexto de mudanças tecnológicas constantes sobre a inovação de produtos em que ocorre mais exigência na concorrência acirrada e nos mercados (Wheelwright & Clark, 1992). Sobre a inovação de produtos ocorre que a mensuração do desempenho se torna relevante, para tanto se faz necessário o desenvolvimento de um instrumento válido. (Montoya-Weiss & Calantone, 1994).

2.3 ESTUDO CORRELATOS

O quadro a seguir apresenta estudos anteriores, para embasar a escolha dos fatores a serem analisados no estudo:

Quadro 2: Estudos Correlatos e Formação das Variáveis que Compõem o Tema Capacidades Dinâmicas de Inovação

Autores	Objetivo	Segmento	Itens
França <i>et al</i> (2019)	Internacionalização da inovação.	Funcionários da empresa Siemens Brasil	Capacidades dinâmicas em práticas de internacionalização da inovação.
Ganzer <i>et al</i> (2017)	Inteligência competitiva e a inovação no setor industrial.	Análise de artigos	Inovação; Inteligência competitiva.
Lima e Fischer (2016).	Inovar nas práticas de gestão ou atuação tradicional.	Empresas nacionais e multinacionais de diferentes portes, e profissionais de uma pesquisa longitudinal.	Consultoria Interna; Recursos Humanos; Inovação.
Cassol <i>et al</i> (2017)	Capital intelectual e a inovação em empresas incubadas.	Gestores de empresas incubadas de Santa Catarina	Capital intelectual; Capacidade absorptiva; Inovação; Empresas incubadas.
Cropley (2016)	Primeiro passo para a gestão.	Homens e mulheres empregados de uma única organização do governo local.	Inovação; Criatividade; Organização; Governo local.
Hauge <i>et al</i> (2017)	Capacidade de desenvolvimento de inovação intersetorial.	Empresas de pequeno ou médio porte e que tenha conexão com a indústria de petróleo e	Inovação inter-setorial; Capacidade; Modos de inovação.

		gás.	
Zhou <i>et al</i> (2017)	capacidades dinâmicas e desempenho da empresa.	Empresas chinesas	Zhou <i>et al</i> (2017) Capacidades dinâmicas; Capacidade de detecção; Capacidade de integração; Reconfiguração capacidade; Inovação.
Wetering <i>et al</i> (2017)	Explorar as capacidades incrementais e radicais de inovação.	Empresas internacionais.	Wetering <i>et al</i> (2017) Capacidades de inovação; Alinhamento estratégico; Capacidades dinâmicas; Flexibilidade de TI; Capacidade de absorção.

Fonte: Construído a partir da revisão da literatura (2019).

Ao analisar o Quadro 2 que corresponde aos estudos empíricos acerca da temática Capacidades Dinâmicas de Inovação, percebe-se que as principais dimensões abordadas se referem a capacidade dinâmica e inovação.

O estudo da internacionalização da inovação refere-se a como o processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas podem ser potencializadas por essas práticas na empresa (França *et al.*, 2019). A dimensão inteligência competitiva e a inovação no setor industrial está relacionada a com os construtos em que se devem identificar esses dados (Ganzer *et al.*, 2017). A dimensão inovar nas práticas de gestão ou atuação tradicional refere-se a verificar se as empresas querem optar por adotar em suas áreas de recursos humanos o modelo de consultoria interna (Lima & Fischer, 2016). O estudo do capital intelectual sobre a inovação em empresas incubadas refere-se a compreender se a capacidade absorptiva é capaz de moderar a relação entre elas. (Cassol *et al.*, 2017).). A dimensão sobre o primeiro passo para a gestão refere-se a diferenciar a capacidade de inovação existente na organização (Cropley, 2016). A dimensão capacidade de desenvolvimento de inovação intersetorial refere-se a enfatizar que as futuras políticas regionais devem ter uma centrar-se nas ligações entre as características internas da empresa e sistemas regionais de inovação para contribuir com as empresas (Hauge *et al.*, 2017). A dimensão capacidades dinâmicas e desempenho da empresa refere-se ao debate, propondo e testando empiricamente um mecanismo entre eles (Zhou *et al.*, 2017) e a dimensão explorar as capacidades incrementais e radicais de inovação refere-se em que a empresa pode ser explicada sobre as capacidades tecnológicas e dinâmicas e, especificamente, seu alinhamento combinatório (Wetering *et al.*, 2017).

