

## RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS E INOVAÇÃO DE PRODUTO: UMA REVISÃO DA LITERATURA

Gabriela Zanandrea<sup>1</sup>, Tania Craco<sup>1</sup>, Maria Emilia Camargo<sup>1</sup>, Eric Charles Henri Dorion<sup>1</sup>, Mariane Camargo Priesnitz<sup>2</sup>, Jonas Pedro Fabris<sup>2</sup>, Suzana Leitão Russo<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul.  
[gabi.zanandrea@gmail.com](mailto:gabi.zanandrea@gmail.com); [tcraco@yahoo.com.br](mailto:tcraco@yahoo.com.br); [echdorion@gmail.com](mailto:echdorion@gmail.com);  
[kamargo@terra.com.br](mailto:kamargo@terra.com.br)

<sup>2</sup>Programa de Pós-Graduação em Ciências da Propriedade Intelectual-Universidade Federal de Sergipe  
[dra.mariane@gmail.com](mailto:dra.mariane@gmail.com); [jpfabris@hotmail.com](mailto:jpfabris@hotmail.com); [suzana.ufs@hotmail.com](mailto:suzana.ufs@hotmail.com)

### Resumo

*A maioria dos estudos concordam que a capacidade das organizações de se adaptarem as mudanças ambientais representam um importante fator para inovação de produto. Entretanto, pode-se constatar que a literatura não apresenta um modelo que integre os diferentes elementos que compõem as capacidades dinâmicas, assim como a sua relação com inovação de produto por meio da mediação de determinada variáveis. Esse estudo teve como objetivo elaborar um framework que demonstra a relação entre capacidades dinâmicas e inovação de produto. Para tanto foi realizada uma revisão sistemática da literatura no qual foi identificado um conjunto de elementos ligados à inovação de produto que compõem as capacidades dinâmicas, do mesmo modo observou-se variáveis que mediam esta relação. Averigou-se como resultado que as capacidades dinâmicas são compostas pelos seguintes elementos: visão para inovação; flexibilidade dos recursos humanos; integração com fornecedores, clientes, empresas parceiras e outros aliados; orientação empreendedora e para o cliente; capacidade de gestão de conhecimento e capacidade organizacionais dinâmicas. Também foi observado que a relação entre capacidade dinâmica e inovação de produto é mediado por estratégias de desenvolvimento de novos produtos e práticas de desenvolvimento de novos produtos. A partir dessa discussão propõem-se um framework com o intuito de guiar estudos futuros que abordem esses elementos.*

**Palavras chaves:** Capacidades Dinâmicas, Inovação de Produto, Framework.

### Abstract

*The majority of studies agree that the ability of organizations to adapt the changes represent an important environmental factor for product innovation. However, one can see that the literature does not present a model that integrates the different elements that make up the dynamic capabilities, as well as its relationship with product innovation through the mediation of certain variables. This study aimed to develop a framework that demonstrates the relationship between dynamic capabilities and product innovation. For both it was performed a systematic review of the literature in which was identified a set of product innovation-related elements that make up*

*the dynamic capabilities, likewise observed variables that mediate this relationship. Averigou-if as a result the dynamic capabilities are composed by the following elements: vision for innovation; flexibility of human resources; integration with suppliers, customers, partner companies and other allies; entrepreneurial orientation and for the client; knowledge management capacity and organizational capacity. It was also observed that the relationship between dynamic capability and product innovation is mediated by new product development strategies and new product development practices. From this discussion, we propose a framework in order to guide future studies that address these elements.*

**Keywords** - Keywords-dynamic capabilities, product innovation, Bibliometrics

## 1 INTRODUÇÃO

Capacidades dinâmicas são descritas como rotinas por meio do qual a organização altera, adquire e recombina os seus recursos bases buscando o alinhamento com as mudanças no contexto, tendo potencial de promover a inovação e melhorar o desempenho garantindo a vantagem competitiva (BRANZEI; VERTINSKY, 2006; KOUFTEROS, et al, 2014). Visto que o dinamismo do ambiente exige a renovação de competências e recursos com o intuito da sobrevivência e prosperidade, pois as mudanças tornam as competências, até então adquiridas, obsoletas sendo necessário à sua renovação constante. Essa renovação configura-se como um potencial para inovação de produto (DANNEELS, 2002).

