

RELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E O PROCESSO DE INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS DE VALOR AGREGADO

Tânia Letícia Santos

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie – MACKENZIE
Professora da Faculdade Sumaré
tania.lsa@ig.com.br (Brasil)

Moisés Ari Zilber

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP
Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie – MACKENZIE
mazilber@mackenzie.com.br (Brasil)

RESUMO

O objetivo do presente artigo é analisar a relação entre as dimensões das capacidades dinâmicas das organizações (Teece, 2007, 2009) e o ciclo de inovação de uma empresa do setor de Serviços de Valor Agregado (SVA), com base nas distintas fases do modelo dinâmico do processo de inovação proposto por Abernathy e Utterback (1978). Para atingir os objetivos propostos para este artigo, foi adotado o método de pesquisa qualitativa de estudo de caso único de uma empresa de Serviços de Valor Agregado (SVA). Com base no referencial teórico e no estudo de caso, é possível propor que as dimensões detecção, apreensão e reconfiguração das capacidades dinâmicas das organizações têm diferente relevância nas fases fluida, transitória e específica do processo dinâmico de inovação.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas; Ciclo de inovação; Inovação de produto; Inovação de processo; SVA.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a fonte de vantagem competitiva está mudando gradativamente de tamanho e patrimônio das organizações para as capacidades das organizações de mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos e de inovar em suas ofertas e nas formas como criam e lançam essas ofertas.

Nesse sentido, a inovação tem sido amplamente abordada pela literatura. Além da definição dos tipos e graus de inovação (Afuah, 1998; Schumpeter, 1985; Sundbo & Gallouj, 1998; Tidd et al., 2008), estudiosos sobre o tema buscaram entender que tipos de empresas são as fontes mais frequentes de inovação (Afuah, 1998; Teece, 1986; Tidd et al., 2008) e explicar como as empresas obtêm sucesso com a inovação por meio de modelos estáticos (Abernathy & Clark, 1985; Afuah & Bahram, 1995; Henderson & Clark, 1990; Pisano, 2006; Teece, 1986) e dinâmicos (Abernathy & Utterback, 1978; Tushman & Rosenkopf, 1992). Pisano (2006) relata que já no início da década de 1980 grandes empresas dos EUA começaram a experimentar abordagens organizacionais alternativas para inovação, obtendo tecnologia por meio de alianças, acordos de licenciamento e outras formas contratuais de colaboração com empresas externas.

De acordo com Helfat et al. (2007), a abordagem de capacidades dinâmicas, descrita como um tópico irmão à RBV (*resource-based view*) diz respeito às mudanças que as empresas devem criar por meio de inovações tecnológicas, organizacionais ou estratégicas para inovar de forma eficiente e criar valor por meio de seus recursos.

Os diferentes estudos que analisaram o papel das capacidades dinâmicas na inovação das organizações (Ellonen, Jantunen, & Kuivalainen, 2011; Parthasarathy, Huang, & Ariss, 2011; Ridder, 2012) não consideraram, entretanto, a relação entre os modelos de inovação e as capacidades dinâmicas das organizações.

O presente estudo foi ambientado no setor de telecomunicações do Brasil, mais especificamente em uma empresa do setor de Serviços de Valor Agregado, definido pela Lei Geral de Telecomunicações (LGT) como a atividade que acrescenta, a um serviço de telecomunicações que lhe dá suporte, novas utilidades relacionadas ao acesso, armazenamento, apresentação, movimentação ou recuperação de informações (Associação Brasileira de Telecomunicações [Telebrasil], 2011).

Vale a pena ressaltar, que de acordo com o relatório Monitor Acision de Vas Móvel 2011 (Inteligência em Telecomunicações [TELECO], 2013), a receita de serviços de valor agregado (sigla

em inglês VAS – *Value Added Services*) no Brasil cresceu 41,5% no 3º trimestre de 2010 em relação ao 3º trimestre de 2009, enquanto a receita de voz móvel cresceu apenas 7,3% em igual período.

Ainda de acordo com o referido relatório, o mercado brasileiro de telefonia móvel está atingindo a sua maturidade, tendo ultrapassado em outubro de 2010 os 100 cel./100 habitantes. Tendo em vista que a receita de voz móvel está diminuindo o seu ritmo de crescimento, as operadoras de telefonia móvel estão buscando novas fontes de receita e ampliando seu leque de serviços de valor agregado (SVA).

Os objetivos deste artigo são identificar as dimensões das capacidades dinâmicas das organizações (Teece, 2007, 2009) e as fases do modelo dinâmico do processo de inovação proposto por Abernathy e Utterback (1978) e analisar a relação entre as dimensões das capacidades dinâmicas das organizações e o processo dinâmico de inovação. A questão de pesquisa que se coloca neste estudo, portanto, é: qual a relação entre as dimensões das capacidades dinâmicas das organizações e o processo de inovação em uma empresa de serviços de valor agregado?

Para atingir os objetivos propostos para o presente artigo foi desenvolvido um estudo de caso único de uma empresa do setor de Serviços de Valor Agregado (SVA) no segmento de telecomunicações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação

Schumpeter (1950), considerado o pai dos estudos sobre inovação, entende que os empresários buscarão obter vantagem competitiva utilizando a inovação tecnológica por meio do desenvolvimento de novos produtos ou serviços ou novos processos para produzi-los. De acordo com o referido autor, a inovação garantirá vantagem competitiva ou lucros de monopólio até que outros empresários venham a imitá-los, amortizando assim os lucros de monopólio até que um empresário desenvolva um novo produto, serviço ou processo, retornando ao início do ciclo descrito pelo referido autor como processo **destruição criativa**.

Abernathy e Utterback (1978), de forma semelhante à Schumpeter (1950) veem a inovação de forma cíclica, mas defendem que, para um dado conjunto de condições tecnológicas e mercadológicas, parece ocorrer um longo período de relativa estabilidade, no qual ocorrem contínuas e incontáveis pequenas variações em torno de uma inovação base.

