

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE - UNICENTRO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA**

**FERNANDO MOROZINI**

**RELAÇÃO DOS ASPECTOS DA CAPACIDADE DINÂMICA COM AS PRÁTICAS  
DE INOVAÇÃO INSTITUCIONALIZADAS EM UMA CIA DE PAPEL E CELULOSE**

**GUARAPUAVA**

**2018**

**FERNANDO MOROZINI**

**RELAÇÃO DOS ASPECTOS DA CAPACIDADE DINÂMICA COM AS PRÁTICAS  
DE INOVAÇÃO INSTITUCIONALIZADAS EM UMA CIA DE PAPEL E CELULOSE**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre em Administração, Curso de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Estratégia, Inovação e Tecnologia, da UNICENTRO.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Roberto Kühl.

**GUARAPUAVA**

**2018**

Catálogo na Publicação  
Biblioteca Central da Unicentro, Campus Santa Cruz

M871r Morozini, Fernando  
Relação dos aspectos da capacidade dinâmica com as práticas de inovação institucionalizadas em uma cia de papel e celulose / Fernando Morozini. – Guarapuava, 2018.  
xv, 107 f. : il. ; 28 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Programa de Pós-Graduação em Administração, Mestrado Profissional em Administração, área de concentração em Estratégia, Inovação e Tecnologia, 2018

Orientador: Marcos Roberto Kühn  
Banca examinadora: Marcos Roberto Kühn, Zoraide da Fonseca Costa, Suzete Antonieta Lizote

Bibliografia

1. Administração. 2. Capacidades dinâmicas. 3. Práticas de Inovação. 4. Institucionalização. I. Título. II. Programa de Pós-Graduação em Administração.

CDD 658

TERMO DE APROVAÇÃO

FERNANDO MOROZINI

**RELAÇÃO DOS ASPECTOS DA CAPACIDADE DINÂMICA COM AS PRÁTICAS  
DE INOVAÇÃO INSTITUCIONALIZADAS EM UMA CIA DE PAPEL E CELULOSE**

Dissertação aprovada em 13/06/2018 como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre(a) no curso de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Estratégia, Inovação e Tecnologia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:

Prof. Dr. Marcos Roberto Kuhl

Instituição: Unicentro

Prof. Dra. Zoraide da Fonseca Costa

Instituição: Unicentro

Prof. Dra. Suzete Antonieta Lizote

Instituição: Univali

Guarapuava, 13/08/2018

*Dedico ao meu querido filho  
Bernardo L. Morozini.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao prof., orientador e mentor Dr. Marcos Roberto Kuhl;

Ao prof. e mentor Dr. João Francisco Morozini;

À profa. Dra. Suzete Antonieta Lizote, pela contribuição na pesquisa;

À profa. Dra. Zoraide da Fonseca Costa, pela contribuição na pesquisa;

À profa. Dra. Juliane Sachser Agnes, pela compreensão analítica em pesquisa qualitativa;

À profa. Dra. Marlete Beatriz Maçaneiro, por proporcionar a compreensão relacionada à gestão da inovação tecnológica;

Ao Prof. Dr. Sandro Rautenberg, pelo norte da Estratégia em Engenharia do Conhecimento;

Ao Prof. Dr. Marcos de Castro e a Profa. Dra. Sandra Mara de Andrade pela contribuição no conhecimento das teorias organizacionais;

Ao professor Dr. Silvio Roberto Stefano pelos seminários ministrados para estudos e pesquisa em administração;

A empresa Cia de Papel e Celulose pelas portas abertas para o desenvolvimento desta e outras pesquisas da comunidade acadêmica;

A Franciny Lisenko pelo apoio e compreensão no decorrer do programa;

Aos meus pais, meu filho, e a Deus.

*“Quando penso que cheguei ao meu limite,  
descubro que tenho forças para ir além”.*

Airton Senna

MOROZINI, Fernando. **RELAÇÃO DOS ASPECTOS DA CAPACIDADE DINÂMICA COM AS PRÁTICAS DE INOVAÇÃO INSTITUCIONALIZADAS EM UMA CIA DE PAPEL E CELULOSE**. 2018. 101 folhas. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste, Guarapuava, 2018.

## RESUMO

A partir do propósito de analisar a relação entre os aspectos da capacidade dinâmica e as práticas de inovação já institucionalizadas em uma Cia de Papel e Celulose na cidade de Guarapuava-PR. Para tanto, na pesquisa quantitativa, foi aplicado um questionário estruturado na escala Likert com cinco pontos de concordância, construído com base em Escobar (2012); Schvarz (2009); Lima *et al.* (2011), dividido em cinco blocos, que levantam o perfil da amostragem, as dimensões da capacidade de inovação, dimensão da capacidade de absorção, dimensão da capacidade de adaptação e por fim a dimensão das práticas de inovação institucionalizadas. A amostragem gerou informações confiáveis através do alfa de Cronbach, e posteriormente foram feitos teste *t*, Anova, o que permitiu construir a análise descritiva dos dados, que resultaram em correlação moderada da capacidade de inovação ao primeiro e terceiro grau da institucionalização (Habituação e Sedimentação) das práticas de inovação, e sua relação ao segundo grau (objetivação) é fraca. O aspecto da capacidade de Absorção está moderadamente relacionado ao primeiro (habituação), segundo (objetivação) e terceiro (sedimentação) grau da institucionalização das práticas de inovação consecutivamente, onde sua relação é média. No último aspecto da capacidade dinâmica, a capacidade de adaptação também segue a sequência dos três graus de institucionalização das práticas de inovação, o que evidencia que a capacidade da organização enfrentar adversidades internas e externas estão fortemente relacionado ao primeiro grau, e moderadamente alta no segundo e terceiro grau da institucionalização das práticas de inovação. Concluiu-se ainda que colaboradores com faixa etária acima de 40 anos, ou com mais de 12 anos de empresa possui um maior senso crítico, através de diferença significativa, que colaboradores com até 25 anos ou com até 2 anos de empresa, em relação a inovação em serviços, inovação organizacional. Em suma, os indicadores apontam que as capacidades da organização estão de acordo com o comportamento orientado, explanado por Wang e Ahmed (2007) a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades chave em resposta às mudanças do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** Capacidades Dinâmicas. Práticas de Inovação. Institucionalização.

## ABSTRACT

From the purpose of analyzing the relationship between the aspects of dynamic capacity and the practices of innovation already institutionalized in a Paper and Pulp Company in the city of Guarapuava-PR. For that, in the quantitative research, a questionnaire structured on the Likert scale with five points of agreement was constructed, based on Escobar (2012); Schvarz (2009); Lima et al. (2011), divided into five blocks, which raise the profile of the sample, the dimensions of innovation capacity, the size of the absorptive capacity, the size of the capacity to adapt and, finally, the dimension of institutionalized innovation practices. Sampling generated reliable information through Cronbach's alpha, and later were done t test, Anova, which allowed the construction of descriptive analysis of the data, which resulted in a moderate correlation of innovation capacity to the first and third level of institutionalization (Habituation and Sedimentation ) of innovation practices, and their relation to second degree (objectification) is weak. The Absorption capacity aspect is moderately related to the first (habituation), second (objectification) and third (sedimentation) degree of the institutionalization of innovation practices consecutively, where their relation is average. In the last aspect of dynamic capacity, adaptive capacity also follows the sequence of the three degrees of institutionalization of innovation practices, which shows that the organization's ability to cope with internal and external adversities are strongly related to the first degree, and moderately high in the second and third degree of institutionalization of innovation practices. It was also concluded that employees aged over 40 years or with more than 12 years of company have a greater critical sense, through a significant difference, that employees with up to 25 years or with up to 2 years of company, in relation to innovation in services, organizational innovation. In sum, the indicators point out that the organization's capabilities are in line with Wang-Ahmed's (2007) oriented behavior, integrating, reconfiguring, renewing and re-creating its capabilities and capabilities, and improving and rebuilding key capabilities in response to mutations to achieve and sustain competitive advantage.

**Key-words:** Dynamic Capacity. Innovation Practices. Institutionalization

## RESUMEN

A partir del propósito de analizar la relación entre los aspectos de la capacidad dinámica y las prácticas de innovación ya institucionalizadas en una Cia de Papel y Celulosa en la ciudad de Guarapuava-PR. Para ello, en la investigación cuantitativa, se aplicó un cuestionario estructurado en la escala Likert con cinco puntos de concordancia, construido con base en Escobar (2012); Schvarz (2009); Lima et al. (2011), dividido en cinco bloques, que plantean el perfil del muestreo, las dimensiones de la capacidad de innovación, el tamaño de la capacidad de absorción, la dimensión de la capacidad de adaptación y, por último, la dimensión de las prácticas de innovación institucionalizadas. El muestreo generó informaciones confiables a través del alfa de Cronbach, y posteriormente se hicieron pruebas t, Anova, lo que permitió construir el análisis descriptivo de los datos, que resultaron en una correlación moderada de la capacidad de innovación al primer y tercer grado de la institucionalización (Habitación y Sedimentación de las prácticas de innovación, y su relación al segundo grado (objetivación) es débil. El aspecto de la capacidad de Absorción está moderadamente relacionado con el primero (habitación), segundo (objetivación) y tercero (sedimentación) grado de institucionalización de las prácticas de innovación consecutivamente, donde su relación es media. En el último aspecto de la capacidad dinámica, la capacidad de adaptación también sigue la secuencia de los tres grados de institucionalización de las prácticas de innovación, lo que evidencia que la capacidad de la organización para enfrentar adversidades internas y externas está fuertemente relacionada al primer grado, y moderadamente alta en el segundo y tercer grado de institucionalización de las prácticas de innovación. Se concluyó también que colaboradores con rango de edad superior a 40 años, o con más de 12 años de empresa posee un mayor sentido crítico, a través de diferencia significativa, que colaboradores con hasta 25 años o con hasta 2 años de empresa, en relación a innovación en servicios, innovación organizacional. En resumen, los indicadores apuntan que las capacidades de la organización están de acuerdo con el comportamiento orientado, explicado por Wang y Ahmed (2007) a integrar, reconfigurar, renovar y recrear sus recursos y capacidades y mejorar y reconstruir las capacidades clave en respuesta a las mutaciones del medio ambiente, para alcanzar y sostener la ventaja competitiva.

**Palabras clave:** Capacidades Dinámicas. Prácticas de innovación. Institucionalización.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da Dissertação.....	22
Figura 2 - Modelo de pesquisa de capacidades dinâmicas.....	40
Figura 3 - Desempenho em inovação .....	44
Figura 4 - Processos inerentes à institucionalização.....	47

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição do enquadramento dos temas publicados.....	25
Gráfico 2 – Evolução das publicações relacionadas ao tema .....	26
Gráfico 3 – Top 20 de autores citados em Capacidade dinâmica .....	26
Gráfico 4 – Top 20 de autores citados em Inovação Institucionalizada.....	27
Gráfico 5 – Top 20 de autores citados em Práticas de Inovação .....	28
Gráfico 6 – Autores Consolidados nos temas de pesquisa .....	29
Gráfico 7 – Gênero dos respondentes .....	62
Gráfico 8 – Idade dos respondentes .....	62
Gráfico 9 – Tempo de empresa.....	63
Gráfico 10 – Escolaridade .....	63
Gráfico 11 – Área de atuação.....	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudos publicados alinhados ao tema .....	24
Quadro 2 – Publicações recentes sobre Capacidades Dinâmicas .....	30
Quadro 3 – Publicações recentes sobre Práticas de Inovação .....	35
Quadro 4 – Publicações recentes sobre Inovação Institucionalizada.....	36
Quadro 5 – Conceitos da Capacidade Dinâmica.....	38
Quadro 6 - Pilares Institucionais.....	46
Quadro 7 - Estágios de institucionalização e dimensões comparativas .....	46
Quadro 8 – Categorização teórica para classificação do procedimento metodológico .....	51
Quadro 9 - Bloco 1 - Dados do respondente .....	53
Quadro 10 - Bloco 2 - Capacidade de Inovação.....	53
Quadro 11 - Bloco 3 - Capacidade de Absorção .....	54
Quadro 12 - Bloco 4 - Capacidade de Adaptação .....	55
Quadro 13 - Bloco 5 - Práticas de Inovação Institucionalizada .....	56
Quadro 14 – Síntese dos procedimentos metodológicos .....	57
Quadro 15 – Coeficientes de Correlação .....	84

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Bloco 2 - Capacidade de inovação: Inovação Gerencial .....	66
Tabela 2 - Bloco 2 - Capacidade de inovação: Inovação de Serviço.....	67
Tabela 3 - Bloco 2 - Capacidade de inovação: Inovação Organizacional.....	68
Tabela 4 - Bloco 3 - Capacidade de Absorção: Aquisição.....	69
Tabela 5 - Bloco 3 - Capacidade de Absorção: Assimilação.....	70
Tabela 6 - Bloco 3 - Capacidade de Absorção: Transformação .....	71
Tabela 7 - Bloco 3 - Capacidade de Absorção: Exploração .....	72
Tabela 8 - Bloco 4 - Capacidade de Adaptação: Adversidades internas e externas .	73
Tabela 9 - Bloco 5 – Práticas de inovação institucionalizadas: Habituação .....	74
Tabela 10 - Bloco 5 – Práticas de inovação institucionalizadas: Objetificação .....	75
Tabela 11 - Bloco 5 - Práticas de inovação institucionalizadas: Sedimentação .....	76
Tabela 12 – Dimensões consolidadas .....	77
Tabela 13 - ANOVA – Agrupamento de faixa etária .....	79
Tabela 14 – Teste T – Agrupamento de Gênero .....	80
Tabela 15 - ANOVA – Agrupamento por tempo de empresa .....	81
Tabela 16 – Teste T – Agrupamento de escolaridade.....	83
Tabela 17 – Correlação da Capacidade de Inovação .....	84
Tabela 18 – Correlação da Capacidade de Absorção.....	86
Tabela 19 – Correlação da Capacidade de Adaptação .....	88

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DC	Dynamic capacity
II	Inovação Institucionalizada
OCDE	Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento
PI	Práticas de Inovação
UNICENTRO	Universidade Estadual do Centro-Oeste
VBA	Visão Baseada em Recursos
TPM	Total Performance Management

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA.....	18
1.2 JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA.....	19
1.3 OBJETIVOS DE PESQUISA.....	21
1.3.1 Objetivo Geral .....	21
1.3.2 Objetivos Específicos .....	21
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	21
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
2.1 ANÁLISE DAS PUBLICAÇÕES RECENTES .....	23
2.2 CAPACIDADE DINÂMICA.....	37
2.2.1 Capacidade Adaptativa .....	41
2.2.2 Capacidade Absortiva .....	42
2.2.3 Capacidade de Inovação.....	43
2.3 TEORIA INSTITUCIONAL.....	45
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>50</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA .....	50
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE, UNIVERSO E AMOSTRA .....	51
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	52
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>58</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE PESQUISA .....	58
4.1.1 Missão.....	59
4.1.2 Visão .....	60
4.1.3 Valores .....	61
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	61
4.3 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS .....	65
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES.....</b>	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNCIDE.....</b>	<b>104</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As práticas de uma organização podem gerar uma gama de experiências em forma de conhecimento, apropriados por outras empresas geralmente de um mesmo segmento, para atender suas necessidades, ou ainda oferecer melhorias que seus clientes buscam para seu crescimento e, conseqüentemente, aumento do volume de negócios em um segmento.

Empresas, geralmente de um mesmo segmento, cuja estrutura e práticas se assemelham são denominadas por DiMaggio e Powell (2005) como organizações homogêneas ou isomórficas dentro da teoria institucional. A partir dessa teoria, aonde enfrentam um conjunto de condições ambientais similares, é necessário associar o nível de institucionalização entre habituação, objetificação e sedimentação, bem como as práticas em seus arranjos estruturais para estudos organizacionais contemporâneos (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

A identificação do nível de institucionalização possibilita expor, entre outros aspectos, as práticas de inovação da organização. De acordo com a descrição no Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 97), os estudos empíricos sobre a inovação podem indicar o quanto a empresa interage com outras empresas inovadoras no seu desenvolvimento, e se o desenvolvimento de suas inovações foi primordialmente conduzido dentro ou fora da empresa. Esta indicação pode mostrar se houve isomorfismo no desenvolvimento das práticas de inovação, bem como se estas estão institucionalizadas, ou não.

Considerações teóricas indicam que as atividades de inovação ocorrem em ondas, e a irregularidade da frequência no levantamento de dados faz com que importantes itens sobre as práticas de inovação não sejam percebidos (OCDE, 2005). Identificar o nível de institucionalização das práticas de inovação permite uma forma de regular essa ausência na frequência do levantamento de dados sobre a inovação, e a condução de novos conhecimentos referente ao segmento.

As práticas de inovação são a concretização da capacidade de inovação, que se somada à capacidade de adaptação e de absorção formam a teoria de base das capacidades dinâmicas. Segundo Costa e Porto (2015, p. 59) “a abordagem das capacidades dinâmicas é especialmente relevante para a inovação”. Para Teece *et al.* (1997) a capacidade dinâmica possui uma base estrutural a partir da VBR (Visão Baseada em Recursos), que objetiva explicar a forma com que as empresas

reconfiguram seus recursos para atender às demandas de um ambiente que é dinâmico.

A investigação empírica dos aspectos da capacidade dinâmica da organização retrata seu comportamento, segundo Wang e Ahmed (2007) orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente, que mesmo não levando aqui em pauta a vantagem competitiva, vão de encontro com o conceito do isomorfismo, devido à motivação da necessidade de interação interorganizacional para absorver e se adaptar ao ambiente, mimética ou coercitivamente, com foco na consolidação de sua estrutura (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

A verificação da capacidade dinâmica da organização explora o ambiente interno e externo da empresa (TEECE *et al.* 1997) por este motivo, seus aspectos podem vir a apresentar relação com o isomorfismo a ser identificado nas práticas de inovação institucionalizadas. Garzón (2015, p. 125) afirma que “*el desarrollo de las capacidades dinámicas se hace a través de mecanismos de aprendizaje, selección y mejoramiento de prácticas y adaptación evolutiva a las condiciones de competitividad del entorno*”, tratando assim das práticas da organização como fatores para o desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas.

A Indústria de papel, objeto desse estudo, encontra-se em uma ramificação liderada por grandes empresas que fornecem a demanda em larga escala no mercado interno. Devido a isto, surge a oportunidade de indústrias de pequeno e médio porte absorver consideráveis fatias do mercado, nos quais podem desenvolver produtos alinhados às necessidades dos clientes, caracterizando inovação. Essas indústrias buscam, em maior ou menor grau, se espelhar das indústrias de maior porte ou líderes do segmento (isomorfismo). Desse modo, independente da estratégia organizacional escolhida pela empresa, ela precisa constantemente se adaptar e inovar, mas sempre com foco na progressão de suas capacidades, e absorver o mercado com produtos e atendimento personificados.

Os fatores internos e externos induziram a empresa desenvolver melhorias e reconfigurar suas capacidades e recursos com o objetivo de se adaptar às mudanças do ambiente externo, sem deixar de inovar, mais ou menos de acordo com o que por Wang e Ahmed (2007) preconizam no conceito das Capacidades Dinâmicas.

Sua longevidade dá indícios de que no decorrer do tempo suas práticas de inovação foram institucionalizadas em algum nível para se manter em crescimento. A

partir do que foi exposto, é possível formular a questão de pesquisa que norteará este estudo: Qual a relação entre aspectos da capacidade dinâmica e as práticas de inovação institucionalizadas em uma Cia de Papel e Celulose?

Parece existir uma lacuna na investigação empírico-teórica em relação à institucionalização das práticas de inovação. Tais práticas em determinadas empresas estimulam a interação organizacional em meio ao segmento que se encontram. O resultado disso é explanado por DiMaggio e Powell (2005, p. 119) como “uma consciência mútua entre os participantes de um grupo de organizações, de que estão envolvidos num empreendimento comum”. Esta abordagem é um complemento para definir a estruturação da empresa, e decisória para alegar que empresas heterogêneas entre si, se tornam homogêneas em um mesmo campo e semelhantes umas às outras.

Em pesquisa recente, Alves (2016, p. 84) argumenta que “while size is one of the most analyzed organizational characteristics in the innovation field, its relation to DC theory remains an open question.” Esta questão em aberto entre o campo de inovação e o campo das capacidades dinâmicas vão de encontro com o objetivo proposto por esta pesquisa.

