

## CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DE PRODUTO: PERCEÇÃO DOS GESTORES

## PRODUCT INNOVATION CAPACITY: MANAGERS PERCEPTION

**Mirela Jeffman dos Santos**

Doutora em Administração. Professora do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).

Santa Cruz do Sul, RS, Brasil

E-mail: mirelajs@unisc.br

**Marcelo Gattermann Perin**

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor titular nos cursos de Mestrado e Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Porto Alegre, RS, Brasil

E-mail: mperin@pu.rs.br

**Cláudio Hoffmann Sampaio**

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor titular nos cursos de Mestrado e Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Porto Alegre, RS, Brasil

E-mail: csampaio@pu.rs.br

**RESUMO**

A turbulência do ambiente externo tem despertado o interesse de pesquisadores e gestores na identificação de fatores que levam a organização a obter vantagem competitiva no mercado. Neste contexto, a postura inovadora tem se mostrado fundamental para o alcance do desempenho superior. Estudos apontam orientações estratégicas como antecedentes da inovação como a orientação para mercado, aprendizagem, empreendedorismo e tecnológica. Entretanto, pecam na análise mais profunda da capacidade de inovar, negligenciando a forma como é desenvolvida e mantida dentro do ambiente organizacional. Diante disso, este estudo teve por objetivo analisar a capacidade de inovação de produto (CIP) sob a ótica de gestores. A pesquisa qualitativa e exploratória contemplou entrevistas com sete gestores da área de inovação. Os resultados retrataram três dimensões que compõem a CIP: cultura organizacional inovadora, atividades internas e entendimento do ambiente externo. Estas variáveis podem servir como base para desenvolver indicadores para mensurar a CIP em estudos futuros

**Palavras-chave:** Capacidade de Inovação de Produto. Estudo exploratório. Cultura Organizacional Inovadora. Características das Atividades Internas. Entendimento do Ambiente Externo.

Data de submissão: 26 de abril de 2016.

**ABSTRACT**

*External environment turbulence had mobilized researchers and managers to identify what are the factors that lead organizations to obtain competitive advantage in market. In this context, innovation posture has been pointed how essential to get superior performance. Studies point strategic orientations as antecedents from innovation like market, learning, entrepreneurship and technological orientation. However, they lack in analyzing deeply innovation capability and don't consider the way innovation is developed and maintained in organizational environment. Thus, this study aims to analyze the product innovation capacity (PIC) in managers optical. Qualitative and exploratory research included seven interviews with innovation managers. Results showed three dimensions to PIC: innovative organizational culture, internal activities and external environment comprehension. These factors offered subsidies to develop indicators to measure PIC in future studies.*

**Keywords:** Product Innovation Capacity. Exploratory Study. Innovative Organizational Culture. Internal Activities. External Environment Comprehension.

Data de aprovação: 23 de fevereiro de 2018.

## INTRODUÇÃO

O crescente dinamismo que vem se configurando no ambiente externo às organizações, tanto em relação ao surgimento de novas tecnologias quanto às transformações nas preferências e comportamentos dos consumidores, têm exigido das organizações a agilidade interna para antever estes cenários e responder a eles em velocidade compatível (PALADINO, 2008; WEI; MORGAN, 2004). Estes ambientes turbulentos despertam a atenção de pesquisadores que têm buscado entender como as organizações operam diante de condições instáveis do ambiente externo e quais estratégias adotam para manter vantagens competitivas (AKGÜN, KESKIN; BYRNE, 2012; LICHTENTHALER; FRISHAMMAR, 2011; RIJSDIJK, LANGERAK; HULTINK, 2010).

A postura inovadora tem se revelado um dos fatores mais importantes para a conquista do sucesso e manutenção da vantagem competitiva (AKMAN; YILMAZ, 2008; STOCK; ZACHARIAS, 2011), o que levou autores a analisar a influência da inovação na performance organizacional (NAKADA; IM, 2010), na performance de mercado (BARCZAK, SULTAN; HULTINK, 2007) e na performance financeira (KLEINSCHMIDT, BRENTANI; SALOMO, 2007), com vistas a detectar os efeitos da postura inovadora no desempenho da organização. Como consequência, estudos têm sido conduzidos com o intuito de identificar os fatores que favorecem a geração da inovação e, especialmente, que influenciam a performance (RODRÍGUEZ-ESCUADERO, CARBONELL; MUNUERA-ALEMAN, 2010; PARK, LIM; BIRNBAUM-MORE, 2009; TALKE; HULTINK, 2010).

Neste contexto, merece destaque a linha teórica da Visão Baseada em Recursos (RBV), que é amplamente utilizada na literatura de marketing estratégico como base para investigar os recursos organizacionais que conduzem a uma posição destacada no mercado e a performance superior (KOZLENKOVA, SAMAHA; PALMATIER, 2013).

Entretanto, a literatura tem se focado em investigar as relações entre os recursos organizacionais – como Orientação para Mercado (LANGERAK, HULTINK; ROBBEN, 2004), Orientação à Aprendizagem (CALANTONE, CAVUSGILA; ZHAO, 2002), Orientação à Inovação (KLEINSCHMIDT, BRENTANI; SALOMO, 2007), Orientação ao Empreendedorismo (HULT, HURLEY; KNIGHT, 2004) e Orientação Tecnológica (ZHOU, YIM; TSE, 2005) – e a performance de inovação, sugerindo que o fato de a organização possuir determinada orientação estratégica seja suficiente para alcançar desempenho superior no mercado.