De acordo com Afuah (1998), inovação pode ser definida como o uso de um novo conhecimento para ofertar um novo produto ou serviço que os clientes querem, ou como a adoção de ideias que são novas à organização que a adota. O autor propõe que independentemente da origem, para ser uma inovação uma ideia deve ser convertida em um produto ou serviço que o mercado absorva.

Adicionalmente, Tidd et al. (2008) argumentam que inovação é um processo essencial, preocupado em renovar o que a empresa oferece (seus produtos e/ou serviços) e com as formas que produtos e serviços são fabricados e vendidos.

Além da definição dos tipos e graus de inovação (Afuah, 1998; Schumpeter, 1985; Sundbo & Gallouj, 1998; Tidd et al., 2008), a literatura de inovação busca entender que tipos de empresas são as fontes mais frequentes de inovação (Afuah, 1998; Teece, 1986; Tidd et al., 2008) e explicar como as empresas obtêm sucesso com inovação, por meio de modelos estáticos (Abernathy & Clark, 1985; Afuah & Bahram, 1995; Hendeserson; & Clark, 1990; Pisano, 2006; Teece, 1986) e dinâmicos (Abernathy & Utterback, 1978; Tushman & Rosenkopf, 1992).

2.2 Modelo Dinâmico de Inovação de Abernathy e Utterback

O modelo dinâmico do processo de inovação de Abernathy e Utterback (1978) descreve, por meio da associação dos interdependentes graus de inovação em produtos e processos nas fases fluida, transitória e específica da dinâmica da inovação (Figura 1), padrões de inovação observáveis em todas as indústrias e setores.

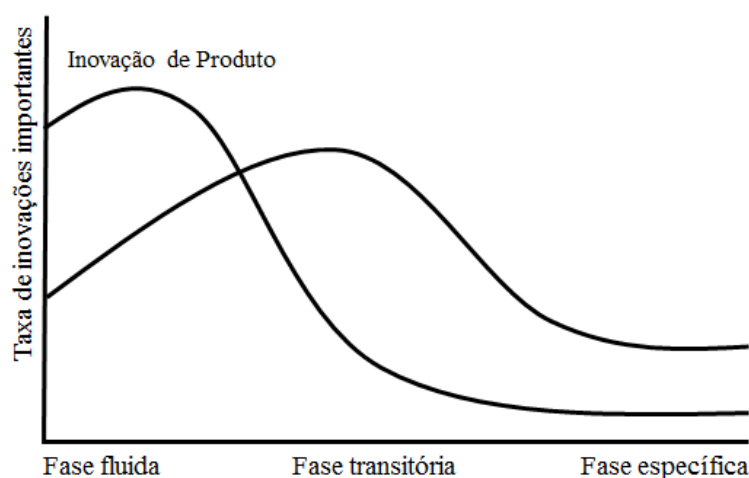


Figura 1 - A dinâmica da inovação

Fonte: Abernathy e Utterback (1978)

De acordo com Tidd et al. (2008), o modelo dinâmico do processo de inovação desenvolvido por Abernathy e Utterback (1978), considerado ainda atual e capaz de explicar o processo de inovação, busca entender os estágios da evolução de uma indústria bem-sucedida, identificando os períodos de flexibilidade, intermediário e de total maturidade do modelo dinâmico de processo de inovação.

Adicionalmente, Parthasarathy et al. (2011) ressaltam que o modelo dinâmico do processo de inovação de produto e de processo de Abernathy e Utterback (1978) ilustra o relacionamento entre a inovação de produto e de processo no tempo.

Vale a pena ressaltar que, conforme relatado por Tidd et al. (2008), embora o modelo dinâmico do processo de inovação de Abernathy e Utterback (1978) tenha sido originalmente desenvolvido para produtos manufaturados, o modelo pode ser também aplicado para operações de serviços.

Fase Fluida

Abernathy e Utterback (1978) argumentam que na fase fluida a mudança do produto é associada com a identificação de uma necessidade emergente ou uma nova maneira de atender uma necessidade existente, ou seja, é um ato empreendedor.

Adicionalmente, Utterback (1996) descreve a fase fluida do modelo dinâmico do processo de inovação como o período no qual o tipo predominante de inovação se dá por meio de frequentes e importantes mudanças nos produtos, com ênfase competitiva no desempenho funcional, estimulada por informações sobre as necessidades e contribuições técnicas dos usuários. O autor relata ainda que na fase fluida a tecnologia do novo produto é frequentemente bruta, cara e instável, capaz, entretanto, de atender uma função de forma altamente desejável por alguns nichos de mercado. Nessa fase, os processos de produção são flexíveis e ineficientes e o controle organizacional é informal e empreendedor, possibilitando que importantes mudanças sejam acomodadas. Ainda de acordo com Utterback (1996), a agitação da inovação radical de produto, que caracteriza a fase fluida, eventualmente acaba com a emergência de um design dominante, base para um número menor e incremental de inovações em produtos e para o despertar de outras atividades criativas.

Fase Transitória

A fase transitória do modelo dinâmico do processo de inovação é descrita por Utterback (1996) como a dos anos intermediários, nos quais predominam importantes inovações em processos necessárias para o aumento do volume de produção e nos quais os produtos principais são usados mais amplamente. Nessa fase, a ênfase competitiva é dada na variação de produtos estimulada por oportunidades criadas pela expansão da capacidade tecnológica. O autor relata ainda que a fase

transitória do processo de inovação é marcada pela aceitação da inovação de produto pelo mercado, pela emergência de um design dominante e pelo foco na pesquisa e no desenvolvimento de características específicas do produto. Adicionalmente, Utterback (1996) relata que na fase transitória os processos de produção se tornam mais rígidos, com mudanças ocorrendo em passos importantes e o controle organizacional sendo feito por meio de relações de colaboração, grupos de projetos e tarefas.

De acordo com Tidd et al. (2008), a fase transitória, ou a chamada pelos autores **fase de transição**, é o período em que o design dominante surge e a ênfase muda para a imitação e o desenvolvimento em torno do design dominante. É nessa fase que as atividades são deslocadas do desenvolvimento conceitual radical para esforços mais concentrados e direcionados na diferenciação do produto e na comercialização deste de forma confiável, mais em conta, com maior qualidade e funcionalidade estendida.