Porém, capacidades dinâmicas são relatadas na literatura como algo abstrato e intangível dificultando aos gestores identificar formas para capitaliza-las e assim criando vantagem competitiva (KOUFTEROS et al, 2014). Desse modo aqueles que conseguem se adaptar, integrar e implementar habilidades internas e externas alcançando o alinhamento do negócio com o ambiente em constante mudança obtêm vantagem competitiva sustentável (SLATER; MOHR; SENGUPTA, 2014).

Sob essas condições em um ambiente turbulento e com rápidas transformações a inovação de produto possui um caráter dinâmico, oriundo do desenvolvimento de acordo com as necessidades do mercado, que fazem necessário integrar e empregar as diferentes capacidades dinâmicas da organização (XU, SONG, LIU, 2008).

A literatura preconiza que todos os tipos de inovação contribuem para a vantagem competitiva, principalmente em inovações de produto. Observa-se um aumento crescente no debate sobre o efeito das capacidades dinâmicas na inovação de produto, contudo não há um consenso em relação ao fato dessa influência ser direta ou indireta (WEERAWARDENA; MAVONDO, 2011).

Desse modo este estudo teve como objetivo elaborar um framework que demonstra a relação entre capacidades dinâmicas e inovação de produto, identificando e analisando os

diferentes elementos que compõem as capacidades dinâmicas voltadas para inovação do produto, assim como as variáveis que podem interferir nessa relação.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS**

Capacidades dinâmicas podem ser definidas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; KOK; LIGTHART, 2013; BOUNCKEN et al, 2014) como a capacidade da organização de criar e reconfigurar as suas competências e recursos em função da turbulência ambiental. Impulsionando a inovação por meio da integração de novos conhecimentos tanto externos como internos propiciando a capacidade de renovar produtos/serviços, processos e organização (VICKERY; KOUFTEROS, 2013).

Bouncken et al (2014) explica que as capacidades dinâmicas conduzem ao desenvolvimento de novos modelos de negócios pelo fato de modificarem as capacidades operacionais que influenciam no seu desempenho competitivo organizacional. Complementa-se desse modo que as capacidades operacionais permitem a utilização dos recursos enquanto que as capacidades dinâmicas possibilitam o ajustamento de acordo com as mudanças no ambiente (KOK; LIGTHART, 2013; BOUNCKEN et al, 2014). Nesse sentido, quando o ambiente é estável as capacidades operacionais prevalecem na obtenção de vantagem competitiva. Entretanto, diante de um contexto com rápidas mudanças a principal fonte competitiva reside nas capacidades dinâmicas da empresa o qual é responsável por modificar recursos da organização e consequentemente suas capacidades operacionais (XU; SONG; LIU, 2008).

Recursos são vistos como ativo, capacidades, processos, atributos, informação, conhecimento entre outros que são controlados pela organização e que possibilitam a implementação de estratégias que melhoram sua eficiência e eficácia, tais recursos devem ser valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis os quais são mediados por capacidades que possibilitam adaptação e mudança (BARNEY, 1991).

Contudo as influências das capacidades dinâmicas no desempenho dependem do seu ajuste interno com a estrutura organizacional da empresa (WILDEN et al, 2013). Para tanto Teece, Pisano e Shuen (1997) sugerem alguns componentes da capacidade dinâmica que alteram os recursos ao encontro dos objetivos organizacionais são eles: aprendizagem, reconfiguração, coordenação e integração.

## 2.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO

A inovação é destacada como um elemento crucial para a criação e manutenção da vantagem competitiva (HOFMANN; THEYEL; WOOD, 2012). É vista como resultado de desenvolvimento, adoção e implementação de ideias criativas (IM; MONTOYA; WORKMAN Jr., 2013). De acordo com o manual de Oslo quatro dimensões de inovação podem ser observadas: processo, produto, marketing e organizacional.

Inovação de produto refere-se a mudanças em produtos/serviços podendo ser novo ou significativamente melhorado. Por sua vez inovação de processo é vista como mudanças significativas e métodos de produção e distribuição. Inovações organizacionais envolvem implementação de novos métodos organizacionais, enquanto inovações de marketing relacionam-se com implementação de novos métodos de marketing (MANUAL DE OSLO, 2005).

Nesse estudo o foco será em inovação de produto, que de acordo Chang, Bai e Li (2015) apoia estratégias que leva a diferenciação no mercado e conseqüentemente permite a proximidade com as necessidades dos clientes, além disso serve como um meio de renovar as competências e recursos organizacionais, portanto possibilita atingir uma vantagem competitiva sustentável. Isso representa um meio pelo qual permite as organizações sobreviverem em um ambiente caracterizado por rápidas mudanças (DANNEELS, 2002).