Kozlenkova, Samaha e Palmatier (2013) apontaram esta lacuna em seu levantamento teórico ao demonstrarem que a maioria das pesquisas de marketing que utilizaram RBV estudaram o “estado da arte” da relação entre os recursos organizacionais e a performance, porém poucas pesquisas examinaram como os recursos e as capacidades são desenvolvidos e mantidos por uma organização para gerar performance superior. Alguns autores – como, por exemplo, Booner (2009), Rijdsdijk, Langerak e Hultink (2010) e Hsieh, Chiu e Hsu (2008) – já haviam argumentado que a orientação estratégica por si só não é suficiente para levar à organização ao sucesso, pois estes recursos precisam ser transformados em produtos que gerem valor no mercado. A transformação dos recursos dá-se por meio do desenvolvimento de capacidades (EISENHARDT; MARTIN, 2000; AKMAN; YILMAZ, 2008).

Diante deste contexto, emerge a necessidade de se investigar a Capacidade de Inovação de Produto (CIP), que neste estudo é entendida como um conjunto de habilidades, rotinas, comportamentos e

procedimentos integrados na organização (NGO; O' CASS, 2012; PAVLOU; EL SAWY, 2011) que têm por objetivo gerar, criar ou desenvolver inovações de produto (MENGUC; AUH, 2009).

A CIP é um conceito incipiente na literatura. A literatura apresenta outros tipos de capacidades e emprega termos diferentes para se referir à capacidade. Subramaniam e Youndt (2005) e Menguc e Auh (2009) consideraram os tipos de capacidade de inovação radical e incremental nos seus modelos teóricos. Enquanto Akman e Yilmaz (2008) e Sher e Yang (2005) consideraram a capacidade de inovação de forma mais ampla. Não foi constatado estudo que analisasse especificamente a CIP, o que dificulta a sua definição e até mesmo a identificação de indicadores que permitam mensurar o construto. Esta lacuna teórica retrata a necessidade de uma investigação mais profunda da CIP que permita compreendê-la, analisá-la e levantar possíveis indicadores para medi-la em um estudo quantitativo. Diante disso, o presente estudo tem por objetivo *analisar a Capacidade de Inovação de Produto (CIP) sob a ótica de gestores de inovação*.

### FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A capacidade de inovação se trata de um conceito diferente dos recursos empresariais. Enquanto os recursos podem ser transferidos de uma organização para a outra ou mesmo imitados com certa facilidade, a capacidade é mais complexa, pois envolve um conjunto de processos particulares de cada organização relacionados entre si (NGO; O' CASS, 2012). Diante disso, a capacidade é difícil de ser copiada ou transferida, pois requer um tempo para ser desenvolvida internamente.

A capacidade se refere a um conjunto de rotinas por meio das quais os gestores estão habilitados a modificar a sua base de recursos com vistas a desenvolver estratégias e tomar decisões que propiciem agregação de valor (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Em razão da sua complexidade e abrangência, a capacidade é desenvolvida em nível coletivo, sendo resultante da integração de múltiplas rotinas, procedimentos e comportamentos que são construídos ao longo do tempo dentro da organização (NGO; O' CASS, 2012) e torna os seus processos únicos e distintos de qualquer outra organização (MORGAN, VORHIES; MASON, 2009).

Ainda que as habilidades individuais – como experiências prévias dos gestores, qualificação profissional e aprendizado – sejam importantes, (ROMIJN; ALBALADEJO, 2002), a capacidade organizacional é construída por meio da coordenação das habilidades e conhecimentos individuais combinadas de modo intra e intergrupar e que, operando em conjunto, formam rotinas organizacionais por meio das quais as atividades diárias são organizadas (SONG ET AL, 2005).

Neste sentido, a capacidade não é simplesmente adquirida por uma organização ou por uma equipe. E sim construída dentro do ambiente organizacional por meio de mecanismos de aprendizagem que guiam a evolução do conhecimento e das habilidades (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Lall (1992) já apontava que a capacidade se trata de um processo contínuo de construção de conhecimento.

A construção da capacidade envolve uma ordem de complexidade das habilidades adquiridas. A capacidade é formada por uma combinação de capacidades mais simples e por rotinas relacionadas que são fundamentais para o desenvolvimento de capacidades mais complexas. Assim, as equipes normalmente adquirem primeiro as capacidades com níveis menores de complexidade e, posteriormente, evoluem para capacidades mais complexas que são formadas a partir das primeiras (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

O termo “rotinas” é utilizado na literatura para explicar, definir e exemplificar a presença de capacidades nas organizações, o que revela a intersecção destes dois conceitos e, especialmente, as possíveis relações que se estabelecem entre o fato de a organização possuir capacidade e adotar determinadas rotinas. Conforme exposto, a capacidade está relacionada a um conjunto de habilidades para criar, desenvolver e transformar recursos de modo particular que seja difícil de ser imitado por outras organizações. Por outro lado, as rotinas estão associadas aos hábitos, aos procedimentos e aos comportamentos adotados de forma recorrente em uma organização (COHEN ET AL., 1994). Por isso, envolvem a memorização da forma como as coisas são executadas, de modo que o indivíduo tenha conhecimento de como fazer e do por que fazer daquele modo. Assim, cada organização se apoia em diferentes rotinas que são específicas e difíceis de serem transferidas, o que explica as diferenças e peculiaridades das organizações no mercado (COHENDET; LLERENA, 2003).