Quanto ao segmento, percebe-se que em sua maioria os estudos se delinearão para empresas com segmentos diversos. Além disso, o tema é muito bem explorado por todas.

A geração de patentes e o processo de propriedade intelectual de acordo com Falce, Muylder, Silva e Mourão (2019) podem sugerir melhorias no campo do desenvolvimento tecnológico de uma nação, em destaque está o avanço do desenvolvimento tecnológico que tem impactos positivos no procedimento do crescimento econômico. A grande parte das patentes Falce, Muylder, Silva e Mourão (2019) acredita que pode ser decorrente de pequenas edificações em procedimentos existentes.

Caracterizam-se como lugares favoráveis ao empreendedorismo, por meio do aumento contínuo de inovações, os ecossistemas de inovação (EI) onde possuem lugares de aprendizagem grupal, de intercâmbio de informações e métodos produtivos, e de origem de sinergia entre os diferentes agentes de inovação (Silva, Sá, & Spinosa, 2019).

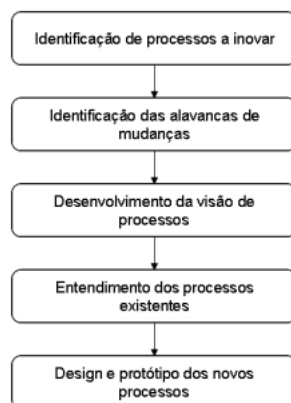
Conforme apontam Silva, Sá e Spinosa (2019) são espaços que proporcionam estímulos ao desenvolvimento empreendedor nos locais de inovação nas várias etapas da organização, desde o surgimento da ideia até a concretização de uma grande empresa com foco em tecnologia e inovação. Os locais de inovação têm a habilidade de determinar um espaço empreendedor em que a tripla hélice é criada e evolui.

Quadro 4 – Capacidades de inovação

LIDERANÇA TRANSFORMADORA
Conforme Podsakoff <i>et al.</i> (1990) explica que o que faz seus seguidores mais conscientes da importância e dos valores do resultado do trabalho é a liderança transformadora que ativa suas necessidades de ordem superior e que os induz a transcender seus interesses pessoais em prol da organização. Acredita-se que o que aumenta o impacto de comportamentos do líder no desempenho dos empregados é o comportamento transformador ou carismático, porque "seguidores sentem confiança e respeito para com o líder e estão motivados para fazer mais do que se espera que façam" (Yukl, 1989).
ORGANICIDADE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
A concessão de autonomia, controles flexíveis, comunicação horizontal desimpedida, valorização do conhecimento e da experiência e informalidade nas relações pessoais é o grau em que a estrutura é caracterizada. Estruturas ditas "orgânicas" permitem resposta mais acelerada às modificações no espaço externo do que as denominadas "mecanicistas" (Burns & Stalker, 1961), (Khandwalla, 1976/77).
INOVAÇÃO DE PROCESSOS

As empresas não necessitariam ser vistas como um conjunto de setores, funções, áreas ou produtos, conforme Davenport (1993) nos informa, mas sim como um conjunto de processos chaves. A inovação de processos dessa forma pode ser analisada como a combinação daquela visão da empresa como um conjunto de procedimentos, com a aplicação de inovação nos métodos chaves. A inovação de processos ajuda às empresas a alcançar a redução de custos e tempos, melhorando na, flexibilidade, qualidade e níveis de serviço, assim como outros objetivos. Precisa-se seguir para inovar nos processos um conjunto de passos que permitam (a) identificar as mudanças que criaram maior valor nesses processos, (b) identificar os processos que precisam ser aprimorados, (c) entender os processos a serem melhorados, (d) alinhar as mudanças com a visão de processos da organização, e (e) fazer o design dos novos processos a serem avaliados e implementados. Logo, o framework desenvolvido por Davenport (1993), apresentado na figura 1, identifica cinco fases no ciclo dinâmico da inovação de processos.

Figura 1 - Framework para inovação de processos.



Fonte: Davenport (1993, p. 25).