Embora o conceito de design dominante, introduzido por Abernathy e Utterback (1978), apontado como o ponto de transição-chave entre eras de efervescência e eras de mudança incremental por Tushman e Murmann (2003), seja amplamente abordado na literatura de inovação (Abernathy & Clark, 1985; Abernathy & Utterback, 1978; Anderson & Tushman, 1990; Christensen & Bower, 1996; Christensen, Suarez, & Utterback, 1996; Kodama, 1995; Suarez & Utterback, 1995; Teece, 1986; Tushman & Anderson, 1986), o nível de análise adotado (produtos/sistemas, subsistemas/módulos e mecanismos de ligação entre subsistemas) e os mecanismos causais subjacentes direcionadores do design dominante propostos nesses estudos são bastante distintos.

Hobday (1998) ressalta, entretanto, que diferentemente da dinâmica de inovação de bens produzidos em massa (*commodities*) marcada pela emergência de design dominante, na inovação de produtos complexos e altamente customizados, o design do produto, os métodos de produção e as inovações pós-entrega são negociadas *ex ante* entre usuários, fornecedores e entidades profissionais.

Fase Específica

A fase específica do modelo dinâmico do processo de inovação é descrita por Utterback (1996) como o período da maturidade plena, quando a prosperidade é assegurada pela liderança em vários produtos e tecnologias essenciais. Nessa fase, a ênfase competitiva é dada na redução de custos estimulada pela pressão por redução de preço e na melhoria da qualidade gerando predominantemente inovações incrementais nos produtos e processos, com melhoria cumulativa em produtividade e qualidade.

Adicionalmente, Utterback (1996) relata que na fase específica do processo de inovação os produtos são altamente definidos, existem pequenas diferenças entre os produtos dos concorrentes, o

processo de produção se torna eficiente, intensivo em capital e rígido, com altos custos de mudança, e o controle organizacional é feito por meio da ênfase na estrutura, objetivos e regras.

No mesmo sentido Tidd et al. (2008) argumentam que, na fase específica, à medida que o conceito amadurece, a inovação incremental torna-se cada vez mais significativa, e a ênfase muda para fatores de custo, concentrando em economias de escala e em inovação de processos para reduzir custos e aumentar a produtividade.

2.3 Capacidades Dinâmicas das Organizações

A abordagem de capacidades dinâmicas é descrita como uma extensão da RBV (*resource-based view*) (Eisenhardt & Martin, 2000; Katkalo, Pitelis, & Teece, 2010; Teece, Pisano, & Shuen, 1997), modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fonte de vantagem competitiva (Barney & Hesterly, 2007), ou como um tópico irmão à RBV (Helfat et al., 2007) com foco na inovação eficiente e na criação de valor por meio dos recursos.

Teece (2009) e Teece et al. (1997) definem capacidades dinâmicas como a habilidade da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança. Teece et al. (1997) defendem ainda que capacidades dinâmicas residem nos processos organizacionais moldados pela posição (específica) dos ativos (tecnológicos, complementares, financeiros, de reputação, estruturais, institucionais, de mercado e limites organizacionais) e pelo caminho evolucionário, função da posição atual moldada pelo caminho percorrido e do caminho disponível para a organização.

Em linha com a definição elaborada por Teece et al. (1997), Helfat et al. (2007) definem capacidades dinâmicas como a capacidade de uma organização de propositadamente criar, estender ou modificar sua base de recursos. Adicionalmente, Helfat et al. (2007) argumentam que capacidades dinâmicas dizem respeito a mudanças que as empresas devem gerar por meio de inovações tecnológicas, organizacionais ou estratégicas.

De acordo com Helfat et al. (2007), o conceito de capacidades dinâmicas inclui a capacidade da organização de identificar a necessidade ou a oportunidade para mudança, de formular uma resposta a tal necessidade ou oportunidade e de implantar uma linha de ação. Os referidos autores propõem que essa capacidade é colocada em uso por meio de processos de busca, de tomada de decisão e de gestão de mudanças entre outros.

Katkalo et al. (2010) declaram que as capacidades dinâmicas das organizações podem por vezes estar enraizadas em certas rotinas de mudança, como, por exemplo, a rotina de desenvolvimento

de produtos ou de análise, tais como a escolha de investimentos, mas que elas estão mais comumente enraizadas na gestão criativa e nos atos empreendedores, tais como pioneirismo em novos mercados, refletindo assim a rapidez e o grau com que os recursos e competências idiossincráticos da firma podem ser alinhados e realinhados para corresponder às oportunidades e requisitos do ambiente de negócios.

2.3.1 Dimensões das capacidades dinâmicas

Teece (2007, 2009) propõe que as capacidades dinâmicas podem ser desagregadas nas dimensões: i) capacidade de detecção (*sensing*) de oportunidades e ameaças; ii) capacidade de apreensão (*seizing*) das oportunidades; iii) e capacidade de reconfiguração (*reconfiguring*) de ativos.

Capacidade de Detecção

De acordo com Teece (2009), a capacidade de detecção é a capacidade de perceber e dar forma a oportunidades e ameaças, é principalmente uma atividade de varredura, criação, aprendizado e interpretação, e não envolve somente investimentos em atividades de pesquisa e de sondagem das necessidades dos clientes e possibilidades tecnológicas, envolve também entender a demanda latente, a evolução estrutural do setor e do mercado.

Katkalo et al. (2010) descrevem a capacidade de detecção como similar à atividade de *exploration*, tratada pela literatura de gestão como de horizonte de tempo mais longo e de maior incerteza, como, por exemplo, a pesquisa em torno de uma tecnologia potencialmente disruptiva.

Ellonen et al. (2011) argumentam que a capacidade de detecção denota a capacidade da firma em varrer e monitorar mudanças em ambientes operacionais e identificar novas oportunidades, ela compreende processos e práticas, tais como pesquisa e desenvolvimento, identificação das necessidades do consumidor, formas sistemáticas de chegar até desenvolvimentos tecnológicos e inovações de mercado por meio de complementadores e fornecedores.