Neste mesmo sentido, Börjesson e Elmquist (2011) apontaram a ausência de pesquisas em como capacidades organizacionais para a inovação são desenvolvidas na prática. Sua contribuição no assunto buscou a forma, na prática, em que as empresas constroem as capacidades para a inovação. Este estudo também se justifica para identificar as práticas de inovações adotadas pela Cia.

O principal propósito deste estudo é analisar a relação entre os aspectos da capacidade dinâmica e as práticas de inovação já institucionalizadas em uma Cia de Papel e Celulose. Para isto, é necessário identificar as práticas de inovações adotadas pela Cia de Papel e Celulose; mensurar o grau de institucionalização estas práticas se encontram; e aferir os aspectos da capacidade dinâmica existentes na Cia de Papel e Celulose.

## 1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Ao se deparar com uma organização com mais de 50 anos de fundação, que adota uma estrutura corporativa, permanece em pleno desenvolvimento competitivo no seu segmento e segue empreendedora em novos negócios, fica clara a

oportunidade de se estudar suas experiências práticas e confrontá-las com as teorias organizacionais, especialmente, neste caso, com a institucionalização.

Durante décadas de existência da organização, os fatores internos e externos induziram a empresa desenvolver melhorias e reconfigurar suas capacidades e recursos com o objetivo de se adaptar às mudanças do ambiente externo, sem deixar de inovar, mais ou menos de acordo com o que por Wang e Ahmed (2007) preconizam no conceito das Capacidades Dinâmicas.

Sua longevidade dá indícios de que no decorrer do tempo suas práticas de inovação foram institucionalizadas em algum nível para se manter em crescimento.

A partir do que foi exposto, é possível formular a questão de pesquisa que norteará este estudo: **Qual a relação entre aspectos da capacidade dinâmica e as práticas de inovação institucionalizadas em uma Cia de Papel e Celulose?**

## 1.2 JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA

Parece existir uma lacuna na investigação empírico-teórica em relação à institucionalização das práticas de inovação. Tais práticas em determinadas empresas estimulam a interação organizacional em meio ao segmento que se encontram. O resultado disso é explanado por Dimaggio e Powell (2005, p. 119) como “uma consciência mútua entre os participantes de um grupo de organizações, de que estão envolvidos num empreendimento comum”. Esta abordagem é um complemento para definir a estruturação da empresa, e decisória para alegar que empresas heterogêneas entre si, se tornam homogêneas em um mesmo campo e semelhantes umas às outras.

A importância prática da inovação para o crescimento das economias exige levantamento de dados frequentes e atualizados (OCDE, 2005). A medida com que se pode acompanhar o desenvolvimento da inovação se torna restritiva, devido à frequência com que os estudos empíricos são publicados no Brasil.

Em pesquisa recente, Alves (2016, p. 84) argumenta que “while size is one of the most analyzed organizational characteristics in the innovation field, its relation to DC theory remains an open question.” Esta questão em aberto entre o campo de inovação e o campo das capacidades dinâmicas vão de encontro com o objetivo proposto por esta pesquisa.

Esta dissertação justifica-se pela importância da ligação entre os conceitos da capacidade dinâmica, com a base teórica da institucionalização das práticas de inovação. Será capaz de evidenciar se há resultados da capacidade dinâmica na absorção das inovações aplicadas nas práticas já institucionalizadas.

Em termos práticos, pode gerar informações sobre o desenvolvimento da capacidade dinâmica da organização com informações já traduzidas do ambiente externo para o ambiente interno. Em paralelo a isto, identificar a institucionalização das atuais práticas. Em estudos futuros será possível compreender a estruturação de mercado que abriga o segmento, se esse ambiente externo fornece oportunidade para a sedimentação de mercado e se o isomorfismo tende a ser coercitivo (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Quandt *et al.* (2014) preveem a necessidade prática, aqui utilizada como justificativa da pesquisa em expandir o conhecimento sobre o papel da cultura, comportamentos, práticas e processos associados à inovação, bem como impacto na capacidade de direcionar estrategicamente os recursos da empresa em seus esforços de inovação.

Neste mesmo sentido, Börjesson e Elmquist (2011) apontaram a ausência de pesquisas em como capacidades organizacionais para a inovação são desenvolvidas na prática. Sua contribuição no assunto buscou a forma, na prática, em que as empresas constroem as capacidades para a inovação. Este estudo também se justifica para identificar as práticas de inovações adotadas pela Cia.

### 1.3 OBJETIVOS DE PESQUISA

#### 1.3.1 Objetivo Geral

O principal propósito deste estudo é analisar a relação entre os aspectos da capacidade dinâmica e as práticas de inovação já institucionalizadas em uma Cia de Papel e Celulose.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as práticas de inovações adotadas pela Cia de Papel e Celulose;
- b) Mensurar o grau de institucionalização que estas práticas se encontram;
- c) Aferir os aspectos da capacidade dinâmica existentes na Cia de Papel e Celulose.

### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A partir de um resumo do estudo será abordada a introdução e a estrutura desta dissertação, desenvolvendo assim uma dissertação de cinco capítulos.

No primeiro capítulo foi possível abordar brevemente o contexto com que a pesquisa busca tratar o tema, justificando a importância do estudo e indicada a questão de pesquisa. O apontamento do objetivo geral em analisar dados que serão identificados, determinados e verificados conforme objetivos específicos.

O segundo capítulo será construído por uma análise de publicações recentes, uma busca da base teórica com estudos seminais, argumentos conceituais de autores fundamentais relacionados ao assunto, bem como estudos contemporâneos capazes de apresentar referências sobre o tema abordado.

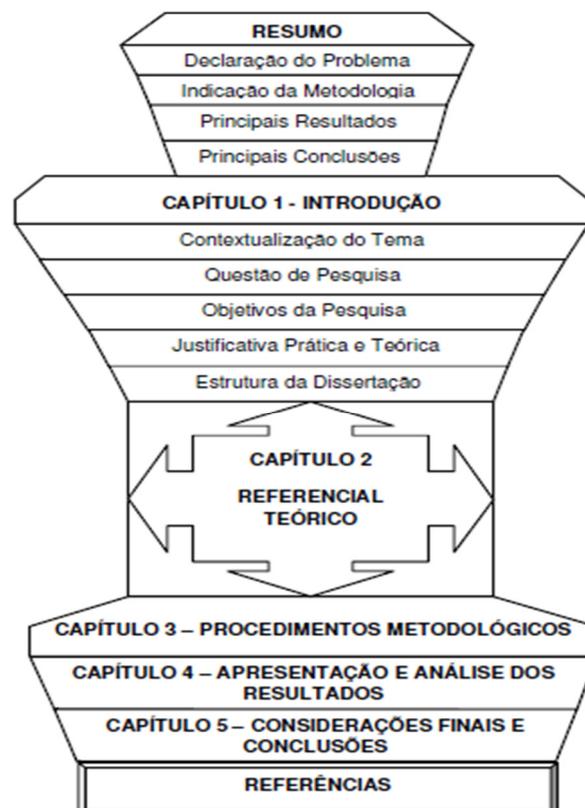
O Terceiro capítulo apresentará os procedimentos metodológicos capazes de responder à questão de pesquisa, seguindo aos objetivos previstos. Será apresentada a epistemologia da pesquisa, sua classificação, e unidade de análise.

O Quarto capítulo abordará a estruturação da organização em análise, apresentará as áreas relacionadas à *performance* e inovação relacionadas com a

contextualização da pesquisa, e as ferramentas disponibilizadas pela gestão, existentes nas áreas de atuação.

O Último capítulo será composto pelo resgate dos objetivos em paralelo a análise dos resultados obtidos através dos procedimentos metodológicos. Serão indicadas as referências de base da pesquisa, quais foram suas contribuições e as delimitações.

Figura 1 - Estrutura da Dissertação



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

Para consolidar este primeiro capítulo, a Figura 1 descreve em síntese a estrutura da Dissertação completa. O próximo capítulo segue a partir da análise de publicações recentes, e uma base teórica para referenciar o tema abordado.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é constituído pela abordagem teórica dos temas que compõem a pesquisa, com o objetivo de trazer os conceitos seminais para fundamentar o assunto. Também estão inseridos estudos recentes que agregam na montagem de uma análise mais elaborada sobre os temas.

O primeiro tópico examina as Capacidades Dinâmicas e seus principais componentes, capacidade absorptiva, capacidade adaptativa e capacidade de inovação, como uma estratégia da organização.

O Segundo tópico trata da Teoria Institucional que busca reunir um referencial consistente para verificar qual grau de institucionalização as práticas de inovação se encontram, a partir das fases de institucionalização propostas por Tolbert e Zucker (1999): habituação, objetivação ou sedimentação.

### 2.1 ANÁLISE DAS PUBLICAÇÕES RECENTES

Um levantamento dos estudos atuais sobre o tema desta pesquisa no Brasil foi realizado dentre o período de 2012 até 2017 (últimos 05 anos) através das bases: Ebsco, Periódicos Capes, Scielo e Spell. As palavras chave foram utilizadas separadamente, com o filtro para a área de Ciências Sociais Aplicadas e deveriam constar no título da publicação: capacidade dinâmica, Práticas de Inovação e Inovação Institucionalizada. O Quadro 1 evidencia os resultados da busca dos estudos alinhados ao tema juntamente aos autores.

Quadro 1 – Estudos publicados alinhados ao tema

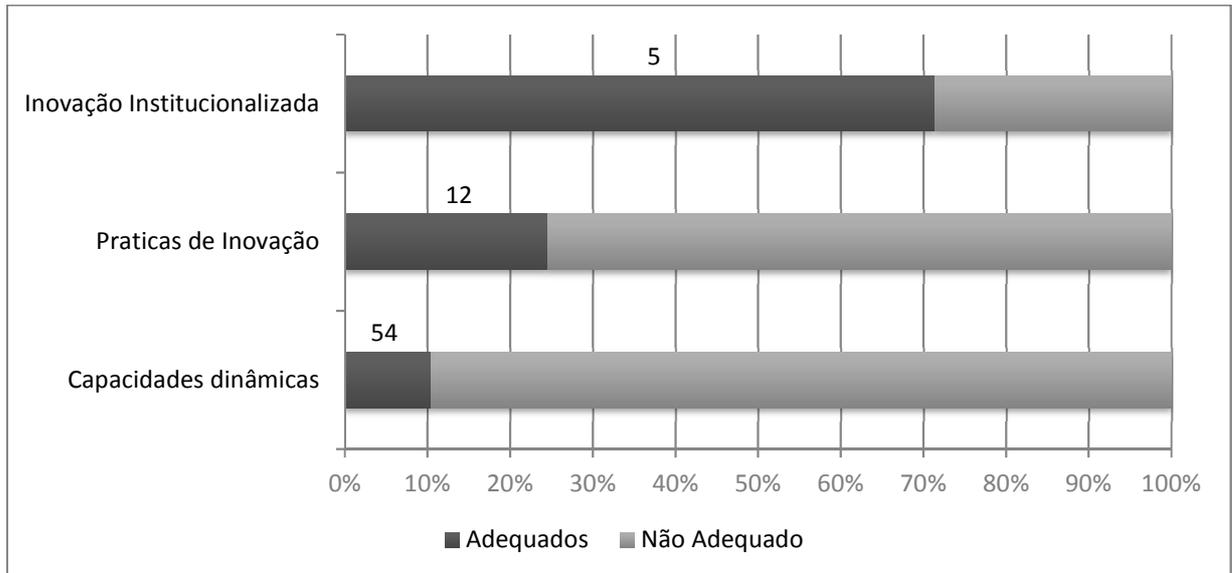
Base	Busca	Total	Selec.	Autores
Ebsco	CD	164	21	Alvarenga <i>et al.</i> (2017); Cardoso e Kato (2015); Cardoso, Martins e Kato (2015); Da Costa e Porto (2015); Da Silva (2016); Ferigotti e Fernandes (2014); Gonçalves Garcia e Bignetti (2014); Gonçalves Garcia (2017); Guerra, Tondolo e Camargo (2016); Herrmann e Becker (2016); Mazza, Isidro e Hoffmann (2014); Maranhão e Teixeira (2015); Meirelles e Camargo (2014); Monteiro <i>et al.</i> (2013); Ozaki, Fonseca e Wright (2013); Panizzon <i>et al.</i> (2015); Panizzon, Milan e De Toni (2013); Tondolo e Bitencourt (2014); Tondolo <i>et al.</i> (2015); Santos e Zilber (2014); Sato, Kato e Martins (2014).
	PI	34	5	Guimaraes, Lara e Trindade (2015); Lima e Fischer (2016) Medeiros, Vieira e Nogami (2013); Oliveira e Alves (2014) Quandt <i>et al.</i> (2014)
	II	5	3	Borba e Ribeiro (2012); Gaspardo e Ferreira (2017); Mais, Carvalho e Amal (2014)
Peri-ódicos capes	CD	286	2	Da Costa e Porto (2015); Gallas, Vargas e Lenzi (2015);
	PI	8	2	Guimarães, Lara e Trindade (2015); Da Silva e Gazolla (2016)
	II	-	-	-
SciELO	CD	43	10	Prado, Somoza e Fischer (2013); Cardoso e Kato (2015); Carattoli (2013); Maciel, Sato e Kato (2012); Meirelles e Camargo (2014); Moreno e Reyes (2013); Alvarez <i>et al.</i> (2012); Barbosa e Orjuela (2013); Tondolo e Bitencourt (2014).
	PI	2	1	Guimarães, Lara e Trindade (2015)
	II	2	2	Gaspardo e Ferreira (2017); Mais, Carvalho e Amal (2014)
Spell	CD	27	21	Biazzi (2012); Bispo, Gimenez e Kato (2016); Cardoso e Kato (2015); Cardoso, Martins e Kato (2015); Garcia e Bignetti (2014); Guerra, Tondolo e Camargo (2016); Herrmann e Becker (2016); Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012); Maciel, Sato e Kato (2012); Maranhão e Teixeira (2015); Mazza, Isidro e Hoffmann (2014); Meirelles e Camargo (2014); Monteiro <i>et al.</i> (2013); Moreira e Moraes (2016); Munck; Silva; Borim-de-Souza (2015); Ozaki <i>et al.</i> (2013); Panizzon <i>et al.</i> (2015); Prado <i>et al.</i> (2013); Santos e Zilber (2014); Tondolo <i>et al.</i> (2015).
	PI	5	4	Barbosa, Molinari e Bouzada (2015); Borges, Lima e Andrade (2014); Oliveira, Alves (2014); Schreiber e Pinheiro (2016)
	II	-	-	-
<b>Total</b>		<b>576</b>	<b>71</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

De acordo com o Quadro 1, a busca em cada uma das bases de dados resultou em um total de 576 artigos, dos quais foram analisados estudos alinhados ao tema, com critério de publicações em revistas com Qualis A1, A2, B1 e B2 conforme a avaliação da Capes. A seleção intencional buscou trazer pesquisas com maior impacto de acordo com a validação do Capes. O resultado foi de 71 artigos alinhados ao tema da pesquisa, em uma proporção de 12% do total dos artigos localizados. Foram ainda apontados os autores e ano de publicação das pesquisas adequadas aos temas, isto é, estudos relacionados a capacidade Dinâmica, Práticas de Inovação

e Inovação Institucionalizada. Verificou-se a duplicação de artigos e autores entre as bases de dados, tratados posteriormente nos quadros analíticos das publicações recentes.

Gráfico 1 – Distribuição do enquadramento dos temas publicados



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Da distribuição do enquadramento dos temas, a Capacidade dinâmica é a palavra chave com maior número de publicações alocadas, representando 520 do total de artigos publicados, e destes, 54 artigos foram selecionados como enquadrados ao tema do estudo.

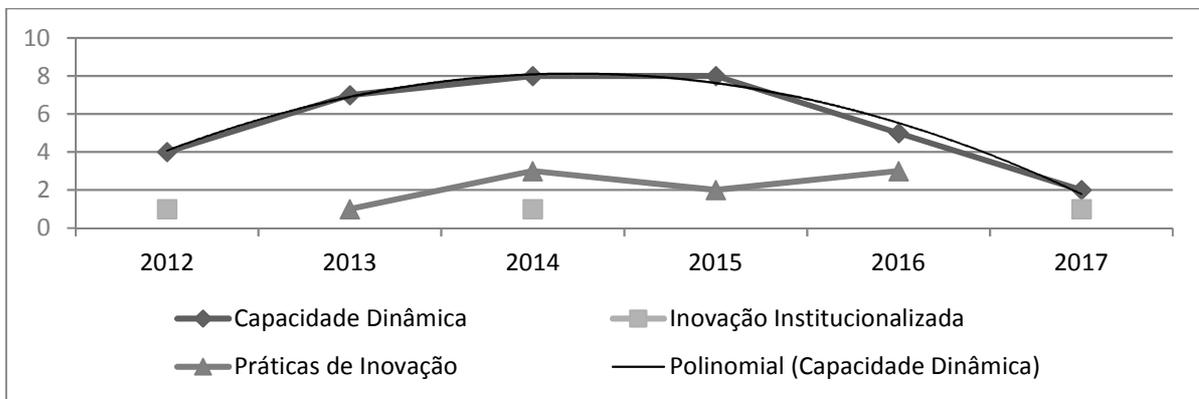
Práticas de inovação é a palavra chave com apenas 17% de publicações dos totais localizadas, deste número 12 artigos são alinhados ao tema, o que representam 24% de aproveitamento e adequação. A Inovação Institucionalizada é a palavra chave com menor número de artigos localizados, evidenciando uma necessidade de maior publicação relacionada ao assunto, são 07 artigos em uma proporção de 7% de todos os artigos localizados, com aproveitamento de 71% deles dentro do tema, que representam 05 artigos alinhados.

Em relação as capacidades dinâmicas, Cardoso e Kato (2015) realizaram uma análise das publicações no espaço de 1992 e 2012, onde investigaram as contribuições dos principais autores para o desenvolvimento da abordagem do tema e discutiu sua evolução conceitual e as contribuições dos autores. Neste estudo não se busca dar continuidade ao período da pesquisa citada, entretanto será possível

identificar principais autores e objetivos relacionados ao tema a partir de 2012 até 2017.

O Gráfico 2 evidencia um pico de publicações adequadas ao tema durante o período de 2013 e 2015 entre os últimos 05 anos analisados. Apesar da baixa publicação sobre a inovação institucionalizada, ela já teve um estudo em 2017, gerando empate com a Capacidade Dinâmica que teve a média de 06 publicações por ano nos exercícios anteriores.

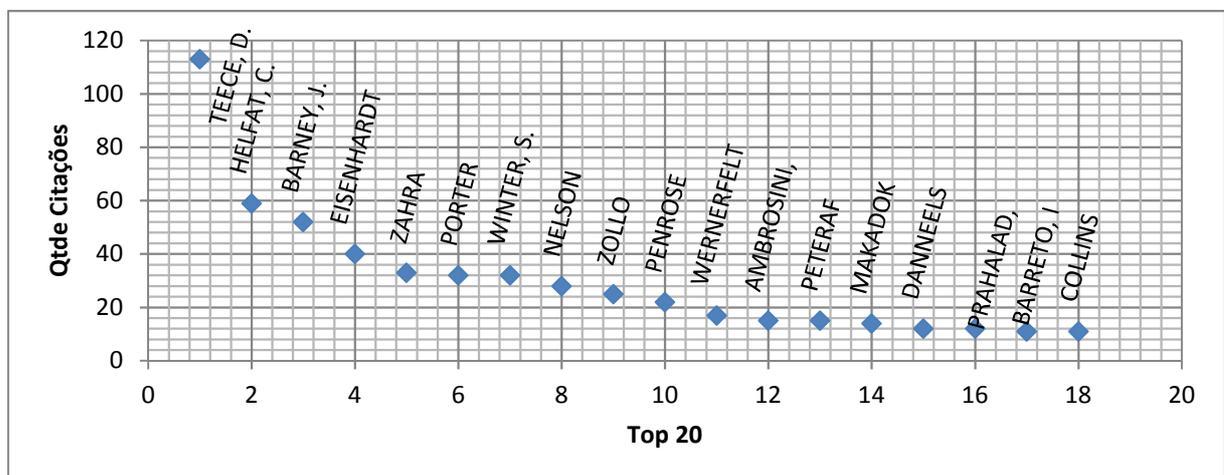
Gráfico 2 – Evolução das publicações relacionadas ao tema



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Entre os estudos publicados no período analisado de 2012 e 2017, o total de 1.097 referências nas 59 publicações adequadas ao tema de Capacidade Dinâmica. Deste total, foi identificado o top 20 de autores mais citados nas publicações conforme Gráfico 3.