Contudo, a inovação de produto é um objetivo arriscado, com resultados na maioria das vezes a longo prazo e que exige motivação intrínseca, assim como, confiança em atividades e recursos que contribuam para esse tipo de inovação (CHANG; BAI; LI, 2015). Assim, um aspecto fundamental são as competências e recursos disponíveis na organização, que quando são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis permitem a criação de novos produtos que garantem uma fonte de vantagem competitiva, por meio da adaptabilidade as alterações ambientais (SEPPÄNEN; MAKINEN, 2006; SLATER; MOHR; SENGUPTA, 2014).

## 3 MÉTODO DE PESQUISA

O trabalho realizado é de cunho qualitativo e exploratório (COOPER; SCHINDLER, 2003; SCOTT; GARNER, 2013). É delineado como uma revisão sistemática da literatura, que de acordo com Green e Higgins (2006) é um tipo de pesquisa científica cujo intuito é unir, analisar de forma crítica e gerar uma síntese dos resultados de vários estudos. A análise dos dados coletados dos artigos publicados sobre o tema foi realizada por meio de análise de conteúdo preconizada por Flick (2009).

O assunto foi selecionado em função da importância do conhecimento na era atual, para tanto se determinou como busca os termos: “dynamic capabilities” e “product innovation” restritos a palavras-chave ou abstract de acordo com cada base.

A busca dos artigos foi realizada nas bases de dados Science Direct; Scopus; Wiley Library. Destaca-se na Figura 1 os operadores booleanos utilizados na pesquisa, bem como, a base de dados utilizada e o total de artigos obtidos verificados na busca.

Figura 1 - Operadores booleanos e bases utilizadas

Bases	Operadores Booleanos Utilizados	Artigos Coletados
Scopus	TITLE-ABS-KEY ( "dynamic capabilities" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "product innovation" ) AND TITLE-ABS-KEY ( performance )	16
	( TITLE-ABS-KEY ( "dynamic capabilities" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "product innovation" ) )	38
Science Direct	TITLE-ABSTR-KEY("dynamic capabilities") and TITLE-ABSTR-KEY("Product innovation")	6
Wiley Online Library	"dynamic capabilities" in Keywords AND "product innovation" in Keywords AND performance in All Fields	2

Fonte: Elaborado pelos autores.

Esta investigação resultou em 60 artigos. Foram adotados com critérios de exclusão: artigos duplicados, documentos não disponíveis e não relacionados com o tema. Nesse sentido, a primeira etapa constitui-se na exclusão de artigos que não atendiam aos critérios de inclusão, assim obteve-se um total de 51 artigos. Com este portfólio seguiu-se a leitura integral dos artigos. O software utilizado para codificação e categorização do conteúdo dos artigos foi o MAXQDA 11.

#### 4 RESULTADOS

Estudos tem evidenciado que as capacidades dinâmicas contribuem para que as organizações identifiquem novos mercados, assim como, adquiram novos conhecimentos e competências influenciando a inovação do produto (XU; SONG; LIU, 2008). Esse fato é importante, pois diante do dinamismo do contexto muitas vezes recursos e competências que até então fazem parte da base de uma organização podem se tornar insuficientes e até mesmo restritos. Sendo necessário que as organizações se ajustem buscando um melhor direcionamento as novas exigências do mercado. Assim, as capacidades dinâmicas são relevantes no gerenciamento da inovação de produto (HERMANN; GASSMANN; EISERT, 2007).

Desse modo é necessário compreender a relação entre capacidades dinâmicas e inovação de produto, considerando quais variáveis interferem nessa interação e quais elementos da capacidade dinâmica facilitam a inovação de produto.

#### 4.1 ELEMENTOS DA CAPACIDADE DINÂMICA

##### 4.1.1 Visão para inovação

A partir da revisão sistemática da literatura constatou-se que uma capacidade dinâmica necessária para a inovação do produto é a visão para inovação, que refere-se a capacidade de perceber condições tecnológicas previstas para o futuro, permitindo que a empresa reconheça oportunidades de projetos inovadores sendo capazes de transpor os conflitos, resistências e outras barreiras para gerar novas oportunidades de inovação. Nesse quesito, o comportamento individual é visto como importante ponto para buscar necessidades futuras do mercado e da tecnologia (WARTBURG; TEICHERT; ROST, 2003).