Essa análise sugere que a capacidade constitui um conceito mais complexo e menos palpável, enquanto as rotinas são mais simples de ser definidas e observadas. Posto que a literatura aponta forte associação entre os conceitos (EISENHARDT; MARTIN, 2000; VORHIES, MORGAN; AUTRY, 2009; NGO; O’CASS, 2012) e que em alguns casos o termo “rotinas” é utilizado tanto para definir quanto para exemplificar a capacidade, entende-se que as rotinas compreendem uma forma de manifestação da capacidade na prática. Ou seja, a organização que possui determinada capacidade terá um conjunto de rotinas direcionadas a aplicar essa capacidade nas atividades diárias. Assim, cada capacidade vem acompanhada por diversas rotinas que oportunizam a sua aplicabilidade e a sua execução sob a forma de ações desempenhadas pelos colaboradores da organização.

Dentro desta linha, o presente estudo apresenta um tipo específico de capacidade: a Capacidade de Inovação de Produto (CIP). A inovação de produto consiste em um processo interativo que se inicia pela identificação de uma oportunidade (um novo mercado e/ou um novo produto) que leva ao desenvolvimento, à produção e à elaboração do marketing direcionado ao novo produto com vistas a alcançar um desempenho destacado no mercado (GARCIA; CALANTONE, 2002). A CIP refere-se à habilidade da organização para gerar, criar ou desenvolver inovações de produto (SUBRAMANIAM, YOUNDT, 2005; MENGUC; AUH, 2009). No presente estudo, a CIP é definida como **um conjunto coordenado de habilidades, rotinas, comportamentos e procedimentos que tem por objetivo o desenvolvimento de inovações direcionadas ao produto.**

Segundo Neely et al. (2001) a CIP pode ser entendida como o potencial que uma organização possui para gerar resultados a partir das suas inovações de produto, empregando recursos e capacidades da melhor maneira possível com vistas a explorar oportunidades. Neste sentido, a CIP contempla um agrupamento de rotinas organizacionais (NGO; O’CASS, 2012), práticas e processos inter-relacionados que são considerados críticos para o desempenho das atividades de inovação de produto (LAWSON; SAMSON, 2001).

Estes processos práticos e inter-relacionados são desenvolvidos por meio de uma cultura organizacional que favoreça o desenvolvimento de inovações de produto, ou seja, por meio de crenças e valores coletivos que estimulam os colaboradores a inovar os produtos (ATUAHENE-GIMA, SLATER; OLSON, 2005; KLEINSCHMIDT, BRENTANI; SALOMO, 2007). A cultura organizacional inovadora trata-se de um estilo de comportamento que estimula o surgimento de novas ideias e a execução de mudanças, permitindo que os colaboradores questionem a maneira tradicional de desempenhar as tarefas e atuem como

empreendedores. Dessa forma, os profissionais recebem maior autonomia, conseguem expor as suas ideias mais facilmente e podem ousar no desempenho das suas atividades diárias (BRENTANI; KLEINSCHMIDT, 2004; BARCZAK, SULTAN; HULTINK, 2007).

Deste modo, a cultura organizacional inovadora envolve um estilo de trabalho aberto, com a formação de equipes multifuncionais e de múltiplos níveis hierárquicos, com o estímulo à autonomia e criatividade dos colaboradores e com a participação de um líder executivo que demonstra um forte comprometimento pessoal com a inovação (NEELY ET AL., 2001). A formação de equipes multifuncionais é fundamental para a criação de novos produtos, pois a multiplicidade de experiências e conhecimentos permite que cada membro tenha condições de contribuir com um aspecto particular do novo produto (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Nesse sentido, ressalta-se a importância do compartilhamento de conhecimento dentro da organização, que pode se dar por meio de diálogos abertos, construção de ideias e debates de questões relevantes sobre inovação. As organizações que possuem CIP adotam uma postura que extrapola funções, níveis hierárquicos, tecnologia e estabelecem um processo de comunicação que estimula o compartilhamento de informações e a construção de conhecimento. Neste ambiente organizacional as falhas ou erros não são enfatizados ou punidos e sim encarados como oportunidades para aprender e melhorar (LAWSON; SAMSON, 2001).

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

As organizações que conseguem atualizar as informações disponíveis sobre o ambiente externo podem reduzir incertezas e ambiguidades relacionadas à inovação, o que as torna mais habilitadas para identificar novos caminhos a serem explorados e para eliminar mais rapidamente opções que não são lucrativas (LAWSON; SAMSON, 2001). Diante disso, o entendimento do ambiente externo envolve a atenção da organização com os consumidores, fornecedores, investidores, governo, entre outros e a consideração das informações oriundas desses como fontes potenciais de ideias que podem assumir um importante papel no processo de inovação (NEELY ET AL., 2001).

## MÉTODO

O presente estudo teve por objetivo analisar a Capacidade de Inovação de Produto (CIP) sob a ótica de gestores de inovação. Para proceder com esta análise, foi conduzida uma pesquisa com abordagem qualitativa e exploratória que permite a compreensão aprofundada de determinado fenômeno (GIBBS, 2009). Em razão de existirem poucos estudos na literatura que investigassem a CIP – algumas exceções são Subramaniam e Youndt (2005) e Menguc e Auh (2009) – esta abordagem foi a mais indicada para a pesquisa por permitir a compreensão detalhada e aprofundada do construto.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com vistas a viabilizar uma conversa informal, permitindo que os gestores falassem livremente e incluíssem pontos não previstos pelos pesquisadores, configurando um estudo exploratório. O roteiro de entrevista foi elaborado com base na literatura de capacidade (EISENHARDT; MARTIN, 2000; NGO; O`CASS, 2012) e de capacidade de inovação (SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005; MENGUC; AUH, 2009).