Gráfico 3 – Top 20 de autores citados em Capacidade dinâmica

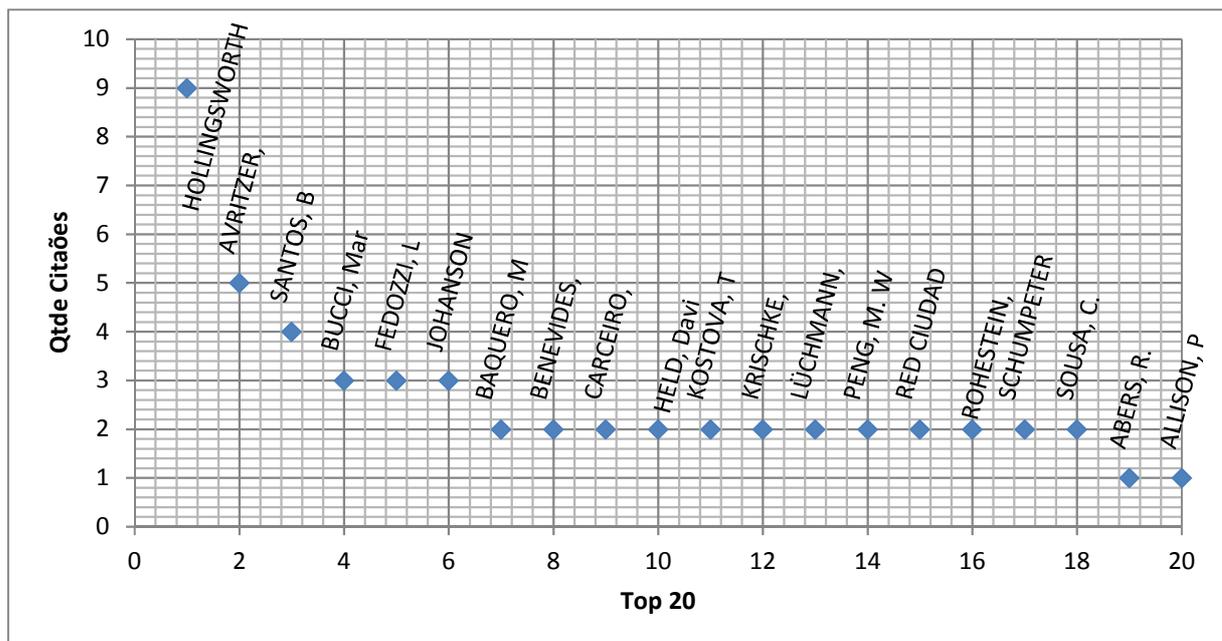


Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O Autor de maior número de citações foi Teece (1997) com um total de 113 referências de suas obras publicadas entre o período de 1982 a 2014 citadas em um universo de 54 artigos selecionados, seguido por Helfat (1997) com um total de 59 referências citadas de suas obras publicadas entre o período de 1997 a 2015, no mesmo universo de 54 artigos selecionados referentes a Capacidade dinâmica. Os demais autores Top 20 citados nas publicações recentes tiveram entre 11 a 52 referências citadas de suas obras publicadas, conforme Gráfico 3.

Os 05 estudos alinhados ao tema de Inovação Institucionalizada publicados entre o período de 2012 e 2017, apresentam um total de 153 referências nesse universo. Deste total, foi identificado o top 20 de autores mais citados nas publicações conforme Gráfico 4.

Gráfico 4 – Top 20 de autores citados em Inovação Institucionalizada

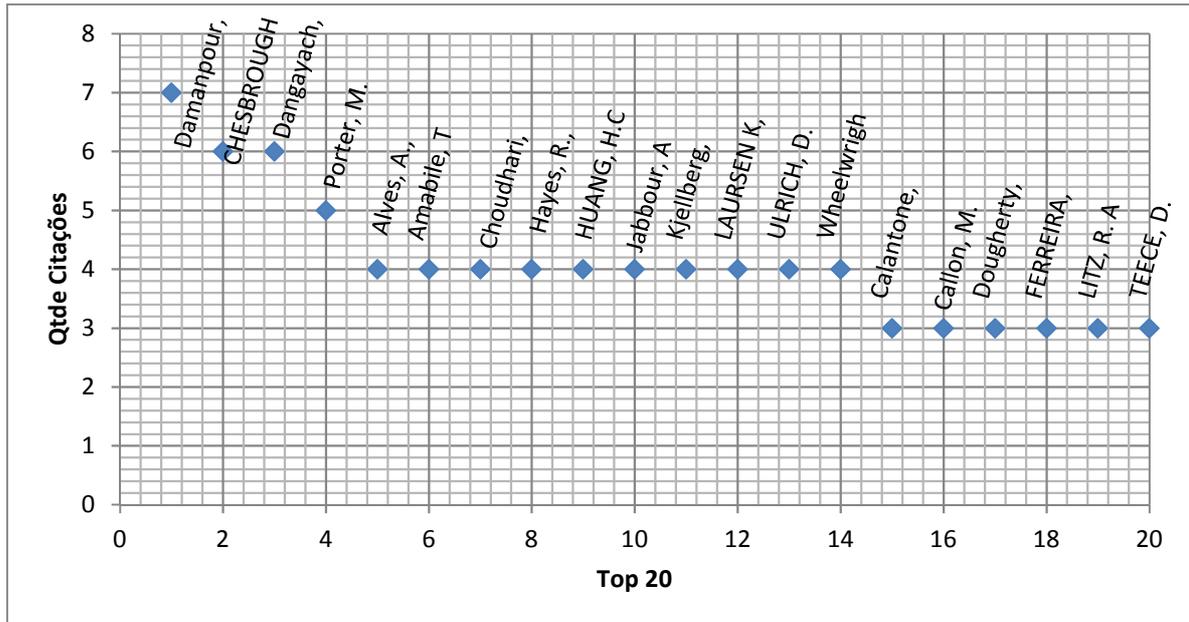


Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O Gráfico 4 mostra que para a construção das 05 pesquisas referentes a Inovação institucionalizadas, 09 referências citadas de um mesmo autor no período de 1982 a 2000 foram utilizadas como referencial teórico. Em seguida o autor com 05 referências citadas de suas obras publicadas entre 2002 a 2016, autor este que trata de estudos sociais relacionados à política, a qual apresenta práticas de inovação frente à institucionalização. Os demais autores do Top 20 citados nas publicações recentes tiveram entre 01 a 04 obras citadas.

Os 12 estudos alinhados ao tema de Práticas de Inovação, publicados entre o período de 2012 e 2017, apresentam um total de 660 obras citadas nesse universo. Deste total, foi identificado o top 20 de autores mais citados nas publicações conforme Gráfico 5.

Gráfico 5 – Top 20 de autores citados em Práticas de Inovação

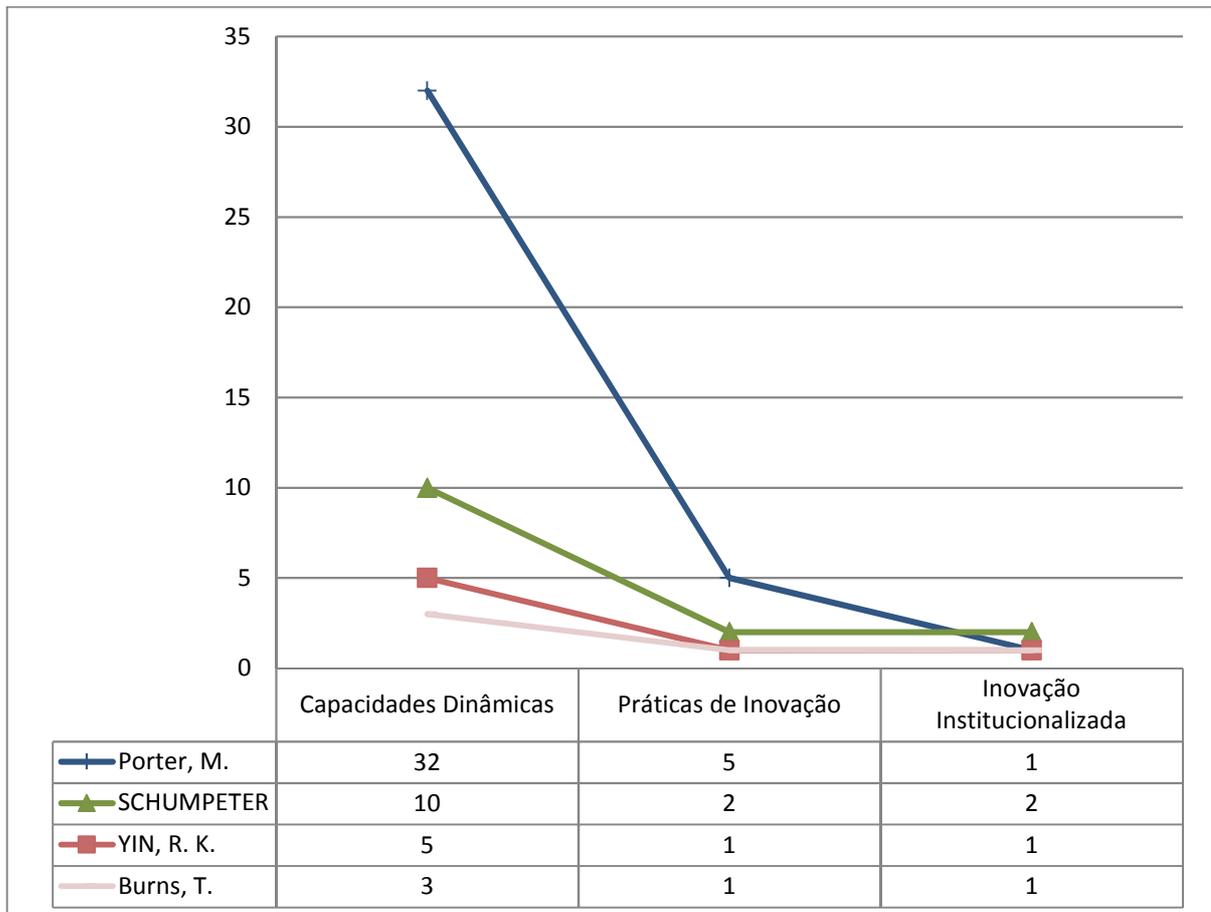


Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O Gráfico 5 mostra que para a construção das 12 pesquisas referentes a Práticas de Inovação, 07 referências foram produzidas entre 1991 a 2009 por um mesmo autor e foram utilizadas como referencial teórico das pesquisas. Em seguida vem com 06 referências de um mesmo autor escritas entre 2003 a 2009, e serviram como referência aos estudos sobre Práticas de Inovação. Os demais autores do Top 20 citados nas publicações recentes tiveram entre 03 a 05 referências citadas.

Alguns autores foram consolidados entre as publicações adequadas ao tema, de forma que foram citados nos três assuntos pesquisados dentro do período de busca conforme mostra o Gráfico 6.

Gráfico 6 – Autores Consolidados nos temas de pesquisa



Elaborado pelo autor (2017)

Das 1.097 obras referenciadas nas publicações adequadas aos temas CD, Inovação Institucionalizada e Práticas de Inovação, dois autores Porter (1989) e Schumpeter (1997) foram referenciados em publicações dos três temas, bem como Yin (2005) foi utilizado para aplicação de estudos de caso entre os três temas. 96 autores foram citados em dois temas, sejam eles CD e Práticas de Inovação, CD e Inovação institucionalizada, ou Práticas de Inovação e Inovação Institucionalizada.

A seguir, o Quadro 2 apresenta a seleção dos 54 artigos selecionados em relação ao tema da Capacidade Dinâmica, demonstrando os autores, o ano da publicação, o título do estudo e os objetivos propostos para cada pesquisa.

Quadro 2 – Publicações recentes sobre Capacidades Dinâmicas

Ano	Autor (es)	Título	Objetivo
2012	Biazzi	Intellectual Capital and Organizational Renewal: Building Dynamic Capabilities through People	This paper seeks to deepen the understanding of management practices adopted by organizations characterized by significant levels of participation and influence from their employees
2012	Lacerda, Ensslin e Ensslin	Metodologia de gestão de processos e dynamic capabilities	Tem por objetivo apresentar alguns requisitos que, uma vez atendidas por uma metodologia de gestão de processos, podem elevar essa área de conhecimento a uma dynamic capability
2012	Maciel, Sato e Kato	Capacidades dinâmicas e rituais de interação entre alta e média gerência: proposta de um framework	Com o objetivo de compreender como as capacidades dinâmicas desempenham esse papel na inovação dos ativos organizacionais em tais contextos ambientais, propõe-se aqui uma perspectiva alternativa de análise a partir de uma vertente microsociológica, a qual recorre aos elementos constitutivos de rituais de interação segundo Collins (2004).
2012	Alvarez <i>et al.</i>	El desarrollo de nuevos productos a la luz y a la sombra de las capacidades dinâmicas	El objetivo de esta investigación es analizar el proceso de desarrollo de nuevos productos (y las concepciones en las cuales este proceso contribuye a la renovación como mecanismo de renovación organizativa
2013	Carattoli	Capacidades dinámicas: líneas promisorias y desafíos de investigación	Neste artigo, revisam-se as principais áreas de debate e sugerem-se linhas promissórias de pesquisa com base em um grupo de artigos relevantes publicados desde 1997, selecionados de acordo com o número de citações.
2013	Monteiro, Soares e Rua	Desempenho das exportações: Influência dos recursos intangíveis, Capacidades Dinâmicas e orientação empreendedora	Esta investigação visa comprovar a premissa base da ResourceBased View (RBV) e da Dynamic Capabilities View (DCV), segundo as quais os recursos intangíveis de uma empresa influenciam o desenvolvimento de capacidades importantes para o desempenho das exportações
2013	Moreno e Reyes	O valor da estratégia ambiental proativa: Uma avaliação empírica da abordagem contingente das capacidades dinâmicas	Objetivo principal com este artigo é fornecer uma verificação empírica da abordagem de contingência para as capacidades dinâmicas
2013	Panizzon, Milan e De Toni	Internacionalização, criatividade organizacional e as Capacidades Dinâmicas baseadas em conhecimento como determinantes da Inovação	Identificar os principais Antecedentes da Inovação já investigados, lacunas de estudo, e explorar as relações entre a Internacionalização, a Criatividade Organizacional e as Capacidades Dinâmicas Baseadas em Conhecimento como determinantes da Inovação.
2013	Prado <i>et al.</i>	Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica	Este artículo analiza la relación entre capacidades dinámicas y gestión del conocimiento mediante una aplicación a nuevas empresas de base tecnológica (NEBT) con alto grado de complejidad, rápida generación de conocimiento, en un entorno dinámico e incierto.

Ano	Autor (es)	Título	Objetivo
2013	Ozaki, Fonseca e Wright	Prospecção tecnológica e consciência sobre o futuro: Um estudo sob a ótica das Capacidades Dinâmicas utilizando modelagem de equações estruturais	Tem por objetivo identificar o nível de utilização de técnicas de avaliação e prospecção tecnológica (APT) por empresas de TI no Brasil, e verificar a relação entre o uso destas técnicas e a consciência sobre o futuro
2015	Da Costa e Porto	Elementos tecnológicos determinantes das Capacidades Dinâmicas de inovação e cooperação: Um estudo com as multinacionais brasileiras	O objetivo geral foi avaliar os elementos tecnológicos que determinam os resultados da cooperabilidade nas Multinacionais Brasileiras (MNB)
2014	Ferigotti e Fernandes	Competências gerenciais e capacidade para Inovação: O caso da Electrolux do Brasil S/A	Examinar as relações entre competências individuais de líderes e membros de projeto, rotinas/processos organizacionais e inovação tecnológica, por meio de um estudo de caso na Electrolux do Brasil S/A, Curitiba/PR, no período de 1999 a 2011, considerando um total de 30 projetos e seus resultados em termos de inovação em produtos.
2014	Gonçalves Garcia e Bignetti	A Mobilização de Capacidades Dinâmicas na Lojas Renner	Analisar a trajetória de uma das empresas varejistas de maior destaque no mercado brasileiro, por meio de um estudo longitudinal que enfatiza a mobilização de seus recursos e capacidades ao longo de 90 anos de história
2014	Mazza, Isidro e Hoffmann	Capacidades Dinâmicas e inovação em serviços envolvidas na implementação e manutenção de práticas de sustentabilidade empresarial	Teve por objetivo geral descrever as relações entre capacidades dinâmicas (CD) e inovação em serviços (IS) envolvidas na implementação e manutenção de práticas de sustentabilidade empresarial
2014	Meirelles e Camargo	Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las?	O objetivo deste artigo é apresentar as respostas a questões (o que é uma capacidade dinâmica? Quais são seus elementos componentes? Como a firma desenvolve capacidades dinâmicas?) A partir das várias contribuições teóricas já desenvolvidas sobre o tema capacidades dinâmicas, notadamente a partir da análise das definições de capacidade dinâmica, seus elementos componentes e os mecanismos pelos quais as empresas a desenvolvem.
2014	Santos e Zilber	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	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)

Ano	Autor (es)	Título	Objetivo
2014	Sato, Kato e Martins	Um quadro analítico para a tipologia e capacidades dinâmicas de Miles e Snow	Este estudo visa esclarecer o conceito de capacidades dinâmicas, propor um quadro analítico que conecta este “novo” conceito a um bem conhecido e reconhecido modelo estratégico genérico (Miles e Snow, 1978) e ao conceito de vantagem competitiva sustentável evolutiva.
2014	Tondolo e Bitencourt	Compreendendo as Capacidades Dinâmicas a Partir de Seus Antecedentes, Processos e Resultados	Este estudo visa a compreender as Capacidades Dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados.
2015	Cardoso e Kato	Análise das publicações sobre Capacidades Dinâmicas entre 1992 e 2012: Discussões sobre a evolução conceitual e as contribuições dos autores de maior notoriedade na área	Esta investigação apresenta as contribuições dos principais autores para o desenvolvimento da abordagem das capacidades dinâmicas e discute sua evolução conceitual.
2015	Cardoso, Martins e Kato	Tendências temáticas em Capacidades Dinâmicas: Um mapeamento do campo por meio de um estudo de cocitação	A proposta deste artigo foi mapear a evolução temática da área por meio de um estudo bibliométrico de cocitação
2015	Da Costa e Porto	Capacidade dinâmica de cooperação nas multinacionais Brasileiras e seus fatores gerenciais determinantes	Objetiva-se analisar os fatores gerenciais determinantes da capacidade dinâmica de cooperação das Multinacionais Brasileiras (MNB).
2015	Gallas, Vargas e Lenzi	A indústria de cosméticos sob a perspectiva do empreendedorismo e da capacidade dinâmica	Visa a relacionar o empreendedorismo e a inovação à capacidade dinâmica voltada para o mercado de beleza, identificando características, mobilização de recursos e o desenvolvimento de capacidades que contribuem para a atividade com inovação.
2015	Maranhão e Teixeira	Capacidades Dinâmicas e sistema de gestão ambiental em organização militar da Marinha do Brasil	A pesquisa teve o objetivo de mapear e descrever as CD que suportam a adoção e manutenção de um SGA (Sistema de Gestão Ambiental) em Organização Militar
2015	Munck; Silva; Borim-de-Souza	Compreender o Agir Organizacional para Construção de Capacidades Dinâmicas: uma análise exploratória	O objetivo é fundamentar um modelo interpretativo do processo cíclico de construção das capacidades dinâmicas pelos agentes sociais em seu agir organizacional
2015	Panizzon <i>et al.</i>	Capacidades Dinâmicas baseadas em conhecimento e tipos de inovação: Proposição de um Framework de análise	Tem como objetivo propor um framework de análise das Capacidades Dinâmicas Baseadas em Conhecimento (CDBC) e os distintos tipos de Inovação, construído a partir da síntese de estudos tipo survey desenvolvidos analisando a relação entre as CDBC e desempenho de inovação.
2015	Tondolo <i>et al.</i>	Capacidades Dinâmicas e capital social organizacional: Um estudo exploratório em ambiente de incubadora e parque tecnológico	Objetivo deste estudo é compreender a relação entre Capacidades Dinâmicas (CDs) e Capital Social Organizacional (CSO) no ambiente de incubadora e parque tecnológico.