Assim, as características dos líderes em identificar oportunidades e fazer escolhas estratégias adequadas auxiliam na extrapolação dos recursos existentes orientando o desenvolvimento de novas competências e capacidades, permitindo a revitalização organizacional que influencia na inovação de produto (BRANZEI; VERTINSKY, 2006; CHANG; BAI; LI, 2015). Esse fato ocorre porque os líderes influenciam as características da organização tais como: cultura, estratégia, estrutura, recompensas e recursos, assim como, motivam a criatividade dos seus colaboradores e criam um ambiente favorável para a inovação (CHANG; BAI; LI, 2015).

##### 4.1.2 Flexibilidade dos recursos humanos

Recursos humanos apoiam a geração de competências primordiais que acarretam vantagens competitivas. Desse modo, a flexibilidade dos recursos humanos permite que as organizações reconfigurem suas competências em resposta às demandas do contexto, por isso, constituem uma capacidade dinâmica, pois reside nas competências e comportamento de cada indivíduo, bem como incluem diferentes modos de pensar e de lidar com informações complexas (KOK; LIGTHART, 2013; IM; MONTROYA; WORKMAN Jr., 2013).

Assim a flexibilidade está voltada para a participação dos colaboradores em uma ampla gama de atividades e também a contratação de novos indivíduos, que possuem conhecimento especializado para renovar a força de trabalho aos quais se apresentam como propício para o desenvolvimento de inovações importantes. Do mesmo modo propícia a redução de custos

operacionais, bem como renova a base de conhecimento da organização para gerar novos produtos/serviços (KOK; LIGTHART, 2013).

Nesse sentido a capacidade da organização de gerir a dinâmica dos indivíduos responsáveis pelas ideias criativas que se manifestam em novos produtos e são fundamentais para a inovação, constituem uma capacidade dinâmica que possibilita uma vantagem competitiva sobre a concorrência (IM; MONTOYA; WORKMAN Jr., 2013).

#### **4.1.3 Integração**

Estudiosos enfatizam que a integração é vista como uma capacidade dinâmica, pelo fato de agrupar fontes internas e externas do conhecimento com intuito de promover atividades de desenvolvimento de produto. Associado a isso, a integração da organização com fontes externa possibilita criar estratégias voltadas para a transformação de recursos em vantagem competitiva, por estarem mais propensas a implementá-las (VICKERY; KOUFTEROS, 2013).

A esse respeito à literatura enfatiza a importância da organização integrar-se com clientes, fornecedores, empresas parceiras e outros aliados que dispõem de valiosas combinações de capacidades e conhecimento que melhoram a inovação de produto (VICKERY; KOUFTEROS, 2013; BOUNCKEN et al, 2014). Tais benefícios provem em grande parte de melhorias de desempenho, otimização da cadeia de valor, redução de custos, diminuição dos riscos, estímulo para o crescimento, maior eficiência em termos de inovação, combinação de diferentes tipos de conhecimento e identificação de oportunidades (HOFMANN; THEYEL; WOOD, 2012).

#### **4.1.4 Orientação**

Pesquisas sobre capacidade dinâmica tem evidenciado que as orientações de uma organização auxiliam na adaptação as mudanças do ambiente, para tanto autores tem demonstrado que a orientação empreendedora influencia na inovação do produto por serem proativas, propensas ao desenvolvimento de ideias inovadoras, mais aptas a assumirem riscos, bem como pelo fato de continuamente buscarem e implementarem novas ideias de produto (BOUNCKEN et al, 2014).

Contudo, a orientação empreendedora por si só pode ser insuficiente para garantir o sucesso de produtos inovadores, portanto, associado a isso a organização deve apresentar uma orientação para o cliente. Além do mais, a orientação para o cliente também se constitui como uma importante capacidade dinâmica que fornece a organização diferentes formas de apreender a respeito das necessidades dos clientes, utilizando tais informações para o desenvolvimento de novos produtos. Visto que essa orientação destaca a satisfação do cliente por investigar as suas

necessidades atuais e futuras (DANNEELS, 2002; HERMANN; GASSMANN; EISERT, 2007; THOUMRUNGROJE; RACELA, 2013). Assim, negligenciar o conhecimento do cliente impossibilita que a organização ofereça produtos com maior valor (LIN, CHEN; TING, 2012).

Ambas as orientações podem ser vistas como fatores críticos que conduzem a geração de novos produtos, que posteriormente melhoram o desempenho da organização e sua vantagem competitiva (THOUMRUNGROJE; RACELA, 2013).