A amostra do estudo foi composta por gestores atuantes na área de inovação. O critério de saturação de respostas indicou que um total de sete informantes foi suficiente para compor a amostra do estudo, cujos perfis são apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados**

	Sexo	Cargo	Tempo de atuação	Ramo de Atividade	Porte da Empresa	Idade da Empresa
E1	M	Gerente de Produto	6 anos	Tecnologia da Informação	Pequeno	22 anos
E2	M	Analista de Controladoria	7 anos	Engenharia	Pequeno	10 anos
E3	M	Sócio-diretor	13 anos	Design	Pequeno	13 anos
E4	M	CEO	28 anos	Metal Mecânico	Grande	-----
E5	M	Gerente de TI e Logística	14 anos	Farmacêutica	Grande	42 anos
E6	M	Gerente de Operações e Tecnologia	13 anos	Siderúrgica	Grande	112 anos
E7	F	Gestora de Inovação	8 anos	Tecnologia da Informação	Grande	30 anos

Fonte: dados da pesquisa

As referidas entrevistas foram conduzidas no local de trabalho dos gestores e tiveram duração aproximada de 40 minutos. O registro foi feito por meio de gravação. Na sequência, as mesmas foram transcritas e tratadas por meio da análise de conteúdo. Seguindo as recomendações de Bardin (2009), os dados foram agrupados em categorias que expressam características comuns dos elementos de modo a produzir um significado para o objetivo da pesquisa. As categorias de análise identificadas neste estudo retrataram dimensões da CIP, podendo servir de base para o desenvolvimento de indicadores para o construto, viabilizando a sua validação e mensuração por meio de abordagens quantitativas.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise de conteúdo realizada indicou a presença de três categorias de análise que se revelaram elementos da CIP. Estas categorias abrangeram: cultura organizacional inovadora, características internas da organização e entendimento do ambiente externo. A seguir são apresentados os resultados das entrevistas.

Ao serem questionados a respeito das habilidades, rotinas e procedimentos que a empresa possui que permitem que ela seja inovadora no mercado, os entrevistados mencionaram a cultura organizacional como um fator essencial para o desenvolvimento de inovações, conforme os relatos a seguir.

Primeiro, eu tenho que ter uma cultura pra isso. Eu tenho que ter incentivos para isso. Eu tenho que enxergar que a alta administração valoriza isso. [...] O que que faz com que 50 mil pessoas com o mesmo nível de genialidade se direcione mais pro lado da inovação? Esse troço é cultura. [E6].

Na verdade, você tem que criar um ambiente cultural. [...] O ambiente cultural são pessoas que pensam inovação, que gostam de criar ou de correr riscos aplicando novas técnicas ou novas formas de gestão dentro do seu negócio. [...] Então o ambiente tem que estar [...] culturalmente preparado. Se não, [...] você não avança [E4].

Por meio destes depoimentos, constatou-se a importância atribuída pelos respondentes às pessoas e à forma como a organização lida e incentiva a formação de um ambiente propício para as inovações. Nestas respostas emergiram os conceitos de empreendedorismo – quando os entrevistados citam a necessidade de assumir riscos e de estar cientes que algum tipo de perda ocorrer – e mudança, quando comentam o estímulo à criatividade no negócio. Esses relatos vão ao encontro das constatações dos autores Atuahene-Gima, Slater e Olson (2005), Kleinschmidt, Brentani e Salomo (2007) e Barczak, Sultan e Hultink (2007) que apontaram a importância do ambiente cultural que estimule o processo de inovação para que a CIP possa ser desenvolvida.

Seguindo esta mesma linha, a presença da inovação nos valores da organização também foi citada pelos participantes, que mencionaram não ser apenas uma formalidade e sim um retrato do que a empresa é no seu dia-a-dia, o que é visualizado nos seguintes relatos.

É uma empresa inovadora inegavelmente, inclusive no nosso quadro de valores, inovação é um dos valores. Não é pelo fato de estar no quadro que torna a empresa inovadora ou não, né? Mas tem vários indícios assim que o modelo de negócios é diferenciado. [...] Realmente existe o valor inovação e de fato ele é perseguido. Isso é uma característica cultural. [...] Existe uma concepção muito forte dos acionistas de que tem que haver inovação. E isso é muito cobrado. [...] Então, por isso a característica da nossa inovação eu te diria que basicamente é um aspecto cultural muito forte [E5].

Tanto é que a nossa campanha de marketing interna [...] a gente fala que somos uma empresa de donos sem fronteiras baseada em pessoas que procuram inovação. Então, o nosso próprio slogan interno já retrata isso [E7].

Os gestores demonstram, por meio destes relatos, que a capacidade de inovação depende de um ambiente organizacional com este foco e com uma formalização deste valor internamente. Esse ambiente favorece a inovação nas atividades diárias dos colaboradores, reforçando os apontamentos de Brentani e Kleinschmidt (2004). Os relatos também demonstraram que a existência da cultura organizacional inovadora não é imposta pelos presidentes ou dirigentes da organização e sim é construída ao longo do tempo e partilhada por todos os seus membros até que seja consolidada no ambiente organizacional, conforme trechos a seguir.