Ano	Autor (es)	Título	Objetivo
2016	Bispo, Gimenez e Kato	Estratégia e Capacidades Dinâmicas perante o Exercício da Coopetição: uma Abordagem Configuracional	O objetivo do estudo é o de descrever a relação que configurações de ambiente, estratégia, capacidades dinâmicas e coopetição estabelecem com o desempenho de pequenas organizações industriais do setor de confecções
2016	Da Silva	A Capacidade Dinâmica de "Orquestração de redes de inovação" no modelo de inovação aberta	O propósito central se refere à investigação sobre a orquestração de redes de inovação como uma capacidade dinâmica necessária para assegurar a ação gerencial sobre recursos não compartilhados e compartilhados em uma rede no modelo de inovação aberta.
2016	Guerra, Tondolo e Camargo	O que (Ainda) podemos aprender sobre capacidades dinâmicas	Tem o objetivo de compreender como o tema Capacidades Dinâmicas vem sendo abordado pela literatura acadêmica
2016	Herrmann e Becker	Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas: Uma discussão sobre as suas diferenças	Tem como objetivo estabelecer pressupostos que evidenciam diferenças entre competências organizacionais e capacidades dinâmicas, utilizando a estrutura conceitual do processo de contínuo ajustamento estratégico como pano de fundo para explorar e demonstrar estas diferenças
2016	Moreira e Moraes	Capacidades Dinâmicas: Uma análise da consistência interna de abordagens teóricas aparentemente contraditórias	O ensaio teórico se propõe a analisar a consistência interna das principais abordagens de Capacidades Dinâmicas, reconhecendo as contradições e as similaridades
2017	Alvarenga <i>et al.</i>	Capacidades dinâmicas e vantagem competitiva em ambientes de mudanças constantes, à luz da análise do filme 'Recém-chegada'	Teve como objetivo principal investigar, por meio de um estudo observacional, o conceito de capacidades dinâmicas em um ambiente de mudanças constantes
2017	Gonçalves Garcia	A Inteligência competitiva e o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas nas organizações	Estudar os conceitos de Inteligência Competitiva e de Capacidades Dinâmicas, buscando identificar se as etapas do ciclo de inteligência competitiva podem se constituir em elementos mobilizadores de Capacidades Dinâmicas nas organizações. O segundo é identificar como se encontra o processo de inteligência competitiva nas empresas brasileiras de médio e grande porte, tendo como base a opinião de especialistas sobre o tema (acadêmicos, pesquisadores e consultores)

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Além de expor a seleção dos artigos selecionados, seus autores, ano da publicação, título do estudo e os objetivos propostos para cada pesquisa, o Quadro 2 traz o tema da Capacidade Dinâmica sob a perspectiva teórica e prática no período dos últimos cinco anos.

Os componentes e mecanismos das Capacidades Dinâmicas foram aplicados em diversos setores, porém, dentre as publicações não foram encontrados estudos no segmento de Papel e Celulose conforme o objetivo que esta pesquisa propõe fazer.

Foi possível identificar propósitos de estudos da capacidade dinâmica com relação a inovação através de rotinas e processos conforme Ferigotti e Fernandes (2014), outro estudo relacionado a inovação em serviços de acordo com Mazza *et al.* (2014) ou a direcionada à ligação entre a Capacidade Dinâmica com a Inovação (MACIEL *et al.* 2012; PANIZZON *et al.* 2013; DA COSTA; PORTO, 2014; SANTOS; ZILBER, 2014; GALLAS *et al.* 2015; PANIZZON *et al.* 2015; DA SILVA, 2016).

A capacidade dinâmica também foi abordada nesses estudos com foco em uma metodologia para gestão de processos (LACERDA *et al.* 2012; BIAZZI, 2012; ORTEGA *et al.* 2012; TONDOLO; BITENCOURT, 2014; MUNCK, 2015; HERMANN; BECKER, 2016; GONÇALVES; GARCIA, 2017).

É explícita a contribuição teórica e prática que os estudos recentes trazem para o tema das Capacidades Dinâmicas, algumas delas com a utilização das vertentes da visão baseada em recursos (MONTEIRO *et al.* 2013; GONÇALVES *et al.* 2014; LIMA; FISCHER, 2016).

Outros estudos tratam de revisar a literatura e esclarecer os conceitos das capacidades dinâmicas a partir da teoria compreendida, a fim de possibilitar o planejamento, mapeamento, aplicação, e a busca em estudos de caso pelos resultados do desenvolvimento das Capacidades dinâmicas em organizações de diversos segmentos.

O Quadro 3 passa a tratar o tema das Práticas de Inovação, e apresenta a seleção dos 12 artigos selecionados em relação ao tema, demonstrando os autores, o ano da publicação, o título do estudo e os objetivos propostos para cada pesquisa.

Quadro 3 – Publicações recentes sobre Práticas de Inovação

Ano	Autor (es)	Título	Objetivo
2013	Medeiros, Vieira e Nogami	Práticas de mercado e inovação: Dimensões esquecidas	O presente estudo tem como objetivo, apresentar como a inovação tem sido abordada pelos pesquisadores para a construção do conhecimento da área, por meio uma análise de 1102 artigos publicados em periódicos e anais de eventos, nacionais e internacionais, demonstrando como têm sido negligenciadas dimensões presentes no processo de inovação
2014	Borges, Lima e Andrade	Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso	O objetivo deste trabalho consiste em compreender a construção de práticas de inovação em empresas familiares
2014	Oliveira e Alves	Influência das práticas de inovação aberta na prospecção de conhecimentos para a criação de valor em ambientes de alta complexidade sob condições de incerteza e imprevisibilidade	Tem por objetivo contribuir para uma política de gestão da inovação. Para isto apresenta a influência das práticas de inovação aberta (open innovation) na prospecção de conhecimentos para a criação de valor em ambientes de alta complexidade, sob condições de incerteza e imprevisibilidade.
2014	Quandt <i>et al.</i>	Programas de gestão de ideias e inovação: As práticas das grandes empresas na região Sul do Brasil	Investigação sobre a situação das iniciativas de gestão de ideias em empresas de grande porte do sul do Brasil, por meio de pesquisa exploratória e descritiva com abordagem quantitativa
2015	Barbosa, Molinari e Bouzada	Práticas de inovação em testes de software: um estudo de caso no Instituto de Testes de Software (iTeste)	Teve como objetivo avaliar em que grau as práticas de desenvolvimento de inovações de uma empresa brasileira desenvolvedora de serviços de testes de software conformam-se ao modelo genérico de inovação em serviços proposto pelos autores Hull e Tidd (2003), e os benefícios dessa conformação para seu desempenho em inovação
2015	Guimaraes, Lara e Trindade	A relação entre a estratégia de produção e a prática da inovação tecnológica: um estudo em uma empresa produtora de alumínio	Tem como objetivo analisar como a inovação tecnológica (de produto e de processo) se insere no conteúdo da estratégia de produção de uma empresa produtora de alumínio da região de Sorocaba
2016	Da Silva e Gazolla	Estratégias de produção e a relação com a prática de inovação tecnológica	Tem como objetivo analisar como a inovação tecnológica, de produto e de processo insere-se nas estratégias de produção de uma indústria de produção de alumínio no Rio Grande do Sul.
2016	Lima e Fischer	Estudo preliminar sobre a atuação da área de recursos humanos como consultoria interna e sua capacidade de inovação das práticas de gestão	O presente estudo tem como objetivo verificar se as empresas que optaram por adotar em suas Áreas de Recursos Humanos (ARH) o modelo de consultoria interna inova mais em suas práticas de gestão, do que as que possuem uma atuação tradicional
2016	Schreiber e Pinheiro	Análise das Práticas de Inovação em Construção Civil	Propósito de estudar o referido processo (exigência de inovação de produtos e processos)

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A exposição do Quadro 3 traz a seleção dos 12 artigos selecionados sobre as práticas de Inovação, seus autores, ano da publicação na linha dos últimos cinco anos, o título do estudo e os objetivos propostos para cada pesquisa.

A Construção das Práticas de Inovação foi investigada a partir de processos, de forma similar as Capacidades Dinâmicas, pois a teoria de base da DC possui a Capacidade de Inovação como mecanismo para sua integralização, então vários estudos utilizaram o campo dos processos para abordar as Práticas de Inovação (MEDEIROS *et al.* 2013; GUIMARAES *et al.* 2015; DA SILVA; GAZOLLA, 2016; SCHREIBER; PINHEIRO, 2016).

Os estudos referentes as Práticas de Inovação foram aplicados em diversos setores, porém, dentre as publicações não foram encontrados estudos no segmento de Papel e Celulose de acordo com o objetivo deste estudo. Os demais estudos tiveram focos abrangentes voltadas para empresas de grande porte, empresas familiares, e empresas de serviços (BORGES *et al.* 2014; OLIVEIRA; ALVES, 2014; QUANDT *et al.* 2014; BARBOSA *et al.* 2015).

O Quadro 4 passa a tratar o tema de Inovações Institucionalizadas, que consolidou a seleção dos 05 artigos selecionados em relação ao tema, demonstrando os autores, o ano da publicação, o título do estudo e os objetivos propostos para cada pesquisa.

Quadro 4 – Publicações recentes sobre Inovação Institucionalizada

Ano	Autor (es)	Título	Objetivo
2012	Borba e Ribeiro	Orçamento Participativo e cultura política: Explorando as relações entre inovação institucional, valores e atitudes políticas	O presente trabalho propõe-se a analisar tal problemática da relação entre OP e cultura política, tomando como base empírica um survey aplicado na cidade de Porto Alegre em 2000
2014	Mais, Carvalho e Amal	Redes, Inovação e Desempenho exportador: Uma Abordagem Institucional	O presente estudo tem como objetivo avaliar os determinantes institucionais do desempenho exportador de empresas, com isso, procurando preencher uma lacuna na literatura de negócios internacionais ao analisar os modos pelos quais o quadro institucional do país de origem afeta o desempenho exportador de empresas
2017	Gaspardo e Ferreira	Inovação institucional e democracia participativa: mapeamento legislativo da Emenda do Programa de Metas	Este artigo investiga a inovação institucional da Emenda do Programa de Metas no que se refere à sua contribuição para o controle social das políticas públicas

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O Quadro 4 mostra apenas 03 dos 05 artigos relacionados ao tema de Inovação Institucionalizada, pois a base Scielo e Ebsco mostraram o mesmo artigo de Gaspardo e Ferreira (2017), assim como ambas também apresentaram o mesmo artigo de Mais, Carvalho e Amal (2014). Visto isso, a consolidação do Quadro 4 fornece três artigos referentes a Inovação Institucionalizada.

O baixo número de publicações nesta palavra-chave indica uma necessidade de investigação sobre o grau de em que a inovação está institucionalizada na organização, diferentemente das práticas de inovação, que existem ou não, neste tópico a premissa envolve possibilidades de desenvolvimento da inovação existente na organização.

Contudo, a seleção dos artigos alinhados ao tema a partir de seus objetivos, mostra que a inovação institucionalizada foi focada nas políticas públicas (BORBA; RIBEIRO, 2012; GASPARDO; FERREIRA, 2017), confirmando a necessidade de investigação empírica em organizações privadas, como fizeram Mais *et al.* (2014), tratando de redes, inovação e desempenho em uma abordagem institucional.

## 2.2 CAPACIDADE DINÂMICA

Penrose (1959) abordou a teoria da firma com o foco no desenvolvimento interno e externo dos recursos e capacidades existentes dentro da própria organização. As abordagens teóricas que exploram ambientes internos e externos. Esta iniciativa é responsável, pela VBR (visão baseada em recursos), que para Teece *et al.* (1997) é a base precursora das capacidades dinâmicas, onde objetiva explicar a forma com que as empresas reconfiguram seus recursos para atender às demandas de um ambiente que é dinâmico. Para Barney (1991) a VBR enfoca a vantagem competitiva baseada na dinâmica dos ambientes internos e externos das empresas, e ela é responsável por determinar a vantagem competitiva entre as organizações.

A partir da VBR as capacidades dinâmicas passaram a ser investigadas na década de 1990, e se mostra em crescimento no campo das pesquisas sociais conforme apontam Cardoso e Kato (2015), e dados no Quadro 5 dos estudos publicados nos últimos 05 anos. O resultado do desenvolvimento da teoria das Capacidades Dinâmicas começou a considerar o papel da exploração do estoque atual de recursos e capacidades organizacionais (TONDOLO *et al.* 2015).

A organização sofre constantes mudanças ao longo do tempo, por este motivo é necessário compreender que se trata de um conjunto de rotinas operacionais e administrativas que necessitam afinar seu desempenho frente as transformações do ambiente (ZOLLO; WINTER, 2002). Essas necessidades de transformações que os ambientes internos e externos exigem, demandam o “dinamismo” que segundo Tondolo e Bitencourt (2014), refere-se a mudança do ambiente que exige respostas estratégicas como a renovação de competências, e o termo "capacidade" refere-se ao papel da estratégia em lidar com a mudança de requisitos do ambiente por meio da adaptação da organização internamente.

O Quadro 5 a seguir remete os principais conceitos da literatura que resultaram em posteriores investigações acerca das capacidades dinâmicas.

Quadro 5 – Conceitos da Capacidade Dinâmica

<b>Autores</b>	<b>Conceito</b>
Collis (1994)	Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.
Teece <i>et al.</i> (1997)	Habilidade da forma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.
Zollo e Winter (2002)	Padrão Aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade.
Winter (2003)	Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.
Andreeva e Chaika (2006)	Capacidades dinâmicas são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências-chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.
Bygdas (2006)	Processo de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.
Helfat <i>et al.</i> (2007)	Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.
Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.
Dosi <i>et al.</i> (2008)	Heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das capacidades dinâmicas.
Mckelvie e Davidson (2009)	Capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias, de introdução de rupturas no mercado e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos).
Teece (2007, 2009)	Capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades, gerenciar ameaças e transformações.

Fonte: Meirelles e Camargo (2014, p. 45)

Em continuidade aos conceitos de Capacidade Dinâmica, Teece, Pisano e Shuen (1997) a indica como a adaptação, integração, e reconfiguração de habilidades organizacionais, recursos e capacidades internos e externos, para atender ambientes que mudam rapidamente. Essas capacidades não estão diretamente focadas no resultando ou maximização dos lucros, mas arraigados no desempenho das capacidades operacionais da organização (HELFAT *et al.* 2007).

O que Zollo e Winter (2002) definem a respeito de capacidades dinâmicas, se baseia na construção e acompanhamento de processos em andamento através do qual a organização cria e gera melhorias sistemáticas de suas rotinas operacionais em busca de eficiência. A eficiência aqui indicada é a expressão que comporta as experiências e capacidades adquiridas durante as mudanças do ambiente em períodos de mudanças que exigem respostas.

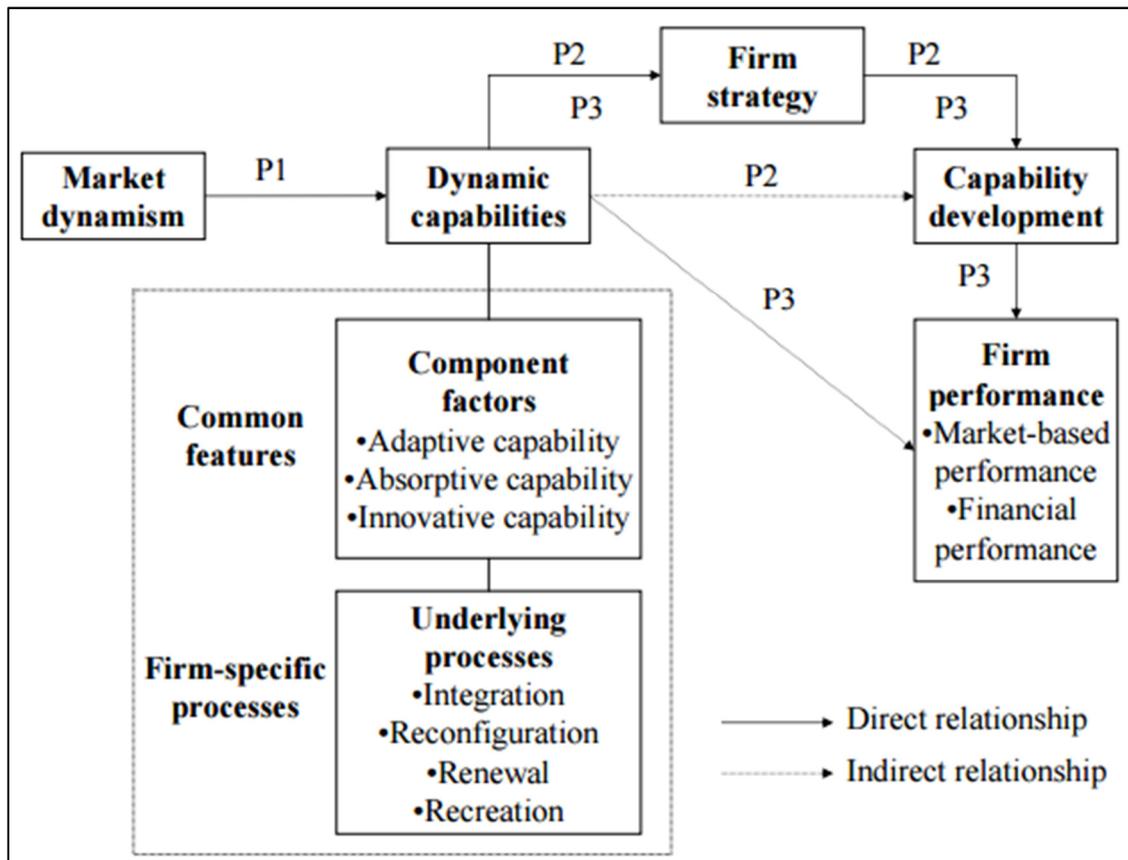
Os processos organizacionais combinados com a visão baseada em recursos da empresa resultam em uma abordagem dinâmica das capacidades e habilidades da organização. As capacidades são habilidades dinâmicas, de aprendizagem contínua, desenvolvimento e acumulação de competências desenvolvidas por organizações, diferenciando-as de suas concorrentes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

A partir dos conceitos, pode-se definir que dentre os produtos das capacidades dinâmicas é gerar, renovar ou integrar recursos, capacidades, competências e rotinas permitindo que as organizações acompanhem as mudanças ambientais, que enfatizam a orientação comportamental; atividades de gestão de alto nível; habilidades organizacionais; capacidades organizacionais; aprendizagem, rotinas, processos e padrões (TONDOLO; BITENCOURT, 2014).

Desta forma, fica evidente que as Capacidades Dinâmicas são estruturadas em um conjunto de aspectos organizacionais que, ao longo do tempo, permitem às organizações gerir novas demandas competitivas internas e externas (TONDOLO; BITENCOURT, 2014).

Segundo Guerra *et al.* (2016) Capacidades Dinâmicas é um tema relativamente novo, passível de estabelecer associações com outros temas, como por exemplo, inovação, gestão do conhecimento, aprendizagem, desempenho organizacional, ambidestria organizacional, dentre outros. Isto é possível porque a Capacidade dinâmica se encontra entre o dinamismo de mercado e as estratégias da organização, ela é composta por capacidades de inovação, absorção e adaptação na forma de fatores componentes, como mostra a Figura 2.

Figura 2 - Modelo de pesquisa de capacidades dinâmicas



Fonte: Wang e Ahmed (2007)

Em linhas gerais, é possível identificar as capacidades dinâmicas como um conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades. De acordo com Wang e Ahmed (2007) em um modelo proposto para pesquisas posteriores, as capacidades da empresa se adaptar, a capacidade de absorver e a capacidade de inovar na condição de características comuns nas capacidades dinâmicas, estão de acordo com o comportamento orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos em resposta às mutações do ambiente, isto é, a partir do dinamismo do mercado (P1) a CD está ligada com os resultados da estratégia da organização (P2 e P3), desenvolvimento de capacidades (P2) e performance da organização (P3). Os próximos tópicos discorrerão da Capacidade Adaptativa, Absortiva e de Inovação.