#### **4.1.5 Capacidade de Gestão do Conhecimento**

Observa-se na literatura que outro elemento que compõem as capacidades dinâmicas de uma organização está associado a capacidade da empresa em criar, acessar, assimilar e utilizar conhecimentos oriundos de diferentes fontes. Esse fato conduz a uma reconfiguração das suas competências científicas e tecnológicas, representando um ponto crítico para o sucesso de desenvolvimento de novos produtos (BRANZEI; VERTINSKY, 2006; CHANG; BAI; LI, 2015).

Desse modo, a partir da revisão sistemática da literatura constatou-se que as organizações que almejam desenvolver novos produtos devem focar também na sua capacidade de assimilar, adquirir, absorver e compartilhar conhecimento, assim como, estar habilitada a explorar os conhecimentos que possui, mas também vislumbrar novos conhecimento externos (SEPPÄNEN; MAKINEN, 2006; BRANZEI; VERTINSKY, 2006; WEERAWARDENA; MAVONDO, 2011; UHLANER et al, 2013; BOUNCKEN et al, 2014; CHANG; BAI; LI, 2015).

Os resultados sugerem que a capacidade de aquisição do conhecimento expande o potencial da organização por estimular a geração e o desenvolvimento de novas rotinas relacionadas a busca de conhecimento, assim como amplia os esforços para identificar e reunir informações relevantes de fontes externas que ajudam no acúmulo de conhecimento, na busca de oportunidades no ambiente e no fortalecimento do desenvolvimento na inovação de produtos (CHANG; BAI; LI, 2015).

Constatou-se também que a capacidade da organização de absorver e assimilar conhecimentos auxilia na canalização de ideias e tomadas de decisões voltadas para a implementação de novos produtos (BOUNCKEN et al, 2014). Branzei e Vertinsky (2006) complementa afirmando que tais elementos facilitam o reajuste das capacidades pré-existentes buscando moldá-las a partir de alterações de mercado e tecnológicas.

Como visto a integração com diferentes atores propicia o desenvolvimento de novos produtos, tal constatação ocorre principalmente pelo fato que de a integração estimula o compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos e as organizações, construindo assim uma base comum de conhecimento que renovam a cultura da inovação e apoiam novas iniciativas de



criação, que acarretam inovações em produtos e melhoram o desempenho organizacional (UHLANER et al, 2013).

#### **4.1.6 Capacidades Organizacionais Dinâmicas**

Salienta-se que pesquisas tem ressaltado a importância das organizações modificarem suas competências essenciais com intuito de enfrentar as mudanças tecnológicas de modo adequado promovendo inovações de produto. Sob este contexto a capacidade da organização em renunciar a sua competência central em favor do desenvolvimento caracteriza-se como uma capacidade dinâmica (HERMANN; GASSMANN; EISERT, 2007).

Nessa conjuntura pode-se observar que as capacidades organizacionais de adaptabilidade e de transformação, podem ser vistas como capacidades dinâmicas visto que a capacidade de transformação gera uma conversão eficaz do conhecimento em insights internos que estimulam o surgimento de novas rotinas na empresa. Já a capacidade de adaptabilidade foca na renovação das competências por meio da interpretação e incorporação de insights oriundos de fontes externas (BRANZEI; VERTINSKY, 2006).

### **4.2 MEDIADORES DA RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS E INOVAÇÃO DE PRODUTO**

#### **4.2.1 Estratégias de desenvolvimento de novos produtos**

Pode-se averiguar através da análise dos dados que as capacidades dinâmicas influenciam de modo indireto na inovação de produto por meio de algumas variáveis. Constatou-se que essas variáveis estão relacionadas com as estratégias da organização (BRANZEI; VERTINSKY, 2006; VICKERY; KOUFTEROS, 2013).

Assim inicialmente destaca-se que as capacidades dinâmicas influenciam na inovação de produto por meio das mudanças estratégicas da empresa, ou seja, a capacidade de uma organização de se adaptar de forma dinâmica conduz a novas direções estratégicas que influenciam na inovação de produto (VICKERY; KOUFTEROS, 2013). Branzei e Vertinsky (2006) colaboram com tal princípio afirmando que as capacidades dinâmicas estão associadas com as estratégias sugerindo que o ajuste entre as capacidades da organização e as estratégias existentes influencia nas estratégias de inovação de produto.

Capacidades dinâmicas sustentam as estratégias da empresa destinadas ao desenvolvimento, lançamento e comercialização de produtos inovadores (BRANZEI; VERTINSKY, 2006).