Ridder (2012) declara que a capacidade de detecção se refere ao reconhecimento de oportunidades de mercado e tecnológicas e da mobilização dos recursos requeridos. A autora propõe que quanto mais e melhor a firma varre o ambiente externo e seleciona oportunidades apropriadas, melhor acesso ela obterá a novos recursos tecnológicos.

Capacidade de Apreensão (*seizing*)

De acordo com Teece (2009), a capacidade de apreensão é a capacidade de apreender oportunidades; uma vez que a oportunidade foi percebida, ela deve ser endereçada por meio de novos

produtos, processos ou serviços, o que quase sempre requer atividades de desenvolvimento e comercialização, e envolve manter e melhorar as competências tecnológicas e os ativos complementares.

Katkalo et al. (2010) descrevem a capacidade de apreensão como similar à atividade de *exploitation* tratada pela literatura de gestão como de horizonte de tempo mais curto e de menor incerteza, como, por exemplo, a venda de produtos maduros.

Ellonen et al. (2011) argumentam que a capacidade de apreender oportunidades é necessária no design da arquitetura do produto e do modelo de negócio e na gestão da marca, a capacidade de detecção inclui ainda práticas de tomada de decisão relativas a novos empreendimentos, parceiros e escolha de canais de distribuição.

Ridder (2012), de forma bastante sucinta, declara que a capacidade de apreensão se refere à estratégia organizacional e à infraestrutura por meio das quais ocorre a integração de recursos para criação e captura do valor das oportunidades.

Capacidade de Reconfiguração

De acordo com Teece (2009), a capacidade de reconfiguração, chave para o crescimento lucrativo sustentável, é a capacidade de manter a competitividade por meio da melhoria, combinação, proteção, e, quando necessário, da reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa.

Adicionalmente, Helfat e Peteraf (2009) relatam que a capacidade dinâmica de reconfiguração pode alterar a base acumulada de ativos de uma organização, levando a um efeito adicional no desempenho da firma, a vantagem competitiva e a novas posições (dos ativos) e caminhos (evolucionários).

Ellonen et al. (2011) argumentam que as capacidades de reconfiguração são usadas na reorganização de ativos e reengenharia de processos por meio de estruturas, práticas e processos de gestão do conhecimento, de reconfiguração da base de recursos e de coespecialização de ativos (internamente ou com parceiros externos).

Ridder (2012) também de forma bastante sucinta declara que a capacidade de reconfiguração se refere à contínua transformação e à modificação de recursos.

3. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos para o presente artigo, foi adotado o método de pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso único, que, de acordo com Yin (2009), possui uma vantagem distinta quando se faz uma questão do tipo **como** ou **por que**, sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

Ainda conforme relatado por Yin (2009), um dos fundamentos lógicos para a seleção do método de pesquisa estudo de caso único é o caso representativo ou típico, partindo do princípio de que as lições que se aprendem desses casos fornecem informações sobre as experiências da instituição usual.

O caso é uma empresa do setor de Serviços de Valor Agregado (SVA) fundada em 2009 e que atua no setor de tecnologia da informação e comunicação, desenvolvendo e distribuindo produtos de segurança (*antivírus, antispam, firewall, parental control*) e armazenamento de dados para usuários de computadores e dispositivos móveis por meio dos canais de operadoras de telefonia atuantes no mercado brasileiro.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas pessoais orientadas por um questionário semiestruturado e realizadas com executivos e gestores da empresa caso no período de 19/2/2013 a 11/4/2013. A amostra consiste em seis entrevistados, formada por quatro executivos e dois gestores (Quadro 1).

Entrevistado	Cargo
E1	Chief Executive Officer (CEO)
E2	Gerente de Produtos Sênior
E3	Coordenador de Marketing
E4	Diretor de Desenvolvimento de Projetos
E5	Diretor Executivo de Produtos e Negócios
E6	Chief Operating Officer (COO)

Quadro 1 - Lista de entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme proposto por Gibbs (2009), os dados obtidos nas entrevistas foram analisados aplicando-se análise de conteúdo e categorizados com base nos conceitos relativos ao tema em estudo, ou seja, nas dimensões das capacidades dinâmicas propostas por Teece (2007, 2009) e nas fases do processo de inovação propostos por Abernathy e Utterback (1978).

A análise do conteúdo categorizado foi realizada em quatro etapas diretamente relacionadas aos objetivos específicos e geral deste estudo, como sumarizado no Quadro 2.

Objetivo da análise	Categorias
1. Identificar as dimensões da Capacidade Dinâmica	Capacidade de detecção Capacidade de apreensão Capacidade de reconfiguração
2. Identificar as fases do processo dinâmico de inovação	Fase fluida Fase transitória Fase específica
3. Analisar a relação entre as dimensões das capacidades dinâmicas da organização e as fases do processo dinâmico de inovação	

Quadro 2 - Etapas da análise de dados

Fonte: Elaborado pelos autores

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Capacidades Dinâmicas da Empresa Caso

Para análise das capacidades dinâmicas da empresa caso, foram utilizadas as dimensões das capacidades dinâmicas das organizações apresentadas por Teece (2007, 2009), a saber, capacidade de detecção, capacidade de apreensão e capacidade de reconfiguração.

Teece et al. (1997) defendem que capacidades dinâmicas residem nos processos organizacionais moldados pela posição (específica) dos ativos (tecnológicos, complementares, financeiros, de reputação, estruturais, institucionais, de mercado e limites organizacionais) e pelo caminho evolucionário, função da posição atual moldada pelo caminho (evolucionário) que percorreu e do caminho (evolucionário) disponível.