### 2.2.1 Capacidade Adaptativa

A partir das características comuns da capacidade dinâmica, o primeiro fator componente do ambiente organizacional é a capacidade adaptativa

Diferenciada por ser definida como a eficácia na busca e aplicação de estratégias que desenvolvam a organização levando em conta o ambiente interno e externo, enquanto que a simples adaptação representa um resultado final que a empresa se submeteu (CHAKRAVARTHY, 1982; WANG; AHMED, 2007).

A capacidade adaptativa é destinada a preparar e alinhar a empresa para adversidades e cenários incomuns nos ambientes internos e externos (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; MEIRELES; CAMARGO, 2014). Este alinhamento do ambiente organizacional concede à empresa a habilidade de gestão da visão baseada em recursos, pois exige seu conhecimento do ambiente interno e externo, entre mercado e estratégias organizacionais. Para complementar este entendimento, a característica comum da capacidade dinâmica é um requisito para identificar e capitalizar as oportunidades e demandas do mercado através da adaptação sistemática e coletiva de atividades que inovam rotinas operacionais com eficiência (ZOLLO; WINTER, 2002; WANG; AHMED, 2007).

A obtenção da capacidade adaptativa da organização compete em uma habilidade de conhecimento interno, para identificar os cenários passíveis de compreensão e adaptação para seus processos e recursos, uma oportunidade emergente no mercado, que atende aos pressupostos da Visão Baseada em Recursos (CHAKRAVARTHY, 1982; COCKBURN; HENDERSON; STERN, 2000).

Segundo Herrmann e Becker (2016) as organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico e em contínua adaptação para absorver fatores externos, e enfocam na existência de um processo contínuo de ajustamento. Esta percepção revela a necessidade de o ambiente organizacional ajustar o comportamento estratégico da empresa através da adaptação. Trata-se da capacidade de explorar um primeiro fator da capacidade dinâmica manejado pela visão baseada nos recursos.

A percepção da capacidade adaptativa está presente em estudos recentes, em empresas internacionalizadas conforme abordam empiricamente Borini *et al.* (2012) que as habilidades (recursos) relacionais-interculturais existentes nas empresas, desenvolvem as capacidades adaptativas, o que eleva os mecanismos das capacidades dinâmicas da organização.

### 2.2.2 Capacidade Absortiva

A capacidade absorptiva dá segmento na abordagem das características comuns da capacidade dinâmica, trata-se do segundo fator componente do ambiente organizacional proposto por Wang e Ahmed (2007), que consideram o desenvolvimento da capacidade absorção como um impulsionador das capacidades dinâmicas. Foi conceituado primeiramente por Cohen e Levinthal (1990) como um processo fundamental que pode reforçar, complementar ou reorientar a aprendizagem da organização com representatividade a longo prazo, é a capacidade de identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente. A absorção é o tratamento da aprendizagem na condição de recurso, interno e externo, representado nesta capacidade como a eficácia do conhecimento.

A identificação da absorção parte do pressuposto da existência de um conhecimento prévio, que dá a possibilidade de agregar o conhecimento, é o início da absorção de conhecimento externo. Cohen e Levinthal (1990) exemplificam que a partir do conhecimento inicial, é possível absorver novas informações no momento da interação com conhecimentos existentes no ambiente, desta forma ocorre a assimilação do conhecimento, que será seguida pela exploração dos novos conhecimentos. Os autores alocam a capacidade absorptiva na área cognitiva.

A experiência é um facilitador para a percepção e absorção de conhecimentos complementares, como a aplicação prática de descobertas científicas ou técnicas que resultem no desenvolvimento de novas demandas ou mercados. Fica evidente a capacidade absorptiva como um componente de capacidade dinâmica, a partir da visão baseada em recursos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZAHRA; GEORGE, 2002; WINTER, 2003; WANG; AHAMED, 2007).

As percepções sobre a capacidade absorptiva, componente na capacidade dinâmica estão presentes em estudos empíricos recentes no Brasil, abordando especificamente micro e pequenas empresas por Alves *et al.* (2016), onde evidencia dificuldades das empresas em obter conhecimentos externos, uma vez que possuem recursos limitados em relação às empresas de médio e grande porte, bem como estrutura e organização mais simplificadas. Sendo assim, a capacidade absorptiva deste nicho de organizações é influenciada pelos recursos humanos e pesquisas para renovação das rotinas organizacionais. Tal afirmação vai de encontro com a área

cognitiva, a identificação, assimilação e exploração do conhecimento, citada por Cohen e Levinthal (1990).

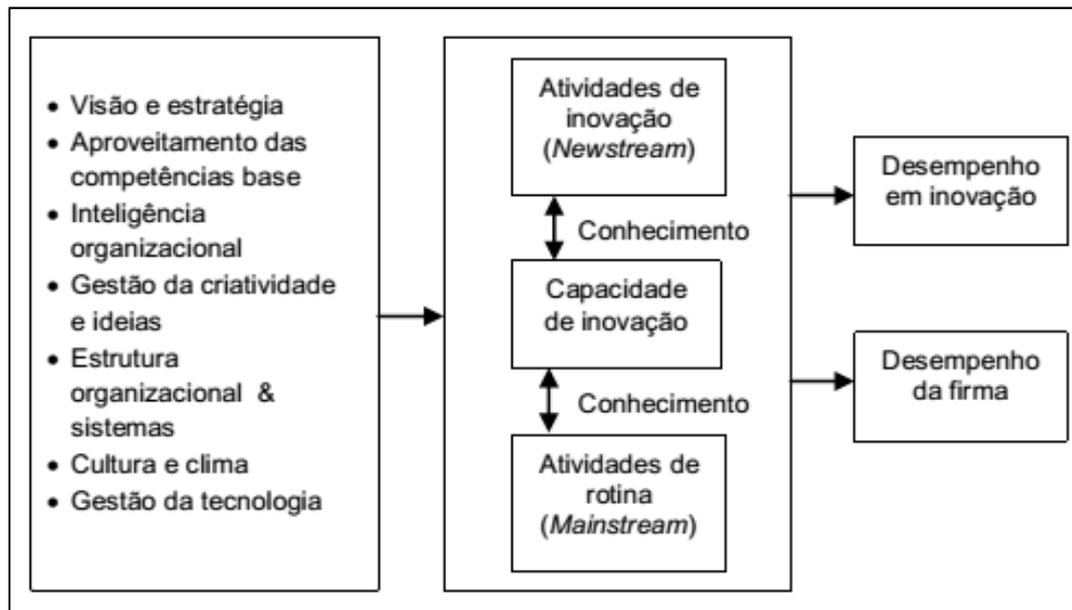
### 2.2.3 Capacidade de Inovação

A integralização dos componentes comuns das capacidades dinâmicas se dá com a capacidade de inovação, esta é a terceira característica que completa a ligação do dinamismo do mercado, com a estratégia da organização, o desenvolvimento de suas capacidades e performance da organização conforme apresentam Wang e Ahmed (2007). A capacidade de inovação é o incremento das capacidades de adaptação que identifica e capitaliza as oportunidades de mercado, e da capacidade de absorção que identifica, assimila e explora o conhecimento. Esta terceira capacidade é a responsável pelas mudanças, pela criação de novos produtos ou mercados, pela reconfiguração estratégica e renovação de processos e rotinas, de forma que acompanhe o dinamismo do ambiente interno e externo de forma inovadora e em resposta às mudanças do ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WANG; AHMED, 2007).

O conceito schumpeteriano sobre inovação integra o que se pode considerar diferenciado e que agrega valor dentro de uma organização e no mercado, seja através de melhorias em processos, no desenvolvimento de novos produtos, o estímulo de novos mercados, renovação de suprimentos e reestruturação dos métodos de organização (TIGRE, 2006). Essa concepção é paralela aos conceitos das capacidades dinâmicas pelo fato de que a gestão organizacional está ligada ao dinamismo do mercado, conforme demandam as habilidades de gestão com visão baseada em recursos.

Lawson e Samson (2001) expõem a capacidade de inovação como uma habilidade de alto nível de desenvolvimento responsável por adaptar e absorver conhecimento dos ambientes interno e externos na condição de recurso, para dar forma a um desenvolvimento, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3 - Desempenho em inovação



Fonte: Lawson e Samson (2001, p. 388)

A compreensão a partir do constructo de Lawson e Samson (2001) abrange um rol de conhecimentos necessários a partir da estrutura da organização que conduzam atividades geradoras de inovação. *Mainstream* e *Newstream* representam essas atividades que resultam na capacidade de inovação, elas são consecutivamente a habilidade da organização absorver novos conhecimentos a partir das atividades exploratórias, e exploração inovadora. As atividades de exploração alinhadas com a gestão das habilidades e conhecimentos na condição de recursos, viabilizam o desenvolvimento das inovações em produtos, processos e o estímulo de novos mercados.

A atualização do conhecimento empírico a respeito da capacidade de inovação está em pauta nas pesquisas recentes, dentro da perspectiva das capacidades dinâmicas. Gallas *et al.* (2015) relacionam o empreendedorismo e a inovação com a capacidade dinâmica de mercado específico, evidenciando que a inovação está relacionada ao conhecimento, criação de possibilidades e a combinação de diferentes recursos, mercados ou ações da concorrência. Ainda na linha da inovação baseada em conhecimento, distinguindo os tipos de inovação e formaram um *framework* para análise das capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento, onde dentre os resultados propostos, o modelo sugerido expressa as relações entre as capacidades dinâmicas, considerando o relacionamento existente entre o conhecimento da empresa e o conhecimento externo a ela (PANIZZON *et al.* 2015).

Fica evidente que a partir dos conceitos relacionados a levantamentos de dados, e na concepção de Wang e Ahmed (2007), que a capacidade de inovação associa as habilidades da organização como recursos, e o dinamismo de mercado. O status da organização que detém capacidade de inovação como componente de sua capacidade dinâmica, toma a posição de empresa proativa frente às mudanças de fatores no ambiente, coordenando a inovação de processos, produtos e estímulo de mercado. Diferentemente de empresas que não detém capacidade de inovação, pois adotam uma estrutura reativa às adversidades, sujeitas a seguir o fluxo de mercado coordenado por organizações com capacidade de inovação.

### 2.3 TEORIA INSTITUCIONAL

A perspectiva institucional passou a ter destaque nas análises organizacionais a partir da publicação de Meyer e Rowan em 1977, que passou a ganhar foco em segmentos definidos como expansão de políticas de pessoal específicas por Tolbert e Zucker a partir de 1983, passando pela redefinição organizacional e estrutural (DIMAGGIO, 1991) até a formulação de políticas por organizações governamentais por Strang em 1990. Esse levantamento histórico a partir da Teoria Institucional levou Tolbert e Zucker (1999) a analisar as contribuições da teoria para o campo organizacional com o objetivo de destacar seu avanço empírico, dessa forma destacaram algumas lacunas que entre elas, as organizações são definidas como institucionalizadas ou não, de modo que se desconsidera em análise a pluralidade das organizações, demandando assim a identificação de um grau de institucionalização em que a organização se encontra (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

O conceito da teoria institucional é exposto por Machado-da-Silva e Gonçalves (1990) como a unificação da sociologia, da ciência política e da economia no ambiente em que estão inseridos os indivíduos e as organizações, levando em conta os padrões de comportamento, as normas e as crenças sociais. Os autores prosseguem com a análise através de três pilares institucionais, compostos no Quadro 6:

Quadro 6 - Pilares Institucionais

	<b>Regulativo</b>	<b>Normativo</b>	<b>Cognitivo</b>
Base da submissão	Utilidade Coercitivo	Obrigação social Normativo	Aceitação de pressupostos Mimético
Mecanismos	Instrumental	Adequação	Ortodoxa
Lógica Indicadores	Regras, leis e sanções	Certificação e aceitação	Predomínio e isomorfismo
Base de legitimação	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente sustentado, conceitualmente correto

Fonte: SCOTT (1995, *apud* MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1998).

A partir dos pilares institucionais,   possível identificar os pressupostos da unificação social, política e econ mica do ambiente em que os indivíduos e as organizações estão inseridos. A cada pilar mostra o comportamento coercitivo a partir da Regulação, até o comportamento cognitivo, sob um mecanismo mimético que entre outras bases, é culturalmente adotado no ambiente.

O processo de institucionalização se d  a partir de estágios pelos quais a organização det m suas dimensões, sendo elas inicialmente pelo estágio de pr -institucionalização, semi-institucional e o finalizando no estágio de total institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999) como mostra o quadro 7:

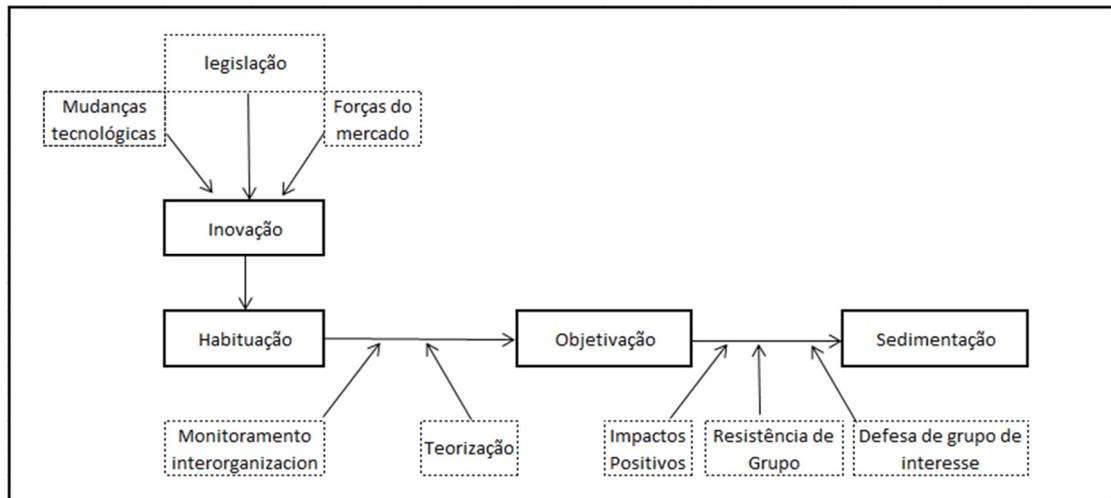
Quadro 7 - Estágios de institucionalização e dimensões comparativas

<b>Dimensões</b>	<b>Estágio pré-institucional</b>	<b>Estágio semi-institucional</b>	<b>Estágio de total-institucional</b>
Processos	Habituação	Objetificação	Sedimentação
Características dos adotantes	Homog�neos	Heterog�neos	Heterog�neos
�mpeto para difusão	Imitação	Imitativo/normativo	Normativo
Atividade de teorização	Nenhuma	Alta	Baixa
Variância na Implementação	Alta	Moderada	Baixa
Taxa de fracasso estrutural	Alta	Moderada	Baixa

Fonte: Tolbert e Zucker (1999)

Os estágios de institucionalização estão dimensionados a partir dos processos, que se resumem a partir da habituação na condição pré-institucional, objetificação no estágio semi-institucional, e totalmente institucionalizada no momento em que a empresa estiver no grau de sedimentação. A Figura 4 mostra esses níveis de institucionalização dentro de um composto organizacional com fatores internos e externos.

Figura 4 - Processos inerentes à institucionalização



Fonte: Tolbert e Zucker (1999)

A partir da teoria institucional Tolbert e Zucker (1999) analisam os níveis da institucionalização que se iniciam através da prática de inovação influenciada pelas demandas de mercado, mudanças tecnológicas ou propriamente pela legislação. A inovação estimula aos níveis de institucionalização que sequenciam a habituação, objetivação e sedimentação da institucionalização.

O Grau de habituação da institucionalização na condição pré-institucional representa os comportamentos direcionados à resolução de problemas nos processos. É a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos como a formalização de arranjos em políticas e procedimentos da organização. Em se tratando de uma atividade independente, os gestores dispõem de recursos cognitivos onde podem compartilhar base de conhecimentos em processos, onde tornam ideias atraentes (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Para este estágio da institucionalização, criam-se os procedimentos, políticas ou até mesmo mapeamento capaz de clarear a interdependência dos processos, que através da visão dos gestores podem-se apontar soluções já conhecidas dentro da organização ou fora dela, levando ao estado de isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 2005), ou imitação de acordo com Tolbert e Zucker (1999), mostrado no Quadro 7.

Este estágio de habituação possui uma raiz isomórfica conforme citado Dimaggio e Powell (2005), onde se enquadra em um processo mimético, definido por estes autores como uma modelagem, utilizado em momentos de incerteza que possui influência suficiente para estimular a imitação. O Processo mimético pode surgir de

maneira não intencional, indiretamente, por meio de transferência de funcionários, ou explicitada através de consultorias ou associações comerciais. (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Em meio aos estágios da institucionalização, a Objetificação é a dimensão semi-institucional, que compete a uma estrutura, segundo Tolbert e Zucker (1999) de maior permanência e disseminação, isto é, estado este que desenvolve um grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura, e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso.

A importância da disseminação da estrutura citada pelos autores se resume a princípio pelo processo mimético do isomorfismo, onde o monitoramento de outras organizações e processos aplica um teste inicial da estrutura, e a partir daí, quanto maior o número de organizações atuando com determinada estrutura, maior a difusão por parte dos decisores que incrementarão seu parecer objetivo, e com grande tendência para a percepção de uma decisão ótima (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

O estágio semi-institucional também possui raiz isomórfica, onde se enquadra em um processo mimético/normativo conforme Quadro 7, pois além do monitoramento por parte dos decisores com o objetivo de disseminar determinada estrutura, trata-se de teorizar um padrão de sucesso ou insucesso. Tolbert e Zucker (1999) citam que “ao identificar o conjunto de organizações que enfrentam um problema definido e ao prover uma avaliação positiva de uma estrutura como solução apropriada, a teorização atribui à estrutura uma legitimidade cognitiva e normativa”.

O Isomorfismo normativo provém da profissionalização, que segundo Dimaggio e Powell (2005) trata-se do crescimento e a elaboração de redes profissionais que perpassem as organizações e por meio das quais novos modelos se difundem rapidamente.

Conclui-se que neste estágio de objetificação deve ocorrer a permanência e disseminação da estrutura organizacional através de um consenso entre os decisores em papel central, que se baseiam no isomorfismo mimético e também normativo, de modo que teorizam e estabelecem redes de conhecimentos para a definição de uma decisão considerada ótima no ambiente de monitoramento interorganizacional.

Por fim, o último estágio da institucionalização, intitulada Sedimentação, é a dimensão de total institucionalização, que se caracteriza pela integração completa da estrutura já teorizada no âmbito organizacional, bem como sua disseminação e

permanência consolidada após objetificação mimética. Trata-se da estabilidade da estrutura normativa como cultura à longo prazo.

Caracteriza-se segundo Tolbert e Zucker (1999, p. 209) tanto pela propagação, virtualmente completa, “de suas estruturas por todo o grupo de atores teorizados como adotantes alinhados, como pela perpetuação de estruturas por um período consideravelmente longo de tempo”.

Ainda Tolbert e Zucker (1999), tratam a total institucionalização da estrutura como dependente de uma baixa resistência de grupos de oposição, da promoção e apoio cultural continuado por grupos de defensores, correlação positiva com resultados desejados.

O estágio de total institucionalização é derivado da raiz isomórfica devido à disseminação do processo integralmente normativo conforme Quadro 7, herdado do estágio anterior, sendo assim, neste momento a estrutura atinge a estabilidade e difunde sua utilização com vistas a um longo prazo. A rede de profissionais pode se alterar e dificilmente haverá mudanças, a menos que surjam mudanças radicais ou grandes mudanças no ambiente conforme comentam Tolbert e Zucker (1999).

Para o avanço desta pesquisa, no próximo capítulo serão destacados os procedimentos metodológicos classificados com a proposta de estudo e conectados a este modelo teórico.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo objetiva evidenciar os procedimentos metodológicos adotados para buscar atingir os objetivos propostos de maneira concreta, embasada nas técnicas mais adequadas para levantamento de dados, capaz de garantir a consistência em uma análise satisfatória das informações encontradas.