#### 4.2.2 Práticas de desenvolvimento de novos produtos

As práticas de desenvolvimento de produto são antecedentes para inovação do produto. Assim, práticas de manufatura são modificadas segundo as capacidades dinâmicas que a organização detém, as quais respondem à incerteza e mudança, gerando adaptação e integração de recursos que incitam à inovação de produto (KOUFTEROS et al, 2014).

A literatura afirma ainda que rotinas operacionais e atividades funcionais influenciam na inovação de produto. Nesse sentido, as capacidades dinâmicas são vistas como capacidades organizacionais de nível superior, as quais influenciam nas capacidades organizacionais de nível inferior, representada pelas rotinas operacionais e atividades funcionais necessárias para o bem estar diário da organização. Destaca-se ainda que as capacidades dinâmicas permitem o aumento das capacidades organizacionais para desenvolver produtos que atendam as necessidades do consumidores (KOUFTEROS et al, 2014).

Apoiado nos resultados averiguados apresenta-se a Figura 2, o modelo estrutural completo da relação entre as capacidades dinâmicas e inovação de produto contemplando as variáveis mediadoras.

Diante desse cenário foram propostas as seguintes proposições:

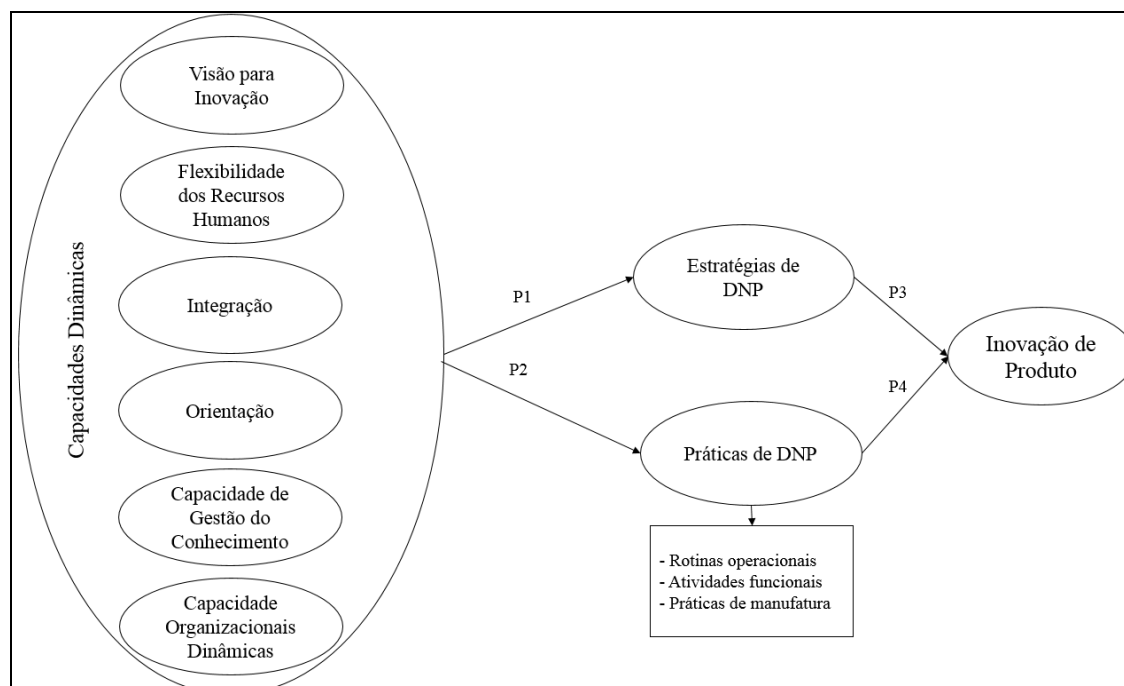
**P1:** Capacidades dinâmicas está positivamente relacionado com as estratégias de desenvolvimento de novos produtos.

**P2:** Capacidades dinâmicas está positivamente relacionado com as práticas de desenvolvimento de novos produtos.

**P3:** Estratégias de desenvolvimento de novos produtos está positivamente relacionado com inovação de produto.

**P4:** Práticas de desenvolvimento de novos produtos está positivamente relacionado inovação de produto.

Figura 2 - Modelo estrutural completo



Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo elaborar um framework que demonstra a relação entre capacidades dinâmicas e inovação de produto. Para tanto, a partir da revisão sistemática da literatura foram identificados diferentes elementos que compõem as capacidades dinâmicas relacionadas a inovação do produto, assim como as variáveis que podem interferir nessa relação.