Mesmo antes do início de sua operação, a concepção da empresa caso foi orientada pelos recursos e competências disponíveis, respectivamente os próprios fundadores e o conhecimento dos fundadores sobre o setor de telecomunicações, ativos esses que acabaram por apontar os caminhos disponíveis para o surgimento da empresa caso. Como relatado pelo entrevistado E6: “[...] a gente iniciou a empresa através de um evento que a gente foi fora do país... tinha essa empresa... que tinha esses produtos...e tinha esse formato que é algo, mais ou menos, que a gente estava buscando, que é continuar no setor de Telecom, que é o setor que a gente vê e conhece e tem os contatos”.

Capacidade de detecção

Conforme proposto por Teece (2009), capacidade de detecção é a capacidade de perceber e dar forma às oportunidades e ameaças, é principalmente uma atividade de varredura, criação, aprendizado e interpretação, e que não envolve somente investimentos em atividades de pesquisa e sondagem das necessidades dos clientes e possibilidades tecnológicas, envolve também entender a demanda latente, a evolução estrutural do setor e do mercado.

Na empresa caso a capacidade de detecção é identificada principalmente na área de Produtos, área responsável pela identificação de oportunidades por meio da participação em feiras e eventos nacionais e internacionais, pesquisas em meio eletrônico, troca de informações com parceiros estratégicos (operadoras de telefonia e fabricantes de softwares antivírus) e da análise da evolução do setor de telecomunicações e do comportamento consumidor no Brasil.

Apesar de a empresa caso distribuir prioritariamente produtos de seus parceiros fabricantes de antivírus, sua capacidade de detecção possibilitou a análise do perfil da base de clientes das operadoras de telefonia móvel parceiras e a identificação de uma importante lacuna no portfólio de produtos de segurança para dispositivos móveis, voltado para celulares mais baratos e dotados de menos funções. Como relatado pelo entrevistado E2: “[...] *tem um buraco mesmo no portfólio deles, que é para atender esses telefones mais simples. A gente enxergou isso através justamente do entendimento de como o mercado brasileiro funciona e aí pensamos o que era possível fazer para atender essa demanda. Ou seja, tem uma oportunidade de negócio que ninguém cobre...*”.

Entretanto, oportunidades de negócio também são identificadas por outras áreas da empresa caso, como, por exemplo, a oferta do produto seguro e do serviço de *help desk* para usuários de dispositivos móveis das operadoras de telefonia, produto esse agregado recentemente ao portfólio da empresa caso a partir de uma oportunidade identificada pela equipe de vendas por meio do contato com as operadoras de telefonia parceiras.

Adicionalmente com a evolução da empresa, critérios sobre o que representa efetivamente uma oportunidade para a empresa caso evoluíram de uma mera percepção dos sócios para regras claras baseadas na similaridade ou complementaridade das oportunidades em análise com o portfólio de produtos, competências, tecnologias e canais de venda, que definem a posição atual dos ativos da empresa e conseqüentemente seus limites organizacionais. Como relatado pelos entrevistados E6 e E1: “[...] *a gente meio inconsciente criou essas regras de... Não era uma regra, mas era um feeling... de seguir... parâmetros aí de tomada de decisão, mas não era uma regra...*” (E6). “*A gente tem quatro pilares que nos guiam para identificar uma tecnologia nova, um produto novo. A gente normalmente analisa se o produto... tem similaridade com o nosso... Se as pessoas daqui têm as competências que*

possam absorver esse conhecimento... Se os nossos modelos de tecnologia... de integração sistêmica, modelo de cobrança, servem para o processo de venda, de marca, de consolidação de dados etc. E, por fim, se os canais de vendas que a gente tem são canais também que poderiam vender os (novos) produtos” (E1).

Capacidade de apreensão

De acordo com Teece (2009), a capacidade de apreensão é a capacidade de apreender oportunidades, uma vez que a oportunidade foi percebida, ela deve ser endereçada por meio da criação de novos produtos, processos ou serviços, o que quase sempre requer atividades de desenvolvimento e de comercialização, e envolve manter e melhorar competências tecnológicas e ativos complementares.

Desde o surgimento da empresa caso, a capacidade de apreensão de oportunidades se apresenta no desenvolvimento de parcerias com o fabricante de antivírus e com as operadoras de telefonia, parcerias essas que garantiram acesso respectivamente à competência tecnológica (produto antivírus) e aos ativos complementares canal de vendas e base de clientes das operadoras de telefonia, e reputação/marca tanto das operadoras quanto do fabricante de antivírus.

A capacidade de apreensão de oportunidades é identificada adicionalmente nas áreas de Tecnologia, responsável pela integração entre os fabricantes de software antivírus e as operadoras de telefonia, e na área de Projetos, responsável pela gestão da customização dos softwares (antivírus) para as diferentes operadoras de telefonia parceiras e para os diferentes dispositivos móveis, e pelo desenvolvimento das interfaces eletrônicas de venda e entrega de produtos e de atendimento aos clientes.

A capacidade de desenvolvimento de produtos, outra capacidade de apreensão, foi adquirida por meio da contratação de profissionais especializados e da aquisição de uma empresa desenvolvedora de softwares com grande conhecimento na tecnologia base do produto antirroubo, como relatado pelo entrevistado E4: *“Nós temos um produto antirroubo para celulares de baixa renda. Esse é feito no Brasil, nós contratamos uma empresa e já integramos para cá. É um produto que os fornecedores, no mundo, não estavam prontos para fazer... E a gente viabilizou o negócio, viabilizou o desenvolvimento interno”.*

Capacidade de reconfiguração

De acordo com Teece (2009), a capacidade de reconfiguração, chave para o crescimento lucrativo sustentável, é a capacidade de manter a competitividade por meio da melhoria, combinação, proteção e, quando necessário, da reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa.

Declaradamente influenciada pelo sucesso obtido por uma grande e renomada empresa de tecnologia com inovação em usabilidade, e por uma das principais operadoras de telefonia móvel atuantes no Brasil com inovação na simplificação da oferta de serviços, a empresa caso estabeleceu uma nova área, denominada área de Aquisição, responsável pela inovação nos processos de venda e de uso e nas ofertas de produtos e serviços, e detentora principal da capacidade de reconfiguração da empresa caso.