GESTÃO DE PESSOAS PARA INOVAÇÃO

O processo de inovação conforme Valladares (2012) depende da existência de especialistas motivados e com autonomia, que trabalhem em redes ou equipes, em um ambiente favorável à geração de ideias. Para apoiar a atuação desses conhecedores, a gestão de pessoas para inovação precisa compreender a) a concessão de autonomia; b) o estímulo à motivação para inovação e à criatividade, c) a avaliação de desempenho (feedback) e reconhecimento e recompensa e d) a atuação focalizada nos objetivos na direção da inovação;

Fonte: Da pesquisa (2019).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para obter as informações necessárias para conclusão desse estudo. São demonstrados a maneira que a amostra estudada foi selecionada e como os dados foram coletados.

Quanto ao objetivo desta pesquisa a mesma classifica-se como descritiva, pois tem como principal finalidade a descrição de algo, normalmente características ou colocações de mercado. Conforme Rodrigues (2015) busca retratar o cenário de negócio no qual a empresa opera, tendo em

vista um segmento característico e um público alvo determinado. Busca abranger informações específicas do ambiente, sem interferência nos procedimentos de seleção dos consumidores.

Esta pesquisa possui abordagem quantitativa. Segundo Rodrigues (2015) procura identificar os dados em que busca uma evidência conclusiva, que é fundamentada em amostras representativas e grandes, em que determinada forma aplica-se uma análise estatística. As descobertas dessa pesquisa podem ser aproveitadas para aconselhar um curso de ação final.

O método de coleta adotado no estudo caracteriza-se como um *survey*. Para Freitas *et al.* (2000) significa a obtenção de informações ou dados sobre ações, particularidades, ou pontos de vista de um determinado público alvo. Pode ser utilizado este método por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente sendo um questionário para o levantamento dos dados.

Neste estudo foi utilizado como instrumento de coleta o questionário. O questionário utilizado teve base no estudo de Valadares (2012) e utilizou-se para medir as Capacidades Dinâmicas de Inovação os fatores: Liderança Transformadora (Lt); Organicidade da estrutura Organizacional (Oe); Inovação de Processos (Ip); Gestão de Pessoas para Inovação (Gp). O intuito foi buscar respostas para o cumprimento do objetivo **analisar a variância dos fatores que compõem as capacidades dinâmicas de inovação por segmento**. O modelo foi aplicado por meio eletrônico ou inquérito. O questionário possui 19 questões e utilizou escala likert de 7 pontos.

Figura 1 - Escala Likert

Discordo Totalmente				Concordo Totalmente			
1	2	3	4	5	6	7	

Fonte: Da pesquisa (2019).

A escala possui o nível 1, discordo totalmente, ao 7, concordo totalmente. Os entrevistados responderam de acordo com seu nível de concordância com a questão.

A população do estudo são empresas do Ramo de Manufatura, Comércio e Serviços de uma determinada região do sul do Brasil. A amostra utilizada para esta pesquisa é do tipo não probabilística por conveniência. Conforme Mattar (1996) diz que é a seleção dos elementos da população para compor a amostra que depende ao menos em parte da avaliação do pesquisador ou do entrevistador no campo, e Schiffman e Kanuk (2000) diz que por conveniência o pesquisador seleciona membros da população mais acessíveis.

Para definição da quantidade de respostas foi utilizado o cálculo de erro amostral apresentado por Barbetta (2002) considerando a população como infinita e erro amostral de 5% obteve um total mínimo de 400 respondentes conforme apresenta o cálculo:

$$No = 1/e^2 - No = 1/(5\%)^2 - No = 1/(5/100)^2 - No = 1/(0,005)^2 - No = 1/(0,0025) - No = 400$$

No entanto, após a coleta de dados teve-se um total de 568 questionários válidos. A análise dos dados ocorreu via software SPSS por meio da estatística descritiva. Conforme Hair *et al.* (2009) A análise de variância (ANOVA) convém para impedirmos uma grande margem de erro ao realizarmos múltiplas comparações de grupos, definindo em um único teste se todo o conjunto de médias foi obtido a partir da mesma população geral. A ANOVA serve para definir a probabilidade de que diferenças ao longo de diversos grupos acontecem somente devido ao erro amostral.