O procedimento está estruturado pela classificação da pesquisa; seguida pela unidade de análise dos dados; qual será seu roteiro de pesquisa; tabulações e análises, uma síntese da metodologia de pesquisa que forneça a estrutura visual, e por fim o cronograma de planejamento da dissertação.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo está alocado em uma abordagem quantitativa, onde as questões da pesquisa segundo Creswell (2010, p. 165) "Investigam as relações entre as variáveis que o investigador procura conhecer", desta forma segue em paralelo com o objetivo principal do estudo em analisar a relação entre aspectos da capacidade dinâmica e as práticas de inovação já institucionalizadas em uma Cia de Papel e Celulose.

A classificação da pesquisa aqui proposta oferece o apoio metodológico para atingir o objetivo do estudo, com vistas a responder à questão problema da pesquisa. A fundamentação teórica será o componente principal da montagem do questionário e posterior coleta de dados, para desta forma gerar as variáveis para análise.

As variáveis em análise denominadas práticas de inovação institucionalizadas, e as capacidades dinâmicas, podem ser abordadas de acordo com o referencial teórico, desta forma haverá a análise descritiva transversal das variáveis, possibilitando comparar grupos em uma variável independente para verificar seu impacto em uma variável dependente (CRESWELL, 2010). Será aplicada a estratégia de pesquisa de levantamento com corte transversal, que auxilia a investigação de fatos no momento da coleta dos dados (FREITAS *et al.* 2000).

Quadro 8 – Categorização teórica para classificação do procedimento metodológico

Questão Problema	Teoria de Base	Autores	Categorias para análise	Objetivos Específicos	Objetivo Geral
Qual a relação entre aspectos da capacidade dinâmica e as práticas de inovação institucionalizadas em uma Cia de Papel e Celulose?	Capacidade Dinâmica	Wang; Ahamed (2007)	Capacidade Adaptativa	Aferir os aspectos da capacidade dinâmica existentes na Cia de Papel e Celulose	Analisar a relação entre aspectos da capacidade dinâmica e as práticas de inovação já institucionalizadas em uma Cia de Papel e Celulose
			Capacidade Absortiva		
			Capacidade de Inovação		
	Práticas de Inovação	OCDE (2005)	Práticas de Inovação	Identificar as práticas de inovações adotadas pela Cia	
	Institucionalização	Tolbert e Zucker (1999)	Habituação	Verificar qual o grau de institucionalização o estas práticas se encontram	
			Objetificação		
Sedimentação					

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Com base na literatura será identificado o grau de institucionalização das práticas de inovação através da análise e testes de agrupamento das variáveis. Após, serão relacionados os constructos das variáveis aplicadas para validação, consistência e confiabilidade dos dados através da técnica alfa de Cronbach (CRONBACH, 1951).

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE, UNIVERSO E AMOSTRA

A questão de pesquisa é direcionada à uma Cia de Papel e Celulose, organização integrante de um grupo de negócios fundado em 1962, na cidade de Guarapuava-PR. Atua nos segmentos de fabricação de papel onde atende o mercado de indústrias brasileira, da América Latina e Europa. O negócio agricultura abrange a produção de grãos e reflorestamento de madeira. Por fim, o negócio energia dispõe de usina hidrelétrica para consumo do parque fabril e a concessão à rede externa.

Considerando a pulverização do investimento em negócios variados, a Cia de Papel e Celulose possui um corpo estratégico de estrutura centralizada. Sendo assim, o grau de institucionalização em qualquer área de negócio será resultado de medidas tomadas a partir de um mesmo conselho administrativo. A mesma proporção se dá em relação as capacidades dinâmicas que serão identificadas por este estudo.

A partir da percepção dos colaboradores que soma uma população média de 500 pessoas, será possível levantar dados suficientes em uma amostragem simples de 111 respondentes para verificar e analisar a relação entre aspectos da capacidade dinâmica e as práticas de inovação já institucionalizadas.

### 3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

O desenvolvimento da pesquisa ocorreu através da coleta de dados por questionário Survey. A escolha do questionário Survey é explicada por Hair *et al.* (2005) onde a validação dos conceitos e modelos em geral envolve o uso de dados quantitativos obtidos de questionários de grande abrangência. Foi utilizado o Survey a partir de questionários impressos. Eles foram aplicados transversalmente, onde os dados são coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estatisticamente (HAIR *et al.* 2005).

A confecção dos questionários conta com a escala Likert (1932) de cinco pontos para definir as respostas que possuem cinco opções, sendo representadas pela concordância elaborada da seguinte forma: (1) Não Concorda, (2) Concorda em Pequena Parte, (3) Concorda em Parte, (4) Concorda em Grande Parte, (5) Concorda Totalmente, desenvolvido pelo autor (2017).

Devido ao fato de se tratar de um questionário construído com base em Escobar (2012); Schvarz (2009); Lima *et al.* (2011), a partir de questões pertinentes com os objetivos específicos desta pesquisa, foi realizado um pré-teste do questionário para alguns colaboradores da unidade de análise, com o objetivo de validar suas dimensões e estruturação da base teórica. Além disso, o questionário foi avaliado na banca de qualificação por Professores Doutores especialistas no tema, para então aplicar na unidade de pesquisa com a premissa de que serão obtidos dados com a interpretação correta dos respondentes.

A estruturação do questionário foi constituída por cinco blocos, onde o primeiro irá coletar informações sobre os colaboradores respondentes. O segundo, terceiro e quarto bloco pertencem às dimensões das capacidades dinâmicas, sendo as capacidades adaptativa, capacidade absorativa e capacidade de inovação. O quinto e último bloco aborda as práticas de inovação institucionalizadas.

O Quadro 9 mostra questões para levantamento de dados sobre os colaboradores respondentes a partir da sua área de atuação, tempo de empresa e grau de escolaridade.

Quadro 9 - Bloco 1 - Dados do respondente

Questão	Respostas
Área de atuação na empresa	( ) Administrativo ( ) Operacional ( ) Gestão
Tempo de atuação na empresa	( ) anos
Escolaridade	( ) Ensino Médio ( ) Superior Incompleto ( ) Superior Completo ( ) Pós Graduação Incompleto ( ) Pós Graduação Completo

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O Quadro 10 apresenta o segundo Bloco do instrumento de coleta de dados, relativo a capacidade de inovação

Quadro 10 - Bloco 2 - Capacidade de Inovação

<b>DIMENSÃO: Inovação Gerencial</b>	
I01	A equipe de gestão da organização está totalmente engajada na definição de estratégia e da maneira de pô-la em prática
I02	A equipe de gestão da organização tem uma compreensão dos detalhes das operações do negócio
I03	Há uma melhoria da capacidade de recrutar e reter profissionais de alta performance, inovadores e com elevada criatividade
I04	Há busca constante por novas maneiras em que se possam equilibrar atividades em diferentes áreas do negócio
I05	Há um sistema de incentivo e desenvolvimento pessoal
<b>DIMENSÃO: Inovação de Serviço</b>	
I06	Na organização há capacidade de desenvolver melhorias nos serviços
I07	Na organização há capacidade de desenvolver novos serviços
I08	Na organização há reconhecimento do diferencial dos serviços prestados
I09	Na organização há personalização do serviço, ou seja, capacidade de alinhar os serviços às necessidades do cliente (interno) e responder rápida e eficazmente às mudanças dessas necessidades
<b>DIMENSÃO: Inovação Organizacional</b>	
I10	Há adoção de novas práticas administrativas como procedimentos, instruções, regras e estruturas relacionadas com a comunicação e conhecimento
I11	As inovações administrativas adotadas pela empresa impactam positivamente os resultados econômico-financeiros da organização
I12	A estrutura organizacional e processos administrativos, adotados atualmente pela empresa em seu processo de gestão, são inovadores para a empresa
I13	Nos últimos cinco anos, houve nova orientação estratégica corporativa, ou mudanças em grande parte dela

Fonte: Elaborado pelo autor (2017) com base em Schvarz (2009, p. 160) e Escobar (2012, p. 81)

A partir da teoria de base das capacidades dinâmicas, o segundo bloco aborda a capacidade de inovação sob três dimensões extraídas de pesquisas de Schvarz (2009); e Escobar (2012) a partir de questões pertinentes com os objetivos específicos deste estudo. É constituído com o objetivo de verificar os aspectos da capacidade dinâmica existentes na Cia de Papel e Celulose. No total foram criadas onze variáveis a partir das dimensões da Inovação Gerencial, Inovação de Serviço e Inovação Organizacional conforme mostra o Quadro 10.

O terceiro bloco, Quadro 11, trata da capacidade de absorção.

Quadro 11 - Bloco 3 - Capacidade de Absorção

<b>DIMENSÃO: Aquisição</b>	
A14	A Organização tem uma orientação de gestão voltada a monitorar as tendências de forma contínua e extensiva
A15	A Organização tem capacidade de obter informações sobre novos sistemas tecnológicos
A16	A Organização tem capacidade de obter informações relevantes, contínuas e atuais sobre concorrentes
A17	A Organizações tem capacidade de obter informações do sistema contábil/financeiro para criar valor em tempo real
<b>DIMENSÃO: Assimilação</b>	
A18	Na Organização há investimentos em recursos humanos no intuito de qualificá-los
A19	A Organização tem capacidade de assimilar novas tecnologias e inovações úteis e com potencial comprovado
A20	A Organização tem programas de gestão do conhecimento, garantindo simultaneamente a sua capacidade de absorver conhecimento e tecnologias de outras organizações
A21	A Organização assimila conhecimento de negócios e tecnologias existentes no mercado
<b>DIMENSÃO: Transformação</b>	
A22	A Organização tem capacidade de renovar e inovar no que diz respeito às tecnologias-chave, estimulando a busca de alternativas e inovação
A23	Na Organização há transmissão voluntária de informações científicas e tecnológicas úteis pelos colaboradores entre si
A24	A Organização tem capacidade de agregação interna, ou seja, grau em que todos os funcionários tentam entender os procedimentos e processos organizacionais
A25	A Organização tem estrutura e estímulo para utilizar tecnologias de informação a fim de melhorar o fluxo de informações e partilhar conhecimento (incluindo reuniões virtuais entre profissionais)
<b>DIMENSÃO: Exploração</b>	
A26	A Organização tem capacidade de explorar os conhecimentos adquiridos externamente a fim de responder rapidamente às mudanças no ambiente
A27	Há aplicação de experiência, ou seja, medida em que o conhecimento e a experiência adquiridos são priorizados nas áreas de tecnologias e inovações
A28	Há proatividade tecnológica, ou seja, capacidade de inovar a fim de ganhar em competitividade, ampliando o portfólio de produtos ou serviços, em vez de responder às exigências de demandas ou pressão da competitividade
A29	Há divisão clara das funções e responsabilidades para utilizar a informação e conhecimento obtido do ambiente externo da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor (2017) com base em Escobar (2012, p. 80)

O terceiro bloco se mantém na teoria de base das capacidades dinâmicas, e trata de dimensões referentes a capacidade de absorção, composta pela aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimento, com base em Escobar (2012), dentro do contexto da organização. No total foram constituídas quinze variáveis a partir das dimensões de aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimento conforme mostra o Quadro 11, também objetivando verificar os aspectos da capacidade dinâmica existentes na Cia de Papel e Celulose

O quarto bloco aborda a última dimensão para verificar os aspectos da capacidade dinâmica existentes na Cia de Papel e Celulose, com apenas uma dimensão extraída e adaptada da pesquisa de Escobar (2012). Esta dimensão foi composta por quatro variáveis a partir das adversidades internas e externas conforme mostra o Quadro 12.

Quadro 12 - Bloco 4 - Capacidade de Adaptação

<b>DIMENSÃO: Adversidades internas e externas.</b>	
D30	A Organização tem a disponibilidade para identificar novas oportunidades de mercado
D31	A Organização está preparada para investir em novos produtos para atender rapidamente a novas demandas de seu segmento
D32	A organização estimula a resolução de problemas, e melhorias em relação as oportunidades de mercado
D33	As áreas se adaptam rapidamente com as mudanças propostas pela gestão

Fonte: Elaborado pelo autor (2017) com base em Escobar (2012, p.83)

O último bloco está no quadro 13, refere-se às Práticas de Inovação institucionalizadas em nove variáveis. Este bloco busca atender ao objetivo de identificar as práticas de inovações adotadas pela Cia de Papel e Celulose, e mensurar o grau de institucionalização estas práticas se encontram. O Bloco foi elaborado a partir dimensão da Habituação na condição de pré-institucionalização, seguida pela dimensão da objetificação no estágio de semi-institucionalização, e finalmente a dimensão da sedimentação que representa o estágio de total institucionalização de acordo com uma adaptação de Lima *et al.* (2011, p. 92). As práticas de inovação deste bloco representam itens da capacidade de inovação agregadas aos níveis de institucionalização.

Quadro 13 - Bloco 5 - Práticas de Inovação Institucionalizada

<b>DIMENSÃO: Habituação</b>	
H34	A Organização promove reuniões ou debates entre os colaboradores, sobre melhorias nos processos
H35	A Organização segue às determinações de entidades reguladoras (ambiental, segurança)
H36	A Organização investe em novas tecnologias (software, máquinas) para melhorar os produtos ou a qualidade dos serviços
H37	A Organização desenvolve parcerias com outras organizações, ou busca consultorias ou treinamentos para melhorias internas
<b>DIMENSÃO: Objetificação</b>	
O38	A Organização oferece estímulo ou apoio às práticas de inovação, por meio de programas de sugestões individuais
O39	A empresa realiza estudos ou viabiliza iniciativas voltados para inovação ou melhoria em sua área, ou a partir de outras empresas
O40	Possui equipe/área/setor responsável por dar suporte às práticas de inovação
O41	A organização estabelece internamente responsáveis para o acompanhamento no desenvolvimento de inovações
<b>DIMENSÃO: Sedimentação</b>	
S42	A organização é comprometida com o desenvolvimento de práticas de inovação, através de programas como TPM, sugestão de melhorias, feedbacks
S43	A organização realiza encontros, palestras ou consultorias a respeito de melhorias e inovações, que permitam apresentação de novas propostas, ou desenvolvimento de propostas em andamento
S44	A organização demonstra claramente os resultados alcançados pelas práticas de inovação
S45	A organização tem seus resultados influenciados pelas práticas de inovação
S46	A considera que a adoção de melhorias e inovação traz legitimidade (reconhecimento) no mercado

Fonte: Elaborado pelo autor (2017) com base em Lima *et al.* (2011, p. 92)

A tabulação e análise dos dados serão realizadas por meio do programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Através da estatística descritiva, serão analisadas as dimensões de cada um dos blocos, vai se restringir em capacidade de absorção e inovação. O alfa de Cronbach será utilizado para verificação de consistência interna, análise de correlação das variáveis entre os constructos institucionalização e as capacidades, e por fim a análise de diferença teste t e ANOVA.

Quadro 14 – Síntese dos procedimentos metodológicos

<b>Etapas</b>	<b>Procedimentos</b>
Classificação	Descritiva e Quantitativa
Dimensão	Transversal, exercício de 2017
Unidade de Pesquisa	Cia de Papel e Celulose População média 500 Amostra pretendida 225
Instrumento de Pesquisa	Questionário Estruturado Escala Likert
Coleta de Dados	<i>Survey Monkey</i>
Técnica de análise de dados	Análise Descritiva; Alfa de Cronbach; Teste <i>t</i> ; ANOVA Análise de Correlação;
Ferramentas de análise	Software SPSS versão 21.0

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A síntese do Quadro 9 apresenta os procedimentos metodológicos, com a finalidade de proporcionar um acompanhamento visual da adequação classificativa, da unidade e roteiro de pesquisa.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a caracterização da unidade da pesquisa, e o resultado da tabulação e análise dos dados desenvolvidas através do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). A categorização da amostra obtida a partir da aplicação dos questionários constituídos pelos cinco blocos, onde foi possível coletar informações sobre os colaboradores, as dimensões das capacidades dinâmicas, sendo as capacidades adaptativa, capacidade absorptiva e capacidade de inovação, até o último bloco que abordou as práticas de inovação institucionalizadas.

Iniciou-se a análise descritiva da amostra, o alfa de Cronbach, utilizado para verificação de consistência interna, análise descritiva das dimensões de cada um dos blocos, e a análise de correlação das variáveis entre os constructos institucionalização e as capacidades dinâmicas.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE PESQUISA

Este tópico apresenta um breve resumo da história da organização. Depois traz uma ligação entre os objetivos propostos nesta pesquisa, e em estudos apresentados nas publicações recentes do tema; com a missão, visão e valores da empresa, que são resultados de um recente alinhamento estratégico da organização.

Para Herrmann e Becker (2016) as competências organizacionais “integram as capacidades e os recursos da organização tendo os elementos constitutivos originados na estratégia”. Por outro lado, as Capacidades dinâmicas para Herrmann e Becker (2016) “adaptam e reconfiguram os recursos internos para atender aos requisitos do processo de contínuo ajustamento estratégico”

Assim, pressupõe-se que o histórico de quase 60 anos de ascensão da organização foi resultado de competências organizacionais sustentáveis, e de capacidades dinâmicas para reconfigurar as estratégias da organização, devido a fatores internos e externos no decorrer das décadas.

A organização iniciou suas atividades na década de 70 com uma máquina de papel importada e o apoio de uma hidrelétrica para compor o processo produtivo, que foram frutos da Madeireira Santa Maria fundada em 1962.

Na década de 80 houve a aquisição de uma nova máquina de papel, capaz de alavancar a produção inicialmente com apenas uma máquina. Hoje ambas somam

uma capacidade de produção em torno de 100 mil toneladas ao ano, que proporcionam a possibilidade ampliar o alcance de inovações incrementais do mercado papelero, atendendo inclusive o mercado exterior, negócio impulsionador para investimentos e diversificação das atividades do grupo Santa Maria.

Investimentos no segmento papel é parte estratégica que também engloba o reflorestamento, negócio agrícola e de energia. Atualmente o Grupo Santa Maria possui duas hidrelétricas, instaladas em sede própria: a Usina Hidrelétrica Salto São Pedro, localizada no município de Pinhão, e a Usina Hidrelétrica Curucaca, no Salto Curucaca, no município de Guarapuava.

O grupo empresarial investe em reflorestamentos, contando com um parque florestal de 12 mil hectares de floresta de pinus, colheita mecanizada, e 7 mil hectares de mata nativa composta por áreas de preservação permanente e reservas legais.

Em relação ao desenvolvimento autossustentável aplicado, existe a transformação de resíduos de madeira dos processos de produção em energia, num aproveitamento do processo produtivo. A organização conta ainda com um sistema de captação de água dos rios e seus afluentes, com um sistema de armazenamento e tratamento onde garante que toda água devolvida ao rio está livre de efluentes que possam contaminá-lo. A unidade de tratamento de água do Grupo tem possibilidade de atender de forma contínua, a uma população com 100 mil habitantes sem que haja racionamento.

#### 4.1.1 Missão

O Grupo corporativo Santa Maria (2018) tem em sua missão trabalhar de forma sustentável, no desenvolvimento de produtos e serviços para um mercado global de consumidores exigentes, realizando sonhos com respeito e integridade, buscando a evolução constante da sociedade.

O objetivo específico desta pesquisa em aferir os aspectos da capacidade dinâmica existentes, vai de encontro com a missão da organização em relação ao desenvolvimento de produtos e serviços para um mercado global.

No escopo de mercado global, Monteiro, Soares e Rua (2013) investigaram as capacidades dinâmicas para verificar o desempenho das exportações em 1.780 empresas, concluindo que recursos intangíveis de uma empresa influenciam o desenvolvimento de capacidades importantes para o desempenho. Desta forma, ao

assumir que a missão da empresa é desenvolver produtos e serviços para um mercado global de consumidores exigentes, ela deve levar em consideração que existem capacidades a se estimular e desenvolver.

O desenvolvimento dos serviços que compõe a missão da empresa, também foi tema para relacionar as capacidades dinâmicas com a inovação de serviços por onde é possível descrever a implementação e manutenção de práticas de sustentabilidade empresarial, pois segundo Mazza, Isidro e Hoffmann (2014, p. 345) “atua como causa e consequência de inovação, em um ciclo para renovação de processos, rotinas e capacidades”.

#### 4.1.2 Visão

A Visão da organização é ser um grupo admirado pela capacidade de promover resultados extraordinários (SANTA MARIA, 2018).