Para a melhoria na comercialização de seu portfólio de produtos por meio do desenvolvimento e implantação de processos internos e de interface com o cliente, a área de Aquisição utiliza ferramentas de avaliação, tais como *mystery shopper*, compra de produtos com objetivo de observação, e *dog food*, uso controlado dos produtos, da monitoria dos canais de atendimento e vendas e do uso de uma ferramenta de *business intelligence* para analisar os processos e a execução dos processos pelos clientes e o nível de aceitação das ofertas.

Além das constantes melhorias nos processos e ofertas, citadas por todos os entrevistados como uma importante fonte de vantagem competitiva da empresa caso, a referida empresa desenvolve treinamentos e campanhas de incentivo para as equipes de vendas, atendimento e retenção de clientes das operadoras de telefonia.

Dentre as melhorias (reconfigurações) nos ativos implantadas pela empresa caso, vale a pena destacar as melhorias nos processos de gestão da customização de produtos, a automatização da aprovação de campanhas de vendas e o desenvolvimento do software *download manager* que agregou usabilidade ao processo eletrônico de venda e instalação dos produtos de segurança, inicialmente dificultado pelo tamanho do arquivo do produto antivírus desenvolvido para os padrões europeus de acesso à internet e pela oscilação do sinal banda larga em determinadas regiões do Brasil, como relatado pelo entrevistado E2: “[...] percebemos que existia uma necessidade de facilitar a vida do cliente final no sentido de ter uma ferramenta que nos auxiliasse na venda e na entrega do software e licenciamento desses softwares. Então, desenvolvemos alguns produtos de tecnologia própria... são softwares de apoio à venda, eles não são produtos finais em si, mas ajudam a venda”.

4.2 Fases do Processo Dinâmico de Inovação

Neste estudo, as fases do modelo dinâmico do processo de inovação e o nível de análise (produto), propostos por Abernathy e Utterback (1978), foram adotados para análise do processo de inovação da empresa caso em razão da reconhecida e ainda atual capacidade de explicação do processo de inovação (Tidd et al., 2008).

Vale a pena ressaltar, entretanto, que a análise está focada nas fases da evolução do processo dinâmico de inovação, independentemente da ordem cronológica de agregação dos produtos ao portfólio da empresa caso.

Fase Fluida

Utterback (1996) descreve a fase fluida do modelo dinâmico do processo de inovação como o período no qual o tipo predominante de inovação se dá por meio de frequentes e importantes mudanças nos produtos, com ênfase competitiva no desempenho funcional do produto, estimulada por informações sobre as necessidades e contribuições técnicas dos usuários.

Apesar da intenção inicial da empresa caso de atuar exclusivamente na distribuição de produtos desenvolvidos por empresas parceiras, os conhecimentos adquiridos sobre setor de telecomunicações, sobre o comportamento consumidor no Brasil e sobre as necessidades dos clientes das operadoras de telefonia, somados aos conhecimentos adquiridos sobre novas tecnologias, possibilitaram que a empresa caso desenvolvesse um produto com alto grau de inovação, o produto de segurança antirroubo, voltado para celulares mais baratos e dotados de menos recursos tecnológicos.

O produto antirroubo pode ser classificado como um representante da fase fluida do processo de inovação, fase caracterizada pela tecnologia do produto frequentemente bruta, cara e instável, capaz, entretanto, de atender uma função de uma forma que é altamente desejável em alguns nichos de mercado (Utterback, 1996), como relatado pelo entrevistado E2: *“Ele (o antirroubo) é um produto que não existe no mercado, tanto do Brasil quanto do mundo. É um produto realmente inédito... É um produto para o mercado que também hoje consome pouco produto de segurança... nós desenvolvemos um protocolo”*.

Fase Transitória

De acordo com Tidd et al. (2008), a fase transitória é o período em que surge o design dominante e a ênfase muda para a imitação e o desenvolvimento em torno do design dominante. Nessa fase, as atividades são deslocadas do desenvolvimento conceitual radical para esforços mais concentrados e direcionados na diferenciação e comercialização do produto de forma confiável, mais em conta, com maior qualidade e funcionalidade estendida.

O primeiro produto agregado ao portfólio da empresa caso por meio de uma parceria foi um software de antivírus, representante da fase transitória do processo de inovação marcada pela aceitação da inovação de produto pelo mercado, pela emergência de um design dominante e pelo foco na pesquisa e desenvolvimento de características específicas do produto (Utterback, 1996).

Por meio das parcerias com a empresa fabricante do software de antivírus e com as operadoras de telefonia, a empresa caso contribuiu com inovações nos processos da indústria de antivírus, inovando com processo eletrônico de venda, entrega e pagamento dos produtos e com as ofertas (pacotes) simplificadas, como relatadas pelos entrevistados E2 e E6: “[...] *a grande inovação que a empresa fez nesse cenário não é nem o produto que está sendo entregue em si, mas a forma que ele está sendo comercializado. Isso foi uma mudança drástica do que o mercado tinha no Brasil... O canal de vendas foi inédito e a forma de vender, a precificação foi um modelo inédito também*” (E2). “[...] *na nossa visão é inovar na forma de vender e não só uma inovação tecnológica, mas uma inovação de tornar o processo de compra, de aquisição, de entrega do produto mais fácil... a empresa ter um processo mais fácil de compra e mais fácil de venda*” (E6).

Adicionalmente, a empresa caso inovou agregando novos processos de comercialização, processos de treinamento e campanhas de incentivo para as equipes de venda, atendimento pós-venda e retenção de clientes das operadoras de telefonia dos usuários dos produtos de antivírus.

Paralelamente ao processo de inovação da empresa caso, as inovações incrementais de produto continuam sendo desenvolvidas pelos fabricantes da indústria de antivírus e que imediatamente são incorporadas às ofertas de antivírus da empresa caso.

Fase Específica

A fase específica do modelo dinâmico do processo de inovação é descrita por Utterback (1996) como o período da maturidade plena, quando a prosperidade é assegurada pela liderança em vários produtos e tecnologias essenciais. Nesse período, a ênfase competitiva é dada na redução de custos estimulada pela pressão por redução de preço e melhoria da qualidade, gerando predominantemente inovações incrementais para produtos e processos, com melhoria cumulativa em produtividade e qualidade.