4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Esta seção tem o objetivo de apresentar os dados e responder ao objetivo analisar a variância dos fatores que compõem as capacidades dinâmicas de inovação por segmento. A amostra escolhida contempla empresas do segmento de manufatura, comércio e serviços. A pesquisa foi aplicada em uma determinada região do sul do Brasil e foram considerados 568 respondentes. Na tabela 1 apresentam-se as questões levantadas bem como os índices para análise.

Tabela 1 – Estatística descritiva das Capacidades Dinâmicas de Inovação

Variáveis	Nome da questão	Média	Desvio padrão	Valor F	Valor P
Lt1	Os líderes inspiram as pessoas a construírem o futuro da empresa	6,01	1,202	3,067	,028
Lt2	Os líderes tratam as pessoas como “gente” e apoiam e incentivam o desenvolvimento das pessoas	6,05	1,185	5,013	,002
Lt3	Os líderes inspiram nos outros orgulho, respeito e competência.	5,89	1,242	5,082	,002
Lt4	Os líderes são claros a respeito dos seus valores e praticam o que pregam.	5,82	1,270	3,020	,029
Lt5	Os líderes encorajam e apoiam o esforço das pessoas	6,01	1,201	1,680	,170

Lt6	Os líderes estimulam o envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas.	5,97	1,178	3,260	,021
Lt7	Os líderes encorajam pensar diferente e com base em novos desafios	5,80	1,317	2,591	,052
Oe1	A estrutura organizacional é flexível e com poucos níveis hierárquicos	5,16	1,565	1,404	,241
Oe2	A estrutura organizacional permite a tomada rápida de decisões.	5,26	1,454	1,819	,143
Oe3	A troca de informações entre as várias áreas organizacionais (departamentos) é intensa e fluida.	5,20	1,495	2,766	,041
Oe4	A comunicação interna é aberta e transparente.	5,26	1,475	3,805	,010
Oe5	A nossa empresa é muito hierarquizada e burocrática.	4,41	1,931	4,209	,006
Gp1	Os critérios de avaliação de desempenho dos empregados valorizam a iniciativa e a inovação.	5,38	1,463	1,858	,136
Gp2	Os empregados são formalmente reconhecidos e recompensados pelo seu desempenho.	5,26	1,508	1,964	,118
Gp3	A promoção dos empregados é feita com base em critérios que valorizam a competência, a iniciativa e a inovação.	5,44	1,487	2,048	,106
Gp4	As práticas das pessoas e equipes estimulam a inovação e a criatividade.	5,47	1,371	2,372	,069
Ip1	A produtividade e competitividade dos processos são inovadores	5,12	1,424	,594	,619
Ip2	Há velocidade na adoção de inovações tecnológicas para os processos da empresa	5,08	1,506	,726	,537
Ip3	Há atualização ou grau de inovação da tecnologia utilizada nos processos	5,19	1,468	,596	,618

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Na tabela 1 pode-se ressaltar que em cada dimensão a questão que obteve maior média foi:

No que tange a liderança transformadora: com 6,05 a questão Lt2 “Os líderes tratam as pessoas como “gente” e apoiam e incentivam o desenvolvimento das pessoas” pode-se analisar que a maioria das empresas na amostra testada possuem líderes incentivadores e que sabem lidar com pessoas e seu desenvolvimento, sendo que para as organizações terem sucesso em inovação, possuir líderes assim que querem realmente transformar, facilitar e fazer a diferença ganham o engajamento dos funcionários com sua proatividade.

Melo e Silva (2019) destacam dois papéis fundamentais da liderança no que pertence à inovação: um deles é o papel do líder como um arquiteto administrativo, já que ele possui a

habilidade de promover um ambiente organizacional que permita que as pessoas sejam inovadoras e o poder de motivação, visto que os líderes inspiram as pessoas a transcender o comum e inovar. Características chave de um líder que motivam e estimulam o processo de inovação, tais como inspiração, poder de mudança e o senso de oportunidade.