Para que resultados extraordinários sejam alcançados, é necessário identificar qual é o status da organização, quais são as práticas institucionalizadas, e inova-las. Por este motivo, o objetivo específico desta pesquisa em mensurar o grau de institucionalização em que as práticas de inovação se encontram, tende ir em encontro com a visão da organização.

De acordo com os estágios de institucionalização apresentado por Tolbert e Zucker (1999), comportamentos na fase de habituação (pré-institucional) são direcionados à resolução de problemas, onde criam-se procedimentos, políticas ou mapeamento capaz de clarear a interdependência.

Já o próximo nível, a objetificação (semi-institucional), mostra resultados extraordinários em relação ao nível anterior, pois para Tolbert e Zucker (2999) “desenvolve um grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura”.

A visão da organização é atingir a sedimentação das práticas de inovação, pois trata-se da última fase da institucionalização. Pois trata-se integração completa da estrutura teorizada, da estabilidade da estrutura normativa como cultura à longo prazo, e correlação positiva com resultados desejados (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

### 4.1.3 Valores

Seus valores são o empreendedorismo, foco em Resultados, Inovação, Integridade, Orientação para o cliente (interno e externo), Otimização financeira, Responsabilidade Socioambiental e Segurança no Trabalho (SANTA MARIA, 2018).

O objetivo específico da pesquisa em identificar as práticas de inovações adotadas pela Cia também está ligado diretamente ao planejamento estratégico da organização, ao compor a inovação em seus valores.

Quandt *et al.* (2014) identificaram 55 empresas entre “maiores de melhores” na região Sul do Brasil, das quais possuem programas ou sistemas estruturados para solicitar, estimular, avaliar, implementar e recompensar ideias oferecidas pelos funcionários. Eles preveem a necessidade prática, de comportamentos, e processos associados à inovação, bem como impacto na capacidade de direcionar estrategicamente os recursos da empresa em seus esforços de inovação. Empresas que demonstram um foco na aprendizagem e valorização do comportamento inovador, obtém resultados efetivos que contribuem para o desempenho dos negócios (QUANDT *et al.* 2014).

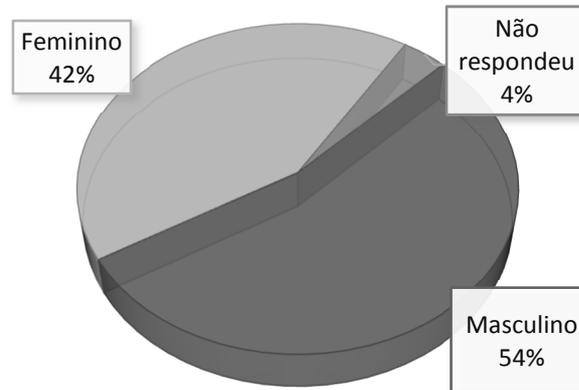
## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Este tópico aborda a caracterização da amostragem coletada. A pesquisa compôs 111 questionários respondidos transversalmente pelos colaboradores por conveniência. Devido a iniciativa da corporação em desenvolver uma pesquisa cultural em todas as empresas do grupo, a aplicação integral dos questionários desta pesquisa foi suspensa, e não foi possível atingir integralmente as 222 respostas de acordo a amostragem sugerida por Barbetta (2002) no tópico 3.2 da unidade de análise, universo e amostra. Desta forma, foi obtido um total de 111 questionários respondidos, que ao seguir a orientação da corporação, não sofreu nenhum desvio da objetividade na coleta das respostas, ou possível confusão do tema desta, e da pesquisa que passou a ser aplicada posteriormente pela empresa.

Feita a tabulação dos dados, foi possível identificar o perfil dos respondentes previsto no Quadro 09 do instrumento de pesquisa, através do gênero dos colaboradores apresentado no gráfico 7, seguido por outras informações como a idade

do profissional, a área de atuação na empresa, período em que está ativo na organização, e por fim seu grau de escolaridade.

Gráfico 7 – Gênero dos respondentes

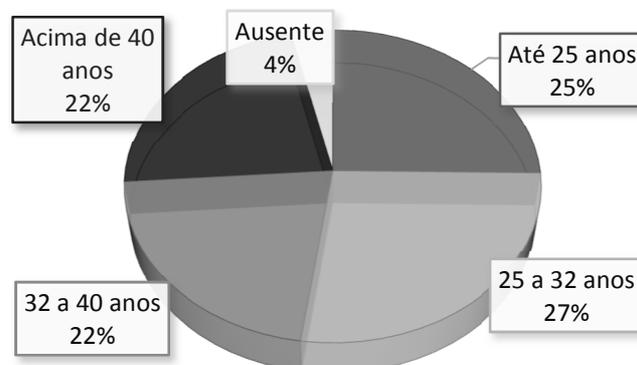


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quatro dos 111 respondentes deixaram o campo de gênero sem resposta, e não houve possibilidade de identificação para solicitar o preenchimento. Ocorreu a ausência de alguns dados também em outros dados do quadro de informações do colaborador.

No quesito idade, também houve 4 ausências de respostas, sem a possibilidade de identificar o respondente para preenchimento, de acordo com o Gráfico 8. A idade média dos respondentes é de aproximadamente 33 anos, sendo que 10 dos respondentes possuem menos de vinte anos, sendo 2 com apenas 17 anos, e 6 possuem mais de 50 anos, e um com 58 anos.

Gráfico 8 – Idade dos respondentes

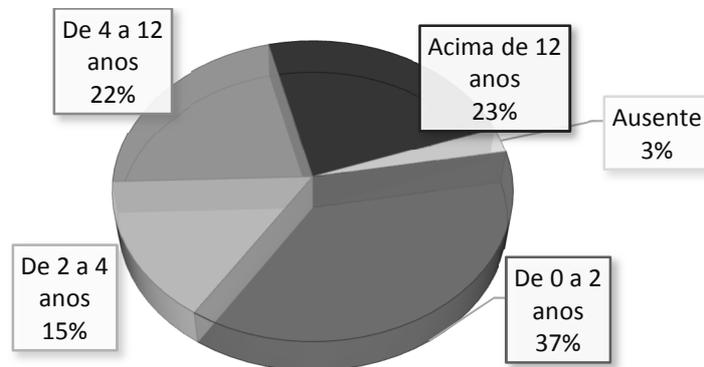


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A idade dos respondentes foi agrupada em 4 grupos relativamente equivalentes em termos de quantidade de indivíduos para a representação Gráfica.

A mesma ideia de proporcionalidade entre os grupos foi adotada no caso do tempo de empresa, conforme Gráfico 9. Neste item 3 colaboradores não responderam à questão de tempo em que atuam na organização. O tempo médio de empresa é de aproximadamente 8 anos, sendo que 7 dos respondentes estão a menos de 1 ano na empresa e 1 a mais de 33 anos na empresa.

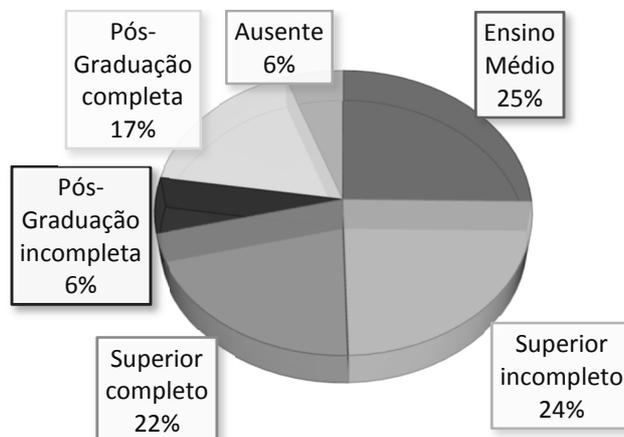
Gráfico 9 – Tempo de empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Houve 6 abstenções dos respondentes em relação a escolaridade de acordo com o Gráfico 10. Dos 49% que possuem ensino médio e superior em andamento. Já 45% dos respondentes completaram o ensino superior, mantendo-se neste grau de escolaridade, que avançaram para a pós-graduação ou já a concluíram.

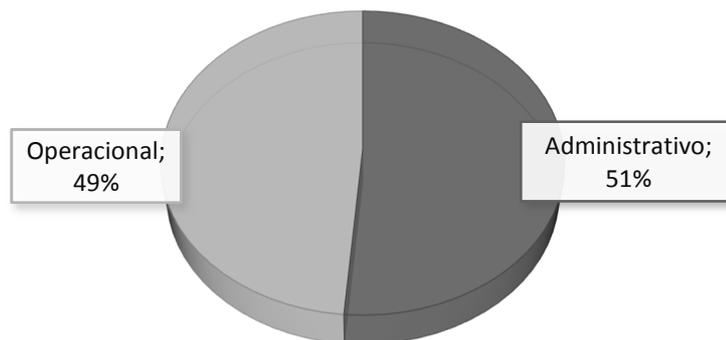
Gráfico 10 – Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O reflexo do elevado índice de ensino superior e superior incompleto, pode estar relacionado ao programa menor aprendiz da empresa em foco, que requisita o curso técnico ou superior, e/ou devido a equiparação do corpo profissional operacional e administrativo de acordo com o Gráfico 11.

Gráfico 11 – Área de atuação



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Ao decidir realizar investimentos em várias áreas de negócios, a organização montou uma equipe administrativa estruturada, onde seu número é equiparado a equipe operacional fabril e de campo. Para ambos os casos são necessários conhecimentos específicos, e por este motivo os respondentes são estimulados a elevar sua escolaridade.

Do pessoal administrativo apenas 2 possuem somente o ensino médio e 13 possuem o ensino superior incompleto (ou ainda em andamento). O setor mescla de maneira quase que equivalente o gênero (54,5% masculino e 45,5% feminino) e a faixa etária (50% até 30 anos). O tempo de empresa que é um pouco desbalanceado (59% com menos de 5 anos), o que indica um certo nível de rotatividade.

Em relação ao pessoal operacional, 26 possuem somente o ensino médio e 14 o ensino superior incompleto (ou ainda em andamento). Apesar da ideia de que o setor operacional em indústrias seja ocupado em sua grande maioria por homens, neste caso apenas 57% são do gênero masculino. Em relação a faixa etária, 50% dos respondentes possuem até 32 anos. O tempo de atuação na empresa indica que 50% dos respondentes estão a até 5 anos na mesma, o que também pode indicar um certo nível de rotatividade.

### 4.3 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Este tópico representa a análise descritiva dos resultados através das médias obtidas nos questionários, seu desvio padrão, a análise de confiabilidade através do Alfa de Cronbach a partir das dimensões das capacidades dinâmicas e das práticas de inovação institucionalizada. Faz referência a resultados obtidos em publicações recentes relacionados ao tema, que por fim aborda a proposta dos objetivos de pesquisa.

A estrutura do instrumento é construída por cinco blocos, a partir da caracterização da amostragem apresentada no tópico anterior. Os próximos três blocos (números 2, 3 e 4) são aqui analisados pelas dimensões da capacidade adaptativa da organização, da capacidade absorptiva, e da capacidade de inovação. O último bloco analisado aborda as práticas de inovação institucionalizada.

A Capacidade de Inovação traz o primeiro conjunto de variáveis no Tabela 1, onde houve a ausência de um dado no item I05, onde o respondente preferiu deixar a questão em branco, e que não afetou a amostragem dessa dimensão.

O teste de normalidade da dimensão foi realizado através da assimetria e Kurtosis, onde é possível afirmar que a assimetria ficou dentro de parâmetros normais de +1 e -1, e que a Kurtosis também se encontra dentro dos parâmetros normais de +3 e -3 segundo Field (2009). Essa mesma análise foi aplicada para todas as dimensões.

A Tabela 1 mostra ainda, que o desvio padrão é muito próximo, sem muita dispersão, o que permite afirmar não haver dispersão.

Foi avaliado em termos de consistência interna de confiabilidade a partir do alfa de Cronbach (HAIR *et al.* 2005), onde o coeficiente resultante foi de 0,816, o que é considerado na literatura como um indicador Muito Bom, por adequar-se nos parâmetros de  $\alpha$   $0,8 < 0,9$  (HAIR *et al.* 2005). Essa avaliação será apresentada nas demais dimensões adequadamente aos parâmetros da literatura. Também se constatou que não existe indicação relevante de exclusão de qualquer uma das variáveis que resulte em um alfa maior.

Tabela 1 - Bloco 2 - Capacidade de inovação: Inovação Gerencial

<b>DIMENSÃO: Inovação Gerencial</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
I01	A equipe de gestão da organização está totalmente engajada na definição de estratégia e da maneira de pô-la em prática	3,46	0,850
I02	A equipe de gestão da organização tem uma compreensão dos detalhes das operações do negócio	3,65	0,870
I03	Há uma melhoria da capacidade de recrutar e reter profissionais de alta performance, inovadores e com elevada criatividade	3,40	1,056
I04	Há busca constante por novas maneiras em que se possam equilibrar atividades em diferentes áreas do negócio	3,62	1,010
I05	Há um sistema de incentivo e desenvolvimento pessoal	3,35	1,138

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em relação a inovação gerencial, segundo Smith *et al.* (2008, *apud* VALLADARES; VASCONCELLOS, 2014) o processo de inovação é compreendido “como uma atividade realizada por pessoas, apoiadas por: gestão do conhecimento, estilo gerencial e liderança, recursos, estrutura organizacional, estratégia corporativa e tecnologia”.

A partir das variáveis da Inovação Gerencial, foi possível evidenciar que a gestão da organização está, principalmente, em busca constante por novas maneiras em que se possam equilibrar atividades em diferentes áreas do negócio, como tem a compreensão dos detalhes da operação do negócio, pois tendem a concordar em grande parte com estas questões, e que concorda em parte em relação ao engajamento na definição de estratégia e a sua aplicação prática, que há melhoria na capacidade de recrutamento/retenção de profissionais de alta performance, inovadores e com elevada criatividade, e com a menor média, dos que concordam em parte sobre haver um sistema de incentivo e desenvolvimento pessoal.

A Capacidade de Inovação gera o segundo conjunto de variáveis na Tabela 2. Nele, houve a ausência de um dado no item I07, onde o respondente preferiu deixar a questão em branco, e que não afetou a amostragem dessa dimensão. A Tabela mostra ainda, que o desvio padrão é muito próximo, sem muita dispersão, o que permite afirmar não haver dispersão.

A consistência interna de confiabilidade a partir do alfa de Cronbach teve um coeficiente resultante de 0,823, o que é considerado na literatura como um indicador Muito Bom, por adequar-se nos parâmetros de  $\alpha$   $0,8 < 0,9$  (HAIR *et al.* 2005). Dessa forma, ficou evidente que não existe indicação relevante de exclusão de qualquer uma das variáveis que resulte em um alfa maior.

Tabela 2 - Bloco 2 - Capacidade de inovação: Inovação de Serviço

<b>DIMENSÃO: Inovação de Serviço</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
I06	Na organização há capacidade de desenvolver melhorias nos serviços	3,84	0,987
I07	Na organização há capacidade de desenvolver novos serviços	3,67	0,978
I08	Na organização há reconhecimento do diferencial dos serviços prestados	3,61	1,028
I09	Na organização há personalização do serviço, ou seja, capacidade de alinhar os serviços às necessidades do cliente (interno) e responder rápida e eficazmente às mudanças dessas necessidades	3,59	1,091

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A Inovação de serviço na organização apresenta variáveis que indicam ser uma organização com capacidade de desenvolver melhorias nos serviços, com tendência para a concordância em grande parte. A organização demonstra ainda a capacidade de desenvolver novos serviços, com reconhecimento do diferencial dos serviços prestados. Por fim, e com uma média de 3,59 de concordância da escala 5, foi possível evidenciar que há personalização do serviço, a partir da capacidade de alinhar os serviços às necessidades do cliente (interno) e responder rápida e eficazmente às mudanças dessas necessidades.

A Capacidade de Inovação apresenta o terceiro conjunto de variáveis na Tabela 3. Neste conjunto, houve a ausência de dois dados entre as variáveis I11 a I13, onde os respondentes preferiram deixar a questão em branco, e que não afetou a amostragem dessa dimensão. A Tabela mostra ainda, que o desvio padrão é muito próximo, sem muita dispersão, o que permite afirmar não haver dispersão.

A consistência interna de confiabilidade a partir do alfa de Cronbach teve um coeficiente resultante de 0,775, o que é considerado na literatura como um Bom indicador, por adequar-se nos parâmetros de  $\alpha$   $0,7 < 0,8$  (HAIR *et al.* 2005). Sob observação, ficou definido que não existe indicação relevante de exclusão de qualquer uma das variáveis que resulte em um alfa maior.

Tabela 3 - Bloco 2 - Capacidade de inovação: Inovação Organizacional

<b>DIMENSÃO: Inovação Organizacional</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
I10	Há adoção de novas práticas administrativas como procedimentos, instruções, regras e estruturas relacionadas com a comunicação e conhecimento	3,62	0,874
I11	As inovações administrativas adotadas pela empresa impactam positivamente os resultados econômico-financeiros da organização	3,73	0,949
I12	A estrutura organizacional e processos administrativos, adotados atualmente pela empresa em seu processo de gestão, são inovadores para a empresa	3,62	1,007
I13	Nos últimos cinco anos, houve nova orientação estratégica corporativa, ou mudanças em grande parte dela	3,81	1,032

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em todas as variáveis da Inovação Organizacional, foi possível evidenciar que é perceptível para a amostragem, que a gestão da organização trouxe nova orientação estratégica corporativa nos últimos cinco anos, e que as inovações administrativas adotadas pela empresa impactam positivamente os seus resultados econômico-financeiros. Há concordância em grande parte, que a organização adota novas práticas administrativas (procedimentos, instruções, regras e estruturas) relacionadas com a comunicação e conhecimento, e por fim, a estrutura e processos organizacionais adotados pela empresa são inovadores em relação a sua gestão.

As variáveis manifestam a percepção dos colaboradores da organização, que concordam em grande parte com todos os itens das dimensões da Capacidade de Inovação. Desta forma, foi possível cumprir o objetivo específico proposto nesta pesquisa, por identificar que as práticas de inovações adotadas pela Cia de Papel e Celulose são existentes a partir da Inovação Gerencial, Inovação de Serviços e Inovação Organizacional.

A Capacidade de Absorção explica o primeiro dos quatro conjuntos de variáveis na Tabela 4, onde houve a ausência de dois dados na variável I17, onde o respondente preferiu deixar a questão em branco, e que não afetou a amostragem dessa dimensão. A Tabela 4 mostra ainda que o desvio padrão é muito próximo, sem muita dispersão, o que permite afirmar não haver dispersão.

A consistência interna de confiabilidade a partir do alfa de Cronbach teve um coeficiente resultante de 0,754, o que é considerado na literatura como um Bom indicador, por adequar-se nos parâmetros de  $\alpha 0,7 < 0,8$  (HAIR *et al.* 2005). Também se constatou que não existe indicação relevante de exclusão de qualquer uma das variáveis que resulte em um alfa maior.

Tabela 4 - Bloco 3 - Capacidade de Absorção: Aquisição

<b>DIMENSÃO: Aquisição</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
A14	A Organização tem uma orientação de gestão voltada a monitorar as tendências de forma contínua e extensiva	3,59	0,967
A15	A Organização tem capacidade de obter informações sobre novos sistemas tecnológicos	3,84	1,014
A16	A Organização tem capacidade de obter informações relevantes, contínuas e atuais sobre concorrentes	3,65	0,950
A17	A Organizações tem capacidade de obter informações do sistema contábil/financeiro para criar valor em tempo real	3,51	1,317

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No que tange a Capacidade de Absorção, todas as variáveis da dimensão de Aquisição, evidenciam a capacidade de orientação da gestão em monitorar tendências de forma contínua e extensiva, e obter informações. A obtenção de informações está ligada a novos sistemas tecnológicos; informações relevantes, contínuas e atuais sobre concorrentes; e por fim, tem a capacidade de obter informações do sistema contábil e financeiro para criação de valor em tempo real. A Amostra da pesquisa mostra que os colaboradores da empresa concordam em grande parte com as capacidades de absorção da organização, no quesito Aquisição.

Em relação a Capacidade de Absorção, no segundo dos quatro conjuntos de variáveis na Tabela 5, não houve ausência de dados nas variáveis. Percebe-se nela que o desvio padrão é muito próximo, sem muita dispersão, o que permite afirmar não haver dispersão.