Com relação à parte cultural, a pessoa que trabalha [na empresa] em todas as camadas da empresa tem que se sentir dona, tem que se sentir proprietária dela e sentir que aquilo que ela tá construindo seja lá sobrando uma chapa ou fazendo o processo de pintura, ele tem que olhar que esse produto final vai agregar alguma coisa para um segmento, vai gerar valor [E4].

Eu não acredito muito nessa coisa de equipe de inovação. Eu acho que a empresa deve ser inovadora. [...] No nosso caso, eu considero que a inovação está

acontecendo o tempo inteiro em pequenas medidas na maioria das vezes. [...] Mas não existe uma equipe específica pensando, só essa equipe pensa em inovação. Não! Vários momentos a empresa toda pensa em inovação [E5].

Eu tenho que ter inovação na estratégia, hoje em dia se fala muito disso, como é que eu levo a inovação pra estratégia da empresa. [...] Mas não pode ser a visão de uma pessoa ou de meia dúzia de pessoas, tem que ser a visão de 50 mil que trabalham. Como é que eu faço isso? Isso é muito uma questão de cultura [...] O nosso diretor-presidente sozinho não faz nada, ele precisa dos 45 mil. Como é que a gente faz que essa visão chegue pros 45 mil? As empresas inovadoras conseguem fazer isso [E6].

Estes relatos demonstram que a CIP está presente em toda a organização, independente do setor ou do nível hierárquico, e não é uma peculiaridade da equipe diretamente envolvida com o desenvolvimento do produto. Esta constatação retrata o quanto a capacidade está enraizada e difundida na organização. Ela pode se originar dos proprietários da empresa ou dos diretores, mas só é de fato incorporada à cultura se todos os membros acreditarem na ideia e assumirem esta filosofia no seu dia-a-dia de trabalho desde as funções mais simples até as mais elaboradas. Esse resultado corrobora com a argumentação de Neely et al (2001), que mencionam a formação de equipes multifuncionais e estilo de trabalho aberto, demonstrando que todos os colaboradores da organização são incentivados a criar e contribuir para o desempenho conjunto.

A segunda dimensão identificada foi as características das atividades internas à organização, que englobaram o compartilhamento de conhecimento e o encorajamento dos colaboradores com a atividade de inovação. A formação de equipes multifuncionais e o entrosamento entre os membros dotados de uma variedade de conhecimentos específicos foram citados pelos entrevistados como aspectos que compõem a capacidade da organização para desenvolver suas inovações de produto, como pode ser visualizado nos seguintes relatos.

A gente faz uma inovação aberta. Porque tomo mundo pode dar o seu “pitaco” até os que muitas vezes não deveriam. Às vezes tem lá uma pessoa, um dos participantes, um cara da área comercial que vem com uma ideia totalmente fora, mas ele tem uma razão, então a gente inclui o cara. Todo mundo nesse processo de certa maneira contribui [...] Como todo mundo se integrou ao longo desse processo, quando chega ao final, todo mundo entende o que que ele representa e quais as possibilidades de ganho [E3].

A inovação por si só começa a surgir de vários setores, de vários processos porque existe naturalmente no ser humano a necessidade de contribuição. Todos nós gostamos de contribuir de alguma forma, gostamos de dar palpites, ser ouvidos e nossas ideias serem aceitas. Então, nesse conceito de inovação o princípio é participação de pessoas trazendo o maior número de ideias, poder viabilizar aquelas que se aplicam ao negócio [E4].

Geralmente uma empresa que não inova é uma empresa baseada em eficiência e custo. Tu vai ver o perfil das pessoas é tudo igual, é Joãozinho do passo certo, contratam sempre as pessoas com o mesmo perfil e uma pessoa que vem destoando eu já descarto de cara. As empresas inovadoras não fazem isso, elas querem diversidade, elas querem perfis que se complementam até para compartilhar, até para questionar [E6].

Os relatos dos entrevistados demonstram a importância de participação dos indivíduos nos processos e na tomada de decisões. As organizações inovadoras buscam profissionais com perfis heterogêneos para estimular a geração de ideias, debates e diferentes pontos de vista, pois acreditam que o desenvolvimento



da inovação se dará em um ambiente de compartilhamento de ideias e conhecimentos, conforme foi citado pelos autores Neely et al (2001) e Lawson e Samson (2001).

Para que os diversos membros das equipes multidisciplinares tenham condições de participar e contribuir com o processo de inovação, faz-se necessário um processo de comunicação aberto, que permita que as sugestões dos colaboradores sejam disseminadas, que as ideias aprovadas sejam implantadas e que o aprendizado seja construído, o que é apresentado no seguinte relato.

Essa comunicação interna, a gestão interna da comunicação, de que maneira tu consegues reunir as pessoas, colocar a equipe que está lá na empresa orientada para o objetivo da inovação. Porque na verdade o objetivo da inovação tende a ser secundário obviamente. Por quê? Porque o cara tem 80% do tempo da organização dele dedicada a produzir e entregar aquilo que ele já faz e isso garante a sobrevivência. Então a tendência é que isso seja muito preponderante e mais que acabe até por matar as iniciativas de inovação por falta até de sequência, de liderança, de uma série de questões. Muito do nosso trabalho acaba sendo exercer o papel de liderança dentro da inovação. Se não tem comunicação morre. Porque aí vem a desculpa “Não consegui fazer aquilo que eu tinha prometido. Pois é, vamos deixar para a outra semana”. Na outra semana o fulano foi viajar, então se tu não sistematizar, integrar e comunicar, morre [E3].