A respeito da organicidade da estrutura organizacional: com 5,26 a questão Oe2 “A estrutura organizacional permite a tomada rápida de decisões.” As empresas estão bem organizadas e a comunicação é o resultado positivo na tomada rápida de decisões, sendo que as empresas possuem a capacidade dinâmica de inovação é um diferencial importante podendo ajudar a descobrir as oportunidades já existentes ou as prováveis no futuro da organização, as empresas devem incluir a inovação como uma parte fundamental de seu Plano de Negócio, Práticas de Gestão e Planejamento Estratégico. Conforme Burns e Stalker (1961) e Khandwalla (1976/77) a organicidade da estrutura organizacional é o grau em que a estrutura é caracterizada, mas ainda no mesmo fator a organicidade da estrutura organizacional: com 5,26 a questão Oe4 “A comunicação interna é aberta e transparente.” Tende a se notar que as formas de comunicação são bem elaboradas e funcionam gerando resultados nas organizações, mas um dos impactos seria o cuidado com o tipo de informação que é exposto, e manter sempre a transparência no que é informado para não ocorrer ruídos de informações, conforme Tidd et al. (2005) a inovação é o processo de transformar oportunidades em novas ideias. Percebe-se que se não obter uma comunicação transparente não se pode captar novas ideias com novos conhecimentos advindos de fontes externas.

No que cabe a gestão de pessoas para inovação: com 5,47 a questão Gp4 “As práticas das pessoas e equipes estimulam a inovação e a criatividade.” Percebe-se que o trabalho em equipe e o compartilhamento das informações pode ser analisado muitas possibilidades de inovação de processos e a criatividade nas organizações, conforme Teece (2014) cada situação leva um estudo dos caminhos da inovação e há sempre uma renovada competitividade das empresas.

Com relação à inovação de processos: com 5,19 a questão Ip3 “Há atualização ou grau de inovação da tecnologia utilizada nos processos”. Visto que as empresas procuram sempre estar atualizadas no mercado com a tecnologia obtendo mais agilidade nos processos e confiabilidade, percebe-se que a capacidade dinâmica das empresas de ter o poder, e estar entrando no mundo da inovação está aumentando, pois, as empresas precisam seguir o mercado atual e já pensar no futuro.

Para Bessant e Tidd (2009) o crescimento em relação ao mercado de negócios está relacionado a inovação que se refere às novas ideias, entretanto, não se refere somente à abertura de novos mercados. O aperfeiçoamento dos mercados que já estão amadurecidos também está relacionado.

Outra análise também foi a questão que obteve maior e menor desvio padrão sendo:

- a) com 1,185 a questão Lt2 “Os líderes tratam as pessoas como “gente” e apoiam e incentivam o desenvolvimento das pessoas” obteve o menor desvio padrão, a mesma com maior média. Estes dados reforçam a percepção dos respondentes e a concordância entre os respondentes sobre seus líderes possuírem uma boa comunicação e apoiar e incentivar o desenvolvimento das pessoas.
- b) com 1,931 a questão Oe5 “A nossa empresa é muito hierarquizada e burocrática.” Obteve o maior desvio padrão em que se pode perceber que os respondentes divergem neste quesito sobre se a empresa é hierarquizada e burocrática.

Outra análise e contribuição desse estudo estão na comparação dos resultados entre os portes das empresas pesquisadas por segmento (Manufatura, Comércio e Serviços). Para tanto optou-se pelo cálculo da ANOVA para identificar se existe diferença significativa na percepção das organizações por setores. Vale lembrar que o critério de classificação se deu pelas características do setor, conforme indicações do SEBRAE.

Na Tabela 1 para analisar a ANOVA é necessário principalmente considerar dois indicadores, quais sejam, valor-f e índice de significância (valor-p). O valor-f deve ser acima de 5 e valor-p abaixo de 0,05.

Percebe-se pela tabela 1, que se tratando de Capacidades Dinâmicas de Inovação as questões Lt03 “Os líderes inspiram nos outros orgulhos, respeito e competência.” e a Lt2 “Os líderes tratam as pessoas como “gente” e apoiam e incentivam o desenvolvimento das pessoas”. O teste ANOVA mostrou diferença significativa o que nos indica que a percepção dos respondentes no que diz respeito à liderança com relação a apoio e incentiva ao desenvolvimento das pessoas é percebido de forma diferente de acordo com o segmento destas organizações analisadas. Este fator em uma



análise por segmento apresenta resultados diferentes. Por consequência, a capacidade dinâmica de inovação, muda nestes segmentos e portes de empresa.