Atualmente, pesquisas tem destacado a inovação como fator essencial para as organizações que buscam garantir vantagem competitiva, assim, afirmam que as empresas que inovam consistentemente e efetivamente conseguem ampliar seus ganhos econômicos e sociais. Nesse contexto, um componente necessário para este processo de inovação está relacionado às capacidades da organização em se adaptarem e se renovarem diante do contexto de mercados dinâmicos. Esta discussão ocorre, diante do fato de que a inovação apresenta níveis de mudança e incerteza e, portanto, exige que a organização modifique suas competências internas e externas para atender estas novas necessidades.

Nesse sentido, verificou-se que as capacidades dinâmicas da organização as quais promovem inovação de produto são visão para inovação; flexibilidade dos recursos humanos; integração com fornecedores, clientes, empresas parceiras e outros aliados; orientação empreendedora e para o cliente; capacidade de gestão de conhecimento e capacidade organizacionais dinâmicas.

Quanto à visão para inovação, constatou-se que está relacionado a capacidade da empresa de identificar novas oportunidades e de desenvolver as suas competências inovadoras. Por conseguinte, uma clara visão para inovação é um elemento essencial que fundamenta a inovação e alinha as ações para um maior número de indivíduos. Nesse contexto, a organização deve enfatizar a importância da inovação na sua visão de negócios assim como ser capazes de reconhecer a importância de ideias provindas de indivíduos ou pequenos grupos que a constituem, as quais permitem uma maior adaptabilidade às modificações que ocorrem em seu contexto.

Adicionalmente, outra capacidade dinâmica descrita na literatura, necessária para as organizações que almejam inovar em produto refere-se à flexibilidade dos recursos humanos, a qual consente que os colaboradores exerçam diferentes tipos de atividades. Assim, empresas que fomentam mão de obra polivalente adquirem condições propícias à inovação e à criatividade, pois a autonomia de atuação permite a cooperação entre os indivíduos em diferentes esferas a fim de atingir o resultado esperado, e desse modo, estimulando a renovação e aplicação do conhecimento em novos produtos com maior valor agregado.

Outro ponto observado como crucial para a inovação de produto está relacionado a capacidade de integração com fornecedores, clientes, empresas parceiras e outros aliados, que permite integrar diferentes tipos de conhecimento e assim adquirir novas competências que promovam o desenvolvimento de novos produtos.

Do mesmo modo foi constatado que as organizações voltadas para inovação de produtos devem possuir uma orientação empreendedora a qual permite uma maior assunção ao risco, assim como, pela propensão à investimentos de alto risco e também uma maior percepção de potenciais produtos inovadores. Adicionalmente, verificou-se que o sucesso de produtos novos é aumentado quando as organizações estão orientadas para seus clientes, permitindo perceber as suas necessidades e, portanto, desenvolver produtos que satisfaça-o.

Como visto os elementos até então apresentados destacam a importância de se adquirir conhecimentos relevantes para gerar novos produtos, portanto, uma das capacidades que a organização deve enfatizar quando almeja a inovação está voltada para sua capacidade de gerir o conhecimento. Portanto, deve ser capaz de identificar diferentes fontes tanto interna como externa e também deve ser capaz de acessá-lo e assimilá-lo de maneira eficiente.

Por fim, observou-se que diferentes capacidades organizacionais de adaptabilidade e de transformação são importantes competências que possibilitam a aplicação eficaz do conhecimento adquirido e assim renovando suas competências de acordo com as mudanças ambientais e também possibilitando o desenvolvimento de novos produtos.

Os elementos analisados compõem as capacidades dinâmicas que a empresa deve apresentar para promover a inovação de produtos, entretanto, somente essas capacidades podem

não acarretar inovações em novos produtos, sendo necessário que a organização apresente ações estruturadas voltadas para esse fim. Nesse sentido constatou-se nesse estudo que apenas possuir capacidades podem não ser suficiente sendo necessário que a organização apresente estratégias formalizadas para o desenvolvimento de novos produtos. Assim como, foi constatado que as capacidades dinâmicas da organização devem ser capazes de alterar suas práticas/rotinas operacionais com intuito de atender a estratégia organizacional na geração de novos produtos.