Nota-se que neste último relato o entrevistado menciona claramente a importância da figura de um líder para gerir o processo de inovação, que assume o papel tanto de incentivar e quanto de monitorar o desempenho das tarefas, o que contribui para o encorajamento às atividades de inovação.

Esta constatação foi colocada por Neely et al (2001) ao mencionar que a participação de um líder executivo demonstra forte comprometimento com a inovação e estimula a equipe a ser criativa e comprometida.

Por fim, a última dimensão identificada foi o entendimento do ambiente externo, que foi comentado pelos entrevistados como uma condição imprescindível para desenvolver a capacidade de inovação. Especificamente, percebeu-se a preocupação mais acentuada dos entrevistados com um elemento particular do ambiente: o cliente. As falas demonstram a necessidade percebida de estudar e analisar o cliente da empresa com o intuito de direcionar as inovações para satisfazê-los. Esta necessidade é reforçada quando os participantes mencionaram o canal de comunicação que as organizações estabelecem com seus clientes, bem como o aproveitamento das informações que emergem desse relacionamento para o desenvolvimento das inovações. Os trechos seguintes retratam exemplos dessa comunicação.

Nós temos várias formas que levam ao crescimento da ferramenta. [...] [Por exemplo, o cliente diz] “Ah, eu acho interessante que a ferramenta tenha isso”. Então, a gente trata essa necessidade do cliente de duas formas. Ou trat[amos] como uma customização para entregar a ele dentro de um prazo menor, um projeto, ou ele entra numa sugestão de melhoria. Então, a gente faz uma reunião e tudo aquilo de sugestão de melhoria que não foi implementado ainda, verificamos [...] [como isso poderá entrar para] uma evolução do produto [E1].

A demanda do cliente você conhece muito conversando com ele, mas você conhece muito numa empresa metal mecânica dos problemas que são gerados em assistência técnica, das demandas que os clientes têm, das reclamações que eles fazem. Porque às vezes são nuances tão pequenas do produto que mudam a cara dele e o cliente passa a partir daquele momento a amar aquele produto porque resolveu aquele problema [E4].

[A demanda por um novo produto] pode vir do cliente porque a gente tem 26 mil clientes ao todo. Então, o cliente abre o chamado e fala “Nossa, eu vi isso. Eu quero isso.” Ou “eu tava pensando nisso”. Isso pode ser uma solicitação, pode ser do nosso próprio AR [Atendimento e Relacionamento], seria quem atende os nossos clientes. É isso que vai compondo e concretizando o nosso processo de inovação [E7].

A capacidade de visão externa com vistas a identificar necessidades não atendidas, demandas do cliente ou outros tipos de oportunidades no mercado foi mencionada por Akgün e Lynn (2002), que salientaram a importância da capacidade de improvisação da equipe diante das transformações do ambiente a fim de responder prontamente com seus produtos e serviços.

Seguindo esta mesma linha, os entrevistados expuseram a importância de a organização orientar-se para o futuro, não buscar apenas as necessidades atuais dos clientes, mas também visualizar necessidades latentes que podem se concretizar no médio ou longo prazo. Esta medida viabiliza a antecipação de movimentos do mercado e o desenvolvimento de inovações que estão à frente dos concorrentes.

Eu acredito que a empresa é muito orientada para o futuro. Ela não é uma empresa que tá preocupada só em viver o atual. Ela realmente tá preocupada em como é que vai ser o amanhã [E5].

A gente percebeu com o tempo que havia uma necessidade muito grande de [...] uma visão estratégica e antecipando um pouco movimentos, ou seja, não fazer depois que a demanda já tá latente que por ventura um concorrente já fez outro movimento que tu não fez, quer dizer tratar isso como um assunto de planejamento estratégico com o viés da inovação a gente sentiu que havia uma carência grande [E3].

[Para formar a minha equipe], eu busco um profissional que tenha visão de futuro. Não pensar: “ah, mas se eu fizer isso, o mercado não tá maduro pra isso”. Se eu pensasse assim, eu não faria [inovação]. A gente sempre tem estar pensando lá na frente. Então, eu procuraria um profissional que esteja bem atento ao mercado, pensando nisso. O que que ele precisa? O que que ele vai utilizar? [...] Não é “será”, eu acho que a gente tem que lançar algumas coisas no mercado, tem que pensar um pouco mais lá na frente, independente se o mercado está preparado ou não. Se a gente sempre pensar “será que o mercado está preparado?”, a gente nunca consegue avançar [E7].

No último relato, a gestora comenta que a capacidade para abstrair a realidade atual e conseguir voltar-se para o futuro é muito procurada pela organização para compor as suas equipes, o que também é mencionado por Akgün e Lynn (2002) que enfatizam a habilidade para antever cenários e fazer planejamentos para lançar novos produtos no mercado. Nota-se que a respondente não mencionou habilidades técnicas relacionadas ao processo de inovação e sim se focou na visão global de mercado que este profissional precisa. Esta argumentação também foi percebida no relato a seguir, no qual o respondente explana claramente que a capacidade de compreensão do ambiente externo pode ser mais valorizada do que a técnica.