Conforme Podsakoff *et al.* (1990) explica que o que faz seus seguidores mais conscientes da importância e dos valores do resultado do trabalho é a liderança transformadora que ativa suas necessidades de ordem superior e que os induz a transcender seus interesses pessoais em prol da organização.

Com este resultado pode-se analisar que nunca foram tão exigidas nas organizações a criatividade e a inovação como hoje em dia, pois pensar diferente está com a disputa cada vez mais acirrada entre as empresas, na resolução de dificuldades e na correria diária sendo necessário para a adaptação e o desenvolvimento das organizações, portanto, na geração de novas ideias e em novas formas de pensar. Pode-se observar primeiramente que a realidade de uma empresa manufatura para comércio e serviço é totalmente diferente, outra parte seria o segmento que influencia bastante no pensamento dos líderes das organizações, uma delas seria o tipo de cliente onde na produção o cliente seria os colaboradores, fornecedores todas as pessoas que precisam para deixar o produto pronto em que a forma de lidar, comunicar, informar e agir é a principal ferramenta para o sucesso, já na loja o cliente são pessoas de várias idades e categorias em que a forma de se comunicar e lidar em ambas as partes é totalmente diferente como podemos perceber na pesquisa realizada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo baseado em Valadares (2012) é analisar a variância dos fatores que compõem as capacidades dinâmicas de inovação por segmento. Para tanto, a amostra contemplou empresas do ramo de manufatura, comércio e serviços. Para Teece (2014), as capacidades vão além das especialidades técnicas das subsidiárias ou das controladoras, das partes envolvidas possui a inclusão das capacidades estratégicas, gerenciais e organizacionais, em que não ocorre um padrão pré-definido para cada caso de globalização ou de regionalização, e também cada situação leva um estudo dos caminhos da inovação e há sempre renovada competitividade das empresas.

O estudo foi baseado em várias dimensões, sendo a liderança transformadora a que ativa suas necessidades de ordem superior e que os induz a transcender seus interesses pessoais em prol da organização Podsakoff et al. (1990). Conforme Burns e Stalker (1961) e Khandwalla (1976/77) a organicidade da estrutura organizacional é o grau em que a estrutura é caracterizada. Para Davenport (1993) a inovação de processos ajuda às empresas a alcançar a redução de custos e tempos, melhorando na, flexibilidade, qualidade e níveis de serviço, assim como outros objetivos. Conforme Valladares (2012) a gestão de pessoas para inovação precisa compreender, a concessão de autonomia, o estímulo à motivação para inovação e à criatividade, a avaliação de desempenho (*feedback*) e reconhecimento e recompensa e a atuação focalizada nos objetivos na direção da inovação.

Nossos resultados demonstraram que as quatro capacidades do modelo influenciam o desempenho inovador das empresas em diferentes níveis. A liderança transformadora apareceu como o fator com duas várias (questões) que apresentaram diferença significativa de acordo com o segmento e porte.

Já na organicidade da estrutura organizacional percebe-se que as empresas estão bem organizadas e a comunicação é o resultado positivo na tomada rápida de decisões e as formas de comunicação são bem elaboradas e funcionam dando resultados nas organizações. Porém na gestão de pessoas para inovação o trabalho em equipe e o compartilhamento das informações pode ser analisado muitas possibilidades de inovação de processos e a criatividade dentro das organizações. Este fator não apresentou diferença significativa entre os segmentos analisados

A inovação de processos nas empresas sempre procura estar atualizada no mercado com a tecnologia tendo mais agilidade em processos e confiabilidade. Enquanto nosso modelo tenta encontrar alguns padrões de comportamento de capacidade, isso não significa que todas as empresas irão realizar essas capacidades da mesma maneira ou intensidade. Quanto ao segmento, percebe-se que em sua maioria os estudos se delinearão para empresas com segmentos diversos.

Ao longo desse trabalho foi possível analisar a importância do tema capacidades dinâmicas de inovação em que deve de estar sempre presente em todas as organizações, pois se acredita que para a empresa ter sucesso ela depende da inovação, criatividade e principalmente da tecnologia,



pois precisa sempre estar atualizada com o mercado de trabalho atual e em busca de um futuro melhor e com capacidade de mudança

Ao analisar este estudo, podem-se encontrar algumas limitações sendo um deles o tipo de segmento, embora tenha proposto um modelo de avaliação com base em quatro capacidades gerais que foram consideradas para todas as empresas pesquisadas, elas apresentam diferenças se analisarmos o segmento em separado. Outra limitação foi uma análise quantitativa sobre o objeto de estudo, em que não se tem todas as respostas e sim uma amostra da percepção dos respondentes.