Baseado nisso, para estudos futuros sugere-se a investigação sobre escalas de medição dos itens que compõem o framework proposto, bem como a análise empírica da relação entre capacidades dinâmicas e inovação de produto observando os mediadores e seus componentes. Além disso, trabalhos futuros podem ser reforçados por meio de aplicação de estudos longitudinais que considerem como as relações entre as variáveis propostas podem evoluir ao longo do tempo. Portanto essa pesquisa salientou a busca na literatura com o intuito de reforçar o campo de pesquisa nessa área.

## REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, 1991.
- BOUNCKEN, R. B. ; PLÜSCHKE, B. D.; PESCH, R.; FRAUS, S. Entrepreneurial orientation in vertical alliances joint product innovation and learning from allies. **Review of Managerial Science**. 2014.
- BRANZEI, O.; VERTINSKY, I. Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. **Journal of Business Venturing**. v. 21, n. 1, 2006.
- CHANG, J.; BAI, X.; LI, J. J. The influence of leadership on product and process innovations in China: The contingent role of knowledge acquisition capability. **Industrial Marketing Management**. In Press. 2015.
- GREEN, S.; HIGGINS, P. T. **Introduction**. In: HIGGINS, P. T.; GREEN, S. Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions 4.2.6. The Cochrane Collaboration, 2006.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DANNEELS, E. The dynamics of product innovation and firm competences. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 12, 2002.
- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HERMANN, A.; GASSMANN, O.; EISERT, U. An empirical study of the antecedents for radical product innovations and capabilities for transformation. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 24, n. 1–2, 2007.
- HOFMANN, K. H.; THEYEL, G.; WOOD, C. H. Identifying Firm Capabilities as Drivers of Environmental Management and Sustainability Practices – Evidence from Small and Medium-Sized Manufacturers. **Business Strategy and the Environment**, v. 21, n. 8, 2012.
- IM, S.; MONTOYA, M. M; WORKMAN Jr., J. P. Antecedents and Consequences of Creativity in Product Innovation Teams. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 1, 2013.
- LIN, R. J.; CHE, R. H.; TING, X. Y. Turning knowledge management into innovation in the high-tech industry. **Industrial Management & Data Systems**, v. 112, n. 1, 2012.
- KOK, R. A. W.; LIGTHART, P. E. M. Differentiating major and incremental new product development The effects of functional and numerical workforce flexibility. **Journal of Product**

**Innovation Management**, v. 31, 2013.

KOUFTEROS, X.; LU, G.; PETERS, R. C.; LAI, K.; WONG, C. W. Y.; CHENG, E. T. C. Product development practices, manufacturing practices, and performance: A mediational perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 156, 2014.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. OCDE: 3ª edição. 2005.

SCOTT, G.; GARNER, R. **Doing qualitative research: designs, methods, and techniques**. 1st edition. Upper Saddle River: Pearson. 2013.

SEPPÄNEM, M.; MAKINEN, S. Conceptual Schema of Resources For Business Models. **IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology**, v. 2, 2006.

SLATER, S. F.; MOHR, J. J.; SENGUPTA, S. Radical Product Innovation Capability: Literature Review, Synthesis, and Illustrative Research Propositions. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 3, 2014.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**. v. 18, n. 7, 1997.

THOUMRUNGROJE, A; RACELA, O. The contingent role of customer orientation and entrepreneurial orientation on product innovation and performance. **Journal of Strategic Marketing**, v. 21, n.2, 2013.

UHLANER, L. M. et al. Disentangling the effects of organizational capabilities, innovation and firm size on SME sales growth. **Small Business Economics**, v. 41, n. 3, 2013.

WARTBURG, I. V.; TEICHERT, T.; ROST, K. Visioning for innovation - how firms inject knowledge about the future into innovative activities. **Engineering Management Conference. Managing Technologically Driven Organizations: The Human Side of Innovation and Change**. 2003.

WEERAWARDENA, J.; MAVONDO, F. T. Capabilities, innovation and competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, 2011.

VICKERY, S. K.; KOUFTEROS, X.; DROGE, C. Does product platform strategy mediate the effects of supply chain integration on performance a dynamic capabilities perspective. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 60, n. 4, 2013.

WILDEN R.; GUDERGAN S. P.; NIELSEN B. B.; LINGS I. Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. **Long Range Plan**, v. 46, n. 1–2, 2013.

XU, R. SONG, X.; LIU, G. The Role of Organizational Capability on Technological Innovation. **International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management**, v. 3, 2008.

Recebido: 03/08/2016

Aprovado: 23/09/2016