[Eu busco] quem tem uma capacidade de leitura de cenário econômico, que vá além daquilo que foi ensinado na escola também. Saiba conversar sobre política, que consiga entender um pouco a conjuntura. [...] Hoje muito mais a gente tá avaliando muito mais essa questão de capacidade mais geral como preponderante a questão como “ah, o cara é um exímio designer”. Até porque também pra que se realize o

produto, a gente tem nesses ciclos a criação efetiva, o design efetivo esteja em 30% do processo. Os outros 70% é adequação ao produto, ajuste [E3].

Este último relato demonstra que a capacidade de adaptação ao ambiente externo e a flexibilidade para desenvolver adaptações e mudanças no produto são essenciais ao profissional que atua na área de inovação. Os entrevistados explanaram que quando a organização assume esta visão externa e passa a incluir o cliente no processo de inovação como um agente participativo, ela desenvolve maior capacidade para promover as suas inovações de produto, pois se torna apta a realizar as melhorias e ajustes nos seus produtos com vistas a agradar o seu cliente.

Esta argumentação foi citada por Lawson e Samson (2001) e Neely et al (2001) ao ressaltarem a importância de organização ser focada no mercado para que possa identificar oportunidades que sejam lucrativas para o negócio. Os autores mencionam que a CIP é desenvolvida na medida em que a organização capta informações do ambiente e as aproveita internamente para gerar ideias de novos produtos ou adaptações e melhorias em produtos existentes.

### CONCLUSÕES

O presente estudo teve por objetivo analisar a CIP sob a ótica de gestores que atuam na área de inovação. A análise de conteúdo das entrevistas realizadas revelou três categorias que consistem em elementos que formam o construto CIP. Estes elementos foram:

**Cultura Organizacional Inovadora:** consiste na criação de um ambiente favorável à inovação, que contemple uma visão institucional voltada para inovação, o estímulo a atividades relacionadas à inovação, o gerenciamento que encoraja a realização de mudanças e a assumir riscos e que este pensamento seja compartilhado por todos os níveis e departamentos da organização.

**Características das Atividades Internas:** consiste em procedimentos que a organização adota no seu dia-a-dia que favorecem o desenvolvimento de inovações, como formação de equipes multidisciplinares, estímulo à geração de novas ideias, a presença de líderes que pensam e acreditam em inovação e a disseminação rápida deste conhecimento internamente.

**Entendimento do Ambiente Externo:** envolve a atividade de se apropriar das informações do mercado e utilizá-las no seu processo interno com vistas a promover melhorias, adaptações e ajustes nos produtos existentes e também desenvolver produtos novos no sentido de atender as expectativas dos clientes.

Os resultados deste estudo demonstraram uma série de rotinas que as organizações que possuem capacidade para inovar em seus produtos adotam no seu dia-a-dia e no seu posicionamento estratégico. As três dimensões identificadas apresentam relação com outros conceitos já presentes em estudos anteriores. A cultura organizacional inovadora aproxima-se do construto de orientação à inovação (KLEINSCHMIDT, BRENTANI; SALOMO, 2007) e orientação ao empreendedorismo (HULT, HURLEY; KNIGHT, 2004), que também contempla os procedimentos e rotinas apresentados pelos entrevistados. As características das atividades internas aproximam-se do construto de integração interdepartamental e orientação à aprendizagem (CALANTONE, CAVUSGILA; ZHAO, 2002), do compartilhamento de conhecimento (LAWSON; SAMSON, 2001) e da geração de ideias (AKGÜN; LYNN, 2002). Já o entendimento do ambiente externo está relacionado

ao construto de orientação para mercado (NARVER; SLATER, 1990). Estas dimensões também apareceram no estudo de Akman e Yilmaz (2008) que as tratam como características da capacidade de inovação.

Esta argumentação revela a intersecção da CIP com outros conceitos teóricos. Este resultado reforça a literatura sobre capacidades no que se refere à complexidade do conceito, especificamente apontado por Eisenhardt e Martin (2000). Neste sentido, o desenvolvimento da CIP se dá por meio da interação de recursos, como a visão do ambiente externo, o foco no cliente, a comunicação aberta, o compartilhamento de conhecimento, a geração de ideias, a formação de equipes multidisciplinares, entre outros que se relacionam entre si (NGO; O´CASS, 2012) e figuram diversas rotinas organizacionais (COHENDET; LLERENA, 2003). Cada organização terá o seu método particular de organização e gestão destes recursos, o que fará com que a capacidade se manifeste de forma diferente entre as organizações (MORGAN, VORHIES; MASON, 2009). O desenvolvimento dessa capacidade é propiciado por meio de um ambiente inovador figurado pela cultura organizacional inovadora.

O presente estudo exploratório identificou três componentes da CIP, que foram ao encontro dos estudos de Neely et al (2001) e Akman e Yilmaz (2008). A partir desse resultado, estudos futuros podem desenvolver e validar escalas para mensuração da CIP por meio da identificação de indicadores específicos para cada dimensão: cultura inovadora, atividades internas e ambiente externo. Ainda que o estudo tenha apresentado uma análise inicial do construto, a CIP ainda é pouco explorada na literatura, especialmente de forma exploratória. Neste sentido, sugere-se a ampliação do escopo de pesquisa com a inclusão de mais gestores de organizações inovadoras, o que poderá retratar outros elementos para a CIP. É sugerido também a construção ou adaptação de uma escala que permita a mensuração do construto CIP e o teste de hipóteses em estudos quantitativos, pois a literatura apresenta divergência nas escalas utilizadas. Estas investigações permitirão analisar o papel da CIP na interação com as orientações estratégicas (recursos) para geração de performance.