Como sugestões para estudos futuros, com exceção desse trabalho sugere-se que sejam feitas outras pesquisas nestes setores de forma estratificada e analisar a relação da estratégia como prática que está cada vez mais presente nas organizações junto com o tema capacidades dinâmicas de inovação. Finalmente, esse modelo foi conduzido utilizando empresas brasileiras, que apresentam características peculiares de acordo com segmento de atuação. Sua replicação em outros contextos industriais e organizacionais pode revelar resultados diferentes e novas ideias.

REFERÊNCIAS

- Adams, G. L., & Lamont, B. T. (2003). *Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage*. Journal of Knowledge Management, v. 7, n. 2, p. 142-154.
- Barbetta, P. A. (2002). **Estatística aplicada as Ciências Sociais**. Florianópolis: Ed. Da UFSC.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo*. São Paulo: Bookman.
- Bruni, D. S., & Verona, G. (2009). *Dynamic marketing capabilities in science-based firms: na exploratory investigation of the pharmaceutical industry*. British Journal of Management, v. 20, p. S101-S117.
- Burns, T. R., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Boston: Harvard Business School Press.
- Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2006). *The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble*. R&D Management, v. 36z, n. 3, p. 333-346.

Dosi, G. (2004). *A very reasonable objective still beyond our reach: Economics as an empirically disciplined social science*. Models of a Man: Essays in Memory of Herbert A. Simon. MIT Press, Cambridge, MA.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). "capacidades dinâmicas: Quais são eles ?," *Strategic*, revista de gestão v.21, n. 10-11. pp. 1105-1121.

Falce, J. L. L., Muylder, C. F., Silva, L. O. F., & Mourão, L. P. (2019). *Inovação e Patentes: Análise Longitudinal dos Indicadores do Estado de Minas Gerais*. Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation v.6, n.3.

Freitas, et al. (2000). *O método de pesquisa survey*. Revista de Administração, São Paulo v.35, n.3, p. 105-112, julho/setembro.

Furman, J. L., Porter, M. E., & Stern, S. (2002). *The determinants of national innovative capacity*. Research Policy, v. 31, n. 6, p. 899-933.

Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2014). *Mapping the organizational factors that support knowledge management in the Brazilian automotive industry*. Journal of Knowledge Management, v. 18, n. 1, p. 152-176.

Guerra, R. M. A. (2017, Maio). *Capacidades dinâmicas e ambidestria organizacional como variáveis mediadoras da relação entre orientação empreendedora e performance organizacional*, Caxias do Sul.

Hagedoorn, J., & Cloudt, T. M. (2003). *Measuring innovative performance: Is there an advantage in using multiple indicators*. Res. Policy, 32, 1365–1379.

Hair Jr, J. F., et al. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.

Hair Jr, J. F., et al. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.

Helfat, C. E., et al. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change*. In. *Organizations*. Oxford: Blackwell Publishing.

Khandwalla, P. N. (1976/77). *Some Top Management Styles, Their Context and Performance*. Organization and Administrative Sciences, v.7, n.4, p. 21-51.

Lichtenthaler, U. (2009). *Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes*. Academy of Management Journal, v. 52, n. 4, p. 822-846.

Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009). *A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity*. Journal of Management Studies, v. 46, n. 8, p. 1315-1338.



Lubango, L. M., & Pouris, A. (2007). *Industry work experience and inventive capacity of South African academic researchers*. Technovation, v. 27, n. 12, p. 788-796.

Mattar, F. (1996). *Pesquisa de marketing*. Ed. Atlas.

Melo, F. G. O., & Silva, G. (2019, Maio/Agosto). *Qualidades de Liderança para A Inovação em Organizações do Setor Público*. Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation v.6, n.3.

Montoya-Weiss, M. M., & Calantone, R. J. (1994). *Determinants of new product performance: a review and meta-analysis*. Journal of Product Innovation Management, v. 11, n. 5, p. 397-417.