Mais recentemente a empresa caso agregou ao seu portfólio, por meio de parceria com um grupo do setor de seguros, o produto de microsseguros para dispositivos móveis, representante da fase específica do processo de inovação, na qual os produtos são altamente definidos e existem pequenas diferenças entre os produtos dos concorrentes.

Assim como no caso dos produtos de antivírus, a empresa caso agregou à indústria de seguros inovações nos processos complementares de venda, entrega e pagamento dos produtos de microsseguros, como relatado pelo entrevistado E6: “[seguro] *entrou... aqui [na empresa], a gente se adaptando à venda desse produto, que é totalmente diferente nesse mercado de software e tal, requer outras habilidades, requer outras formas de vender, tem uma regulamentação também muito forte*”.

4.3 Relação entre as Dimensões das Capacidades Dinâmicas e as Fases da Inovação

Na fase fluida do processo de inovação, representada pelo produto antirroubo, a dimensão detecção das capacidades dinâmicas das organizações é substancialmente identificada na participação em feiras e eventos nacionais e internacionais, pesquisas em meio eletrônico, troca de informações com parceiros e análises da evolução do setor de telecomunicações, do comportamento consumidor no Brasil, do perfil da base de clientes das operadoras de telefonia móvel parceiras que possibilitaram a identificação da oportunidade e a seleção da tecnologia para desenvolvimento do produto antirroubo.

Entretanto, na fase fluida do processo de inovação, a dimensão apreensão das capacidades dinâmicas também está presente no processo de desenvolvimento do produto, viabilizado inicialmente por meio da contratação e posteriormente da aquisição da empresa detentora do conhecimento técnico.

Na fase transitória do processo de inovação, representada pelo produto antivírus, a dimensão apreensão das capacidades dinâmicas é identificada no desenvolvimento de parcerias com fabricantes de software de antivírus e operadoras de telefonia, na integração entre os fabricantes de software de antivírus e as operadoras de telefonia, na gestão da customização dos softwares de antivírus para os diferentes parceiros e dispositivos e no desenvolvimento das interfaces de venda, entrega e atendimento.

Adicionalmente, na fase transitória do processo de inovação, a dimensão reconfiguração é identificada no desenvolvimento do *download manager* (usabilidade), treinamento das equipes de vendas e atendimento, campanhas de incentivo para as equipes de venda, atendimento aos clientes e de retenção de clientes. A dimensão detecção das capacidades dinâmicas é identificada na participação em feiras e eventos nacionais e internacionais, de forma menos relevante nessa etapa do processo de inovação.

Na fase específica do processo de inovação, representada pela distribuição do produto de microsseguros, são identificadas as três dimensões das capacidades dinâmicas, a detecção por meio do contato com as operadoras de telefonia parceiras; a apreensão no desenvolvimento da parceria com empresa de seguros e desenvolvimento das interfaces de venda, entrega e atendimento; e de forma mais relevante a reconfiguração nas atividades de treinamento das equipes de vendas e atendimento, campanhas de incentivo para as equipes de venda, atendimento e campanhas de vendas e de retenção de clientes para um produto fortemente regulamentado.

Como sumarizado no Quadro 3, as dimensões detecção, apreensão e reconfiguração das capacidades dinâmicas das organizações têm diferente relevância nas distintas fases do processo de inovação.

Dimensão da Capacidade Dinâmica	Fase do processo de Inovação		
	Fluida	Transitória	Específica
Deteção	Participação em feiras e eventos nacionais e internacionais, pesquisas em meio eletrônico, troca de informações com parceiros estratégicos (operadoras de telefonia e fabricantes) e da análise da evolução do setor de telecomunicações, do comportamento do consumidor no Brasil, do perfil da base de clientes das operadoras de telefonia móvel parceiras.	Participação em feiras e eventos nacionais e internacionais.	Contato com as operadoras de telefonia parceiras.
Apreensão	Desenvolvimento de produtos.	Desenvolvimento de parcerias com o fabricante de antivírus e operadoras de telefonia, integração entre os fabricantes de software e as operadoras de telefonia, gestão da customização dos softwares para os diferentes parceiros e dispositivos e desenvolvimento das interfaces de venda, entrega e atendimento.	Parceria com empresa de seguros, desenvolvimento das interfaces de venda, entrega e atendimento.
Reconfiguração		Desenvolvimento do download manager, treinamento das equipes de vendas e de atendimento, campanhas de incentivo às vendas para as equipes de venda, atendimento e campanhas de vendas e de retenção de clientes.	Treinamento das equipes de vendas e de atendimento, campanhas de incentivo às vendas para as equipes de venda, atendimento e campanhas de vendas e de retenção de clientes.

Quadro 3 - Relação das dimensões das capacidades dinâmicas com as fases do processo de inovação

Fonte: Elaborado pelos autores

5. CONCLUSÕES

Neste estudo buscou-se identificar as dimensões das capacidades dinâmicas das organizações (Teece, 2007, 2009) e as distintas fases do modelo dinâmico do processo de inovação proposto por Abernathy e Utterback (1978) e analisar a relação entre as dimensões das capacidades dinâmicas das organizações e o processo dinâmico de inovação.

Com base no referencial teórico e no estudo de caso, é possível propor primeiramente que as três dimensões das capacidades dinâmicas das organizações (detecção, apreensão e reconfiguração) e as diferentes fases do modelo dinâmico do processo de inovação (fluida, transitória e específica) se manifestam na empresa caso, e que as dimensões das capacidades dinâmicas têm diferente relevância nas distintas fases do processo dinâmico de inovação. Em primeiro lugar, na fase fluida do processo de inovação, na qual a mudança do produto é associada com a identificação de uma necessidade emergente ou uma nova maneira de atender uma necessidade existente (Abernathy & Utterback, 1978), a dimensão detecção das capacidades dinâmicas se mostra mais relevante para que a inovação seja bem-sucedida. Em segundo lugar, na fase transitória do processo de inovação, na qual predominam importantes inovações em processos necessárias para o aumento do volume de produção (Utterback, 1996), a dimensão apreensão das capacidades dinâmicas se mostra mais relevante, entretanto a capacidade de reconfiguração, embora em menor grau, também se mostra relevante para que os processos de venda, entrega e pagamento sejam mais convenientes e tenham maior usabilidade. E, por fim, na fase específica, marcada por inovações incrementais em produtos e processos (Utterback, 1996), a dimensão reconfiguração se mostra mais relevante para o aprimoramento dos processos de venda, entrega e pagamento, entretanto as dimensões detecção e apreensão das capacidades dinâmicas também estão presentes.