## REFERÊNCIAS

- AKGÜN, A. E., KESKIN, H; BYRNE, J. C. Procedural Justice Climate in New Product Development Teams: Antecedents and Consequences. *Journal of Product Innovation Management*, 27, 1096-111, 2010.
- AKMAN, G.; YILMAZ, C. Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12, 69–111, 2008.
- BARCZAK, G., SULTAN, F., HULTINK, E. J. Determinants of IT Usage and New Product Performance. *Journal of Product Innovative Management*. n.24, p. 600-613, 2007.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: 70, 2009. 281 p.
- BOONER, J. Customer interactivity and new product performance: Moderating effects of product newness and product embeddedness. *Industrial Marketing Management*, 39, 485-492, 2009.
- CALANTONE R.J., CAVUSGIL S.T., ZHAO Y. Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, v. 31, n. 6, p. 515-524, 2002.
- COHEN, M.; BACDAYAN, P. Organizational routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory study. *Organizational Science*, 5, 554-568, 1994.
- COHENDET, P., LLERENA, P. Routines and incentives: the role of communities in the firm. *Industrial and Corporate Change*, 12, 271-297, 2003.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. Y. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121, 2000.
- GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19, 110-132, 2002.
- GIBBS, Graham. *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre : Artmed, 2009. 198 p.

- HSIEH, Y.; CHIU, H.; HSU, Y. Supplier market orientation and accommodation of the customer in different relationship phases. *Industrial Marketing Management*, 37, 380-393, 2008.
- HULT, G.T.M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-438, 2004.
- KLEINSCHMIDT, E. J., BRENTANI, U., SALOMO, S. Performance of Global New Product Development Programs: A Resource-Based View. *Journal of Product Innovation Management*, n.24, p. 419-441, 2007.
- KOZLENKOVA, I. V.; SAMAHA, S. A.; PALMATIER, R. W. Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy Marketing Science*, 2013.
- LALL, S. Technological Capabilities and Industrialization. *World Development*, 20, 165-186, 1992.
- LANGERAK, F., HULTING, E. J., ROBBEN, H. S. J. The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. *Journal of Product Innovative Management*. n.21, p. 79-94, 2004.
- LICHTENTHALER, U.; FRISHAMMAR, J. The Impact of Aligning Product Development and Technology Licensing: A Contingency Perspective. *Journal of International Marketing*, 28, 89-103, 2011.
- MENGUC, B. S.; AUH, S. Development and return on execution of product innovation capabilities: The role of organizational structure. *Industrial Marketing Management*, 39, 820-831, 2009.
- MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30, 909-920, 2009.
- NAKATA, C., IM, S. Spurring Cross-Functional Integration for Higher New Product Performance: A Group Effectiveness Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, n.27, p. 554-571, 2010.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35, 1990.
- NGO, L. V.; O'CASS, A. In Search of Innovation and Customer-related Performance Superiority: The Role of Market Orientation, Marketing Capability, and Innovation Capability Interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29, 861-877, 2012.
- PALADINO, A. Analyzing the Effects of Market and Resource Orientations on Innovative Outcomes in Times of Turbulence. *Journal of Product Innovation Management*, 25, 577-592, 2008.
- PARK, M. H., LIM, J.W., BIRNBAUM-MORE, P.H. The Effect of Multiknowledge Individuals on Performance in Cross-Functional New Product Development Teams. *Journal of Product Innovative Management*. n.26, p. 86-96, 2009.
- PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences Journal*, 42, 1, 239-273, 2011.
- RIJSDIJK, S. A.; LANGERAK, F.; HULTINK, E. J. Understanding a Two-Sided Coin: Antecedents and Consequences of a Decomposed Product Advantage. *Journal of Product Innovation Management*, 28, 33-47, 2010.
- RODRIGUEZ-ESCUADERO, A., CARBONELL, P.; MUNUERA-ALEMAN, J. L. Positive and Negative Effects of Team Stressors on Job Satisfaction and New Product Performance. *Journal of Product Innovative Management*. n.27, p. 856-868, 2010.
- SHER, P. J.; YANG, P. Y. The effects of innovative capabilities and R&D clustering on firm performance: the evidence of Taiwan's semiconductor industry. *Technovation*, 25, 33-43, 2005.
- SONG, M.; DROGE, C.; HANVANICH, S.; CALANTONE, R. Marketing and technology resource complementarity: an analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 25, 259-276, 2005.
- STOCK, R. M.; ZACHARIAS, N. A. Patterns and performance outcomes of innovation orientation. *Journal of the Academy Marketing Science*, 39, 870-888, 2011.
- SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT, M. A. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48, 450-463, 2005.
- TALKE, K., HULTINK, E. J. The Impact of the Corporate Mind-set on New Product Launch Strategy and Market Performance. *Journal of Product Innovation Management*, n.27, p. 220-237, 2010.
- WEI, Y. (Susan), MORGAN, N. A. Supportiveness of Organizational Climate, Market Orientation, and New Product Performance in Chinese Firms. *Journal of Product Innovation Management*, n.21, p. 375-388, 2004.
- ZHOU, K. Z., YIM, B. C. K., TSE, D. K. C. The Effects of Strategic Orientations on Technology-and Market-Based Breakthrough Innovations'. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 2, p. 42-60, 2005.