Mortensen, P.S., & Bloch, C.W. (2005). *Oslo Manual-Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data:Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*; Organisation for Economic Co-Operation and Development, OECD: Paris, France.

Mundin, C. C. B. (2004). *Estilos de criar em líderes organizacionais*. Dissertação de Mestrado Campinas: Puc-Campinas.

Narvekar, R.S., & Jain, K. (2006). *A new framework to understand the technological innovation process*. J. Intell. Cap. 7, 174–186.

O'Reilly Iii, C. A., & Tushman, M. L. (2008). *Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma*. Research in Organizational Behavior, v. 28, p. 185-206.

Oslo. (2004). *Proposed guidelines for collecting and interpreting data on technological innovation*. Translation of the Financier of Studies and Projects. Paris: OECD. Retrieved from: <[http://www.fcfrp.usp.br/HP-download/ manual_de_oslo.pdf](http://www.fcfrp.usp.br/HP-download/manual_de_oslo.pdf)>.

Pandza, K., Horsburgh, S., Gorton, K., & Polajnar, A. (2003). *A real options approach to managing resources and capabilities*. International Journal of Operations & Production Management, v. 23, n. 9, p. 1010-1032.

Pavitt. (2005). *Keith. Innovation process*. In: Jan Fagerberg, David C. Mowery e Richard R. Nelson (Eds.). The Oxford Handbook of Innovation. Oxford: Oxford University Press, p. 86-114.

Podsakoff, P. et al. (1990). *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. Leadership Quarterly, v.1, p.107-142.

Regné, P. (2008). *Strategy-as-practice and dynamic capabilities: steps towards a dynamic view of strategy*. Human Relations, v.61, n.4, p.565-588.



Rodrigues, A. (2015). *Pesquisa mercadológica*. Pearson Education do Brasil (Coleção Bibliografica Universitária Pearson), São Paulo.

Schavone, F. (2014. April). *Innovation Approaches for old Products Revitalisation after Technological Change: The Rise of Technology Reverse*. International Journal of Innovation Management, v.18, n.2.

Schiffman, L., & Kanuk, L. (2000). *Comportamento do consumidor*. LTC Editora. 6 a ed.

Schumpeter, J. A. (1985). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural.

Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. Tradução M. S. Possas. São Paulo: Nova cultural. (Obra original publicada em 1934).

Silva, M. V. G., Sá, D., & Spinosa, L. M. (2019, Maio/Agosto). *Ecossistemas de Inovação: Proposta de Um Modelo de Governança Para O Exército Brasileiro*. Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation v.6, n.3.

Teece D. J., & Pisano G. (1994). *The dynamic capabilities of enterprises: na introduction*. Industrial and Corporate Change. v.3, n.3, p. 537–556.

Teece, D. J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic Management Journal, 28, 1319–50.

Teece, D. J. (2014). *A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise*, Journal of International Business Studies, 45 (1), 8–37

Teece, D. Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal. v.18, p.509-533.

Teece, D., & Pisano, G. (1994). *The dynamic capabilities of the firms: na introduction*. Industrial and Corporate Change, Oxford.

Tidd, J., et al. (2005). *Gestão da inovação. Integração de mudanças Tecnológicas, de mercado e organizacionais*. Lisboa: Monitor.

Tidd, J., et al. (2008). *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

Utterback, J. M., & Albernathy, W. J. (1975). *A dynamic model of process and reorientation*. Administrative Science Quarterly, n. 16, p. 203-215.

Valladares, P. S. D. A. (2012), *Capacidade de Inovação: Análise Estrutural e o Efeito Moderador da Organicidade da Estrutura Organizacional e da Gestão de Projeto* –139 f.



Vasconcelos, F., & Cyrino, A. (2000, Outubro - Dezembro). *Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. Revista de Administração de Empresas. v. 40, n. 4.

Winter, S. G. (2003). *Understanding Dynamic Capabilities*. Strategic Management Journal, 24 (),991-995

Yukl, G. (1989). *Managerial leadership: A review of theory and research*. Journal of Management, 15(2), 251–289.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). *Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*. Journal of Management Studies, v.43, n.4, 917-955.

Zirger, B. J., & Maidique, M. A. (1990). *A model of new product development: an empirical test*. Management Science, v. 36, n. 7, p. 867 – 883.