Adicionalmente, é possível propor que diferentemente do proposto por Abernathy e Utterback (1978) as fases do processo dinâmico de inovação (fluida, transitória e específica) podem ser identificadas não só em uma empresa ou em suas unidades de negócio, mas também em grupos de empresas que desenvolvem alianças como alternativa para viabilização de inovações em produtos e processos como identificado na empresa caso.

Destaca-se a limitação inerente ao método de pesquisa adotado, que, embora forneça informações relevantes sobre uma instituição usual e representativa do setor de serviços de valor agregado, não permite a generalização dos resultados obtidos para outros setores. Consequentemente, aponta-se para a importância do teste de replicabilidade deste estudo, por meio de futuros estudos em empresas de outros setores que não o de Serviços de Valor Agregado (SVA).

Vale a pena propor ainda que o estudo da relação entre as dimensões das capacidades dinâmicas das organizações e as fases do processo dinâmico de inovação apoiado nos estudos sobre a obtenção de lucro com a inovação tecnológica (Pisano, 2006; Teece, 1986) e sobre redes estratégicas (Amit & Zott, 2001) podem contribuir significativamente para o conhecimento sobre a capacidade de inovação das organizações no campo da administração estratégica.

REFERÊNCIAS

- Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985). Innovation: mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(1), 3-22.
- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 80(7), 41-47.
- Afuah, A. (1998). *Innovation management: strategies, implementation, and profits*. New York: Oxford University Press.
- Afuah, A., & Barham, N. (1995). The hypercube of innovation. *Research Policy*, 24(1), 51-76.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Anderson, P., & Tushman, M. (1990). Technological discontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 604-633.
- Associação Brasileira de Telecomunicações. (2011). *O setor de telecomunicações no Brasil: uma visão estruturada*. Recuperado em 08 de agosto, 2013, de http://www.telebrasil.org.br/component/docman/doc_download/234-o-setor-de-telecomunicacoes-no-brasil-2011-out?Itemid=.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros*. São Paulo: Pearson.
- Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17(3), 197-218.
- Christensen, C. M., Suarez, F. F., & Utterback, J. M. (1996). *Strategies for survival in fast-changing industries* (Working Paper 97-009). Boston: Harvard Business School.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Ellonen, H., Jantunen, A., & Kuivalainen, O. (2011). The role of dynamic capabilities in developing innovation-related capabilities. *International Journal of Innovation Management*, 15(3), 459-478.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Bookman.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30.

- Hobday, M. (1998). Product complexity, innovation and industrial organization. *Research Policy*, 26(6), 689-710.
- Inteligência em Telecomunicações. (2011). *Monitor Acision de VAS móvel (MAVAM)*. Recuperado de 08 de agosto, 2013, de <http://www.teleco.com.br/acision/mavam.asp>.
- Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2010). Introduction: on the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175-1186.
- Kodama, F. (1995). *Emerging patterns of innovation: sources of Japan's technological edge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Parthasarathy, R., Huang, C., & Ariss, S. (2011). Impact of dynamic capability on innovation, value creation and industry leadership. *IUP Journal of Knowledge Management*, 9(3), 59-73.
- Pisano, G. (2006). Profiting from innovation and the intellectual property revolution. *Research Policy*, 35(8), 1122-1130.
- Ridder, A. (2012). *External dynamic capabilities: creating competitive advantage in innovation via external resource renewal* (Working Paper). Maastricht: School of Business and Economics.
- Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper.
- Schumpeter, J. A. (1985). *Teoria do desenvolvimento econômico* (2 ed.). São Paulo: Nova Cultural.
- Suarez, F., & Utterback, J. (1995). Dominant designs and the survival of firms. *Strategic Management Journal*, 16(6), 415-430.
- Sundbo, J., & Gallouj, F. (1998). *Innovation in services* (SI4S Synthesis Paper S2). Oslo: Step Group.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1550.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação* (3 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465.
- Tushman, M. L., & Murmann, J. P. (2003). Dominant designs, technology cycles, and organizational outcomes. In R. Garud, A. Kumaraswamy, & R. N. Langlois (Eds), *Managing in the modular age: architectures, networks and organizations* (pp. 316-348). Malden: Blackwell.

Tushman, M., & Rosenkopf, L. (1992). Organizational determinants of technological change: toward a sociology of technological evolution. *Research in Organizational Behavior*, 14, 311-347.

Utterback, J. M. (1996). *Mastering the dynamics of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

RELATIONSHIP BETWEEN THE DIMENSIONS OF DYNAMIC CAPABILITIES AND THE INNOVATION PROCESS: CASE STUDY OF A COMPANY IN THE VALUE ADDED SERVICES SECTOR

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the relationship between the dimensions of dynamic capabilities of organizations (Teece, 2007, 2009) and the of innovation cycle of a value added services (VAS) sector company based on the dynamic model of the different phases of the innovation process proposed by Abernathy and Utterback (1978). To achieve the proposed objectives for this article a case study qualitative research method of a company's Value Added Services (VAS) was adopted. Based on the theory and the single case study it is possible to propose that the dimensions sensing, seizing and reconfiguration of organizations dynamic capabilities have different relevance in fluid, transitional and specific phase of the dynamic innovation process.

Keywords: Dynamic capabilities; Innovation cycle; Product innovation; Process innovation; VAS

Data do recebimento do artigo: 16/03/2014

Data do aceite de publicação: 26/10/2014