A consistência interna de confiabilidade a partir do alfa de Cronbach teve um coeficiente resultante de 0,818, o que é considerado na literatura como um indicador Muito Bom, por adequar-se nos parâmetros de  $\alpha 0,8 < 0,9$  (HAIR *et al.* 2005). Dessa forma, se observou que não existe indicação relevante de exclusão de qualquer uma das variáveis que resulte em um alfa maior.

Tabela 5 - Bloco 3 - Capacidade de Absorção: Assimilação

<b>DIMENSÃO: Assimilação</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
A18	Na Organização há investimentos em recursos humanos no intuito de qualificá-los	3,59	0,967
A19	A Organização tem capacidade de assimilar novas tecnologias e inovações úteis e com potencial comprovado	3,84	1,014
A20	A Organização tem programas de gestão do conhecimento, garantindo simultaneamente a sua capacidade de absorver conhecimento e tecnologias de outras organizações	3,65	0,950
A21	A Organização assimila conhecimento de negócios e tecnologias existentes no mercado	3,51	1,317

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A assimilação no quesito capacidade de absorção é percebida pela amostragem principalmente em relação a novas tecnologias e inovações úteis e com potencial comprovado, seguido por programas de gestão do conhecimento, capaz de garantir simultaneamente a capacidade de absorver conhecimento e tecnologias de outras organizações, bem como assimilar o conhecimento de negócios e tecnologias existentes no mercado. Reflexo disso está no investimento em recursos humanos presente na variável A18, complementar a instrução de escolaridade dos colaboradores, onde 45% da amostra possui instrução de nível superior ou pós-graduação, que adicionalmente, estão englobados itens de gestão de informações dentro dos processos, que podem ser avaliados em futuros estudos.

A Capacidade de Absorção aborda o terceiro dos quatro conjuntos de variáveis na Tabela 6, no qual houve a ausência de um dado no item A23, onde o respondente preferiu deixar a questão em branco, e que não afetou a amostragem dessa dimensão.

A Tabela 6 mostra ainda que o desvio padrão é muito próximo, sem muita dispersão, o que permite afirmar não haver dispersão.

A consistência interna de confiabilidade a partir do alfa de Cronbach teve um coeficiente resultante de 0,803, o que é considerado na literatura como um indicador Muito Bom, por adequar-se nos parâmetros de  $\alpha$   $0,8 < 0,9$  (HAIR *et al.* 2005). Então foi constatado que não existe indicação relevante de exclusão de qualquer uma das variáveis que resulte em um alfa maior.

Tabela 6 - Bloco 3 - Capacidade de Absorção: Transformação

<b>DIMENSÃO: Transformação</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
A22	A Organização tem capacidade de renovar e inovar no que diz respeito às tecnologias-chave, estimulando a busca de alternativas e inovação	3,68	0,991
A23	Na Organização há transmissão voluntária de informações científicas e tecnológicas úteis pelos colaboradores entre si	3,28	1,006
A24	A Organização tem capacidade de agregação interna, ou seja, grau em que todos os funcionários tentam entender os procedimentos e processos organizacionais	3,38	1,054
A25	A Organização tem estrutura e estímulo para utilizar tecnologias de informação a fim de melhorar o fluxo de informações e partilhar conhecimento (incluindo reuniões virtuais entre profissionais)	3,50	1,078

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

As variáveis da dimensão de Transformação da Capacidade de Absorção trazem uma tendência para concordância em parte (3 de 1 a 5) maior frequência que a concordância em grande parte (4 de 1 a 5), no quesito de transmissão voluntária de informações científicas e tecnológicas úteis pelos colaboradores entre si, e a agregação interna para o grau em que os funcionários tentam entender os procedimentos e processos organizacionais. Por outro lado, a amostragem concorda em grande parte que a organização tem capacidade de renovar e inovar no que diz respeito às tecnologias-chave, estimulando a busca de alternativas e inovação, e utilização de tecnologias de informação a fim de melhorar o fluxo de informações e partilhar conhecimento.

Por fim, a Capacidade de Absorção apresenta o último dos quatro conjuntos de variáveis na Tabela 7, sem ausência de dados nas variáveis. Mostra ainda que o desvio padrão é muito próximo, sem muita dispersão, o que permite afirmar não haver dispersão.

A consistência interna de confiabilidade a partir do alfa de Cronbach teve um coeficiente resultante de 0,846, o que é considerado na literatura como um indicador Muito Bom, por adequar-se nos parâmetros de  $\alpha$   $0,8 < 0,9$  (HAIR *et al.* 2005). Também se constatou que não existe indicação relevante de exclusão de qualquer uma das variáveis que resulte em um alfa maior.

Tabela 7 - Bloco 3 - Capacidade de Absorção: Exploração

<b>DIMENSÃO: Exploração</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
A26	A Organização tem capacidade de explorar os conhecimentos adquiridos externamente a fim de responder rapidamente às mudanças no ambiente	3,59	0,948
A27	Há aplicação de experiência, ou seja, medida em que o conhecimento e a experiência adquiridos são priorizados nas áreas de tecnologias e inovações	3,47	0,942
A28	Há proatividade tecnológica, ou seja, capacidade de inovar a fim de ganhar em competitividade, ampliando o portfólio de produtos ou serviços, em vez de responder às exigências de demandas ou pressão da competitividade	3,56	0,901
A29	Há divisão clara das funções e responsabilidades para utilizar a informação e conhecimento obtido do ambiente externo da empresa	3,64	0,998

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A dimensão da exploração das capacidades dinâmicas volta para a maioria da amostra com concordância em grande parte, principalmente na clareza de divisão das funções e responsabilidades para utilizar a informação e conhecimento obtido no ambiente externo da empresa, e explorar os conhecimentos adquiridos externamente a fim de responder rapidamente às mudanças no ambiente. Segundo a amostragem, na organização há proatividade tecnológica, com capacidade de inovar a fim de ganhar em competitividade, ampliando o portfólio de produtos ou serviços, em vez de responder às exigências de demandas ou pressão da competitividade. Por fim, a amostragem torna a concordância em parte no quesito de aplicação de experiência, medida em que o conhecimento e a experiência adquiridos são priorizados nas áreas de tecnologias e inovações.

A capacidade de adaptação surge como um conjunto de variáveis na Tabela 8. Nesta dimensão não houve ausência de dados nas variáveis. Nela percebe-se que o desvio padrão é muito próximo, sem muita dispersão, o que permite afirmar não haver dispersão.

A consistência interna de confiabilidade a partir do alfa de Cronbach teve um coeficiente resultante de 0,799, o que é considerado na literatura um Bom indicador, por adequar-se nos parâmetros de  $\alpha$   $0,7 < 0,8$  (HAIR *et al.* 2005). Foi possível evidenciar que não existe indicação relevante de exclusão de qualquer uma das variáveis que resulte em um alfa maior.

Tabela 8 - Bloco 4 - Capacidade de Adaptação: Adversidades internas e externas

<b>DIMENSÃO: Adversidades internas e externas.</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
D30	A Organização tem a disponibilidade para identificar novas oportunidades de mercado	3,80	0,818
D31	A Organização está preparada para investir em novos produtos para atender rapidamente a novas demandas de seu segmento	3,64	0,882
D32	A organização estimula a resolução de problemas, e melhorias em relação as oportunidades de mercado	3,80	0,942
D33	As áreas se adaptam rapidamente com as mudanças propostas pela gestão	3,65	1,059

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em todas as variáveis das adversidades internas e externas, foi evidenciado que a organização tem a disponibilidade para identificar novas oportunidades de mercado, e estimula a resolução de problemas, e melhorias em relação as oportunidades de mercado, pois pontuam uma média com tendência para concordância em grande parte. Com uma média de 3,64 e 3,65 (de 1 a 5), a amostragem compreende que as áreas da organização se adaptam rapidamente com as mudanças propostas pela gestão, e que está preparada para investir em novos produtos para atender rapidamente a novas demandas de seu segmento.

A amostragem manifesta a percepção dos colaboradores da organização, que concordam em grande parte com todos os itens das dimensões da Capacidade de absorção e adaptação. Desta forma, foi possível cumprir o objetivo específico proposto nesta pesquisa, por aferir os aspectos da capacidade dinâmica existentes na Cia de Papel e Celulose. Na empresa foram identificados os aspectos da inovação (Gerencial, Serviços e Organizacional), no que tangem a aquisição, assimilação, transformação, exploração como dimensões da Capacidade de absorção; e por fim, a identificação e estímulos para as adversidades internas e externas, componentes da Capacidade de adaptação.

As Práticas de inovação institucionalizadas listam o primeiro de três conjunto de variáveis na Tabela 9. Nela, não houve ausência de dados nas variáveis. Percebe-se que o desvio padrão é muito próximo, sem muita dispersão, o que permite afirmar não haver dispersão.

A consistência interna de confiabilidade a partir do alfa de Cronbach teve um coeficiente resultante de 0,799, o que é considerado na literatura um Bom indicador, por adequar-se nos parâmetros de  $\alpha$   $0,7 < 0,8$  (HAIR *et al.* 2005). Também se constatou que não existe indicação relevante de exclusão de qualquer uma das variáveis que resulte em um alfa maior.

Tabela 9 - Bloco 5 – Práticas de inovação institucionalizadas: Habituação

<b>DIMENSÃO: Habituação</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
H34	A Organização promove reuniões ou debates entre os colaboradores, sobre melhorias nos processos	3,66	1,148
H35	A Organização segue às determinações de entidades reguladoras (ambiental, segurança)	4,27	0,820
H36	A Organização investe em novas tecnologias (software, máquinas) para melhorar os produtos ou a qualidade dos serviços	3,95	0,903
H37	A Organização desenvolve parcerias com outras organizações, ou busca consultorias ou treinamentos para melhorias internas	3,95	0,994

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em todas as variáveis da Habituação das práticas de inovação institucionalizadas, foi identificado um alto nível de concordância de grande parte, onde mostra uma elevada concepção por parte da amostragem, no que se refere a organização seguir determinação de entidades reguladoras ambientais ou segurança, com uma média de 4,27 (de 1 a 5), seguido por indicadores de elevada concordância em relação ao investimento em novas tecnologias para melhoria de produtos ou qualidade de serviços, e desenvolvimento de parcerias com outras organizações, e/ou busca de consultorias e/ou treinamentos para melhorias internas. Por fim, ficou evidente que a organização promove reuniões ou debates entre os colaboradores sobre melhorias nos processos. Dessa forma, é possível afirmar que a empresa está habituada em suas práticas de inovação institucionalizadas.

As Práticas de inovação institucionalizadas trazem o segundo conjunto de variáveis na Tabela 10. Nesta dimensão não houve ausência de dados nas variáveis. Nela percebe-se que o desvio padrão é muito próximo, sem muita dispersão, o que permite afirmar não haver dispersão.

A consistência interna de confiabilidade a partir do alfa de Cronbach teve um coeficiente resultante de 0,816, o que é considerado na literatura como um indicador Muito Bom, por adequar-se nos parâmetros de  $\alpha$   $0,8 < 0,9$  (HAIR *et al.* 2005). Foi verificado que não existe indicação relevante de exclusão de qualquer uma das variáveis que resulte em um alfa maior.

Tabela 10 - Bloco 5 – Práticas de inovação institucionalizadas: Objetificação

<b>DIMENSÃO: Objetificação</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
O38	A Organização oferece estímulo ou apoio às práticas de inovação, por meio de programas de sugestões individuais	3,81	1,058
O39	A empresa realiza estudos ou viabiliza iniciativas voltados para inovação ou melhoria em sua área, ou a partir de outras empresas	3,78	1,048
O40	Possui equipe/área/setor responsável por dar suporte às práticas de inovação	3,72	1,177
O41	A organização estabelece internamente responsáveis para o acompanhamento no desenvolvimento de inovações	3,74	1,110

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em todas as variáveis da Objetificação das práticas de inovação institucionalizadas, foi identificada a percepção da amostragem, não tão elevados como a habituação, mas suficientes para considerar a concordância de grande parte, principalmente no que tange aos estímulos oferecidos pela organização, voltados às práticas de inovação por meio de programas de sugestões individuais. Outras variáveis tendem a evidenciar a objetificação das práticas de inovação institucionalizadas com médias entre 3,72 a 3,78 (de 1 a 5) referentes a realização de estudos e viabilização de iniciativas voltadas para inovação ou melhoria em sua área, ou a partir de outras empresas. São destaques as variáveis da organização estabelecer internamente responsáveis para o acompanhamento no desenvolvimento de inovações, e possui equipe responsável por dar suporte às práticas de inovação, em se tratando de um cenário de objetificação das práticas de inovação institucionalizadas pela Cia.

Por fim, as Práticas de inovação institucionalizadas listam o terceiro e último conjunto de variáveis na Tabela 11. Nesta dimensão não houve ausência de dados nas variáveis. Percebe-se ainda que o desvio padrão é muito próximo, sem muita dispersão, o que permite afirmar não haver dispersão.

A consistência interna de confiabilidade a partir do alfa de Cronbach teve um coeficiente resultante de 0,815, o que é considerado na literatura como um indicador Muito Bom, por adequar-se nos parâmetros de  $\alpha$   $0,8 < 0,9$  (HAIR *et al.* 2005). Desta forma, foi evidenciado que não existe indicação relevante de exclusão de qualquer uma das variáveis que resulte em um alfa maior.

Tabela 11 - Bloco 5 - Práticas de inovação institucionalizadas: Sedimentação

<b>DIMENSÃO: Sedimentação</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
S42	A organização é comprometida com o desenvolvimento de práticas de inovação, através de programas como TPM, sugestão de melhorias, feedbacks	4,32	0,809
S43	A organização realiza encontros, palestras ou consultorias a respeito de melhorias e inovações, que permitam apresentação de novas propostas, ou desenvolvimento de propostas em andamento	3,80	1,073
S44	A organização demonstra claramente os resultados alcançados pelas práticas de inovação	3,56	1,157
S45	A organização tem seus resultados influenciados pelas práticas de inovação	3,67	1,030
S46	A considera que a adoção de melhorias e inovação traz legitimidade (reconhecimento) no mercado	3,86	1,127

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Por fim, a amostragem torna evidente que concorda em parte em relação a organização demonstrar claramente os resultados alcançados pelas práticas de inovação, gerando assim uma possibilidade de a empresa projetar a comunicação voltada para a influência dos resultados. As variáveis da Sedimentação das práticas tiveram uma tendência da amostragem concordar em grande parte que a organização realiza encontros, palestras ou consultorias a respeito de melhorias e inovações, que permitam apresentação de novas propostas, ou desenvolvimento de propostas em andamento, considera que a adoção de melhorias e inovação traz legitimidade no mercado, que a organização tem seus resultados influenciados pelas práticas de inovação, apesar da amostragem interpretar que eles sejam divulgados em parte, sem concordância integral. Por fim, foi identificado que as variáveis tendem a ressaltar que uma média relevante de 4,32 (de 1 a 5) da amostragem consoa com a ideia de a organização é comprometida com o desenvolvimento de práticas de inovação, através de programas como TPM, sugestão de melhorias, e feedbacks.

A amostragem manifesta a percepção dos colaboradores da organização, que concordam em grande parte, com algumas variáveis excedendo a média para concordância total, com todos os itens das dimensões das práticas de inovação institucionalizadas. Desta forma, foi possível cumprir o objetivo específico proposto nesta pesquisa, em mensurar o grau de institucionalização em que as práticas de inovação se encontram. Após identificar os aspectos da inovação (Gerencial, Serviços e Organizacional), a organização deixa evidente através da amostragem, que passou pela fase de objetificação ao atender determinações de entidades reguladoras e investir em tecnologias ou parcerias para melhorias internas; passando por uma fase de objetificação onde estimula internamente a busca por práticas de inovação através

de programas, iniciativas e áreas destinadas para adoção das práticas, chegando na sedimentação, com maior força no comprometimento com o desenvolvimento das práticas, e sua legitimidade.

As capacidades de inovação, absorção e adaptação, bem como as práticas de inovação institucionalizadas que geraram 46 variáveis, foram consolidadas em 11 dimensões conforme Tabela 12. Nesta visão macro percebe-se que as ausências de algumas respostas nos quadros anteriores não trouxeram desvios ou variações em alfa. Percebe-se que o desvio padrão é muito próximo, sem muita dispersão, o que permite afirmar não haver dispersão.

Tabela 12 – Dimensões consolidadas

Dimensão	Média	Desvio padrão
Gerencial	3,49	0,751
Serviço	3,67	0,827
Organizacional	3,69	0,752
Aquisição	3,65	0,815
Assimilação	3,44	0,838
Transformação	3,46	0,820
Exploração	3,51	0,754
Adversidades	3,72	0,734
Habitualização	3,95	0,694
Objetivação	3,76	0,882
Sedimentação	3,83	0,797

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em suma, as dimensões das capacidades de inovação, absorção e adaptação estão em um grau de concordância entre parcialmente e em grande parte, através da amostragem. Os indicadores apontam que as capacidades da organização estão de acordo com o comportamento orientado, explanado por Wang e Ahmed (2007) a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.

Já o grau da institucionalização das práticas de inovação, como é de se esperar, a habituação é mais elevada (3,95 em Habituação, para 3,76 em Objetivação e 3,83 para Sedimentação) por se tratar do início do processo de institucionalização. A partir da teoria de base, o próximo grau a ser atingido seria a objetivação, superior

a sedimentação. Porém, nesta amostragem, já foi evidenciado que a Sedimentação foi aferida com maior média que a objetivação, pois encontra-se relativamente constituído ou já possui fatores destas variáveis em andamento.

A partir da análise de variância (ANOVA) da amostragem, que segundo Hair *et al.* (2005) objetiva identificar diferenças estatísticas entre as médias de dois ou mais grupos, com a utilização do teste de Tukey, é possível evidenciar na Tabela 13, que existe diferença significativa entre a média de faixa etária com idade de até 25 anos, com a média da faixa etária acima de 40 anos na dimensão de Inovação em Serviços (sig. = 0,013), também na dimensão da Inovação Organizacional (sig. = 0,015). Denota-se que a amostragem com faixa acima dos 40 anos possui maior senso crítico em relação a dimensão da inovação dos serviços e organizacional, do que a amostragem com faixa etária de até 25 anos de idade.

A Faixa etária de idade acima de 40 anos também mostrou maiores requisitos que a faixa de até 25 anos no que se trata a capacidade de renovar no que diz respeito às tecnologias-chave, estímulo ou transmissão voluntária de informações científicas e tecnológicas, de acordo com a dimensão da transformação. Essa capacidade de absorção apresentou uma diferença significativa (sig. = 0,035).

A amostragem com faixa etária de até 25 anos se mostrou mais flexível ao considerar e buscar melhorias a fim de avançar no fluxo de informações e partilhar conhecimento.

Tabela 13 - ANOVA – Agrupamento de faixa etária

Dimensão	Faixa Etária	N	Média	Desvio padrão	F	Sig.
Gerencial	Até 25 anos	28	3,61	0,710	0,738	0,532
	25 a 32 anos	30	3,51	0,750		
	32 a 40 anos	24	3,34	0,763		
	Acima de 40 anos	25	3,38	0,794		
Serviço	Até 25 anos	28	3,90	0,643	3,763	0,013
	25 a 32 anos	30	3,85	0,668		
	32 a 40 anos	24	3,50	0,723		
	Acima de 40 anos	25	3,27	1,101		
Organizacional	Até 25 anos	28	3,97	0,678	3,659	0,015
	25 a 32 anos	30	3,75	0,716		
	32 a 40 anos	24	3,50	0,547		
	Acima de 40 anos	25	3,38	0,866		
Aquisição	Até 25 anos	28	3,85	0,711	1,152	0,332
	25 a 32 anos	30	3,58	0,833		
	32 a 40 anos	24	3,54	0,670		
	Acima de 40 anos	25	3,47	0,961		
Assimilação	Até 25 anos	28	3,66	0,794	1,078	0,362
	25 a 32 anos	30	3,40	0,877		
	32 a 40 anos	24	3,29	0,786		
	Acima de 40 anos	25	3,32	0,888		
Transformação	Até 25 anos	28	3,79	0,609	2,977	0,035
	25 a 32 anos	30	3,48	0,856		
	32 a 40 anos	24	3,25	0,796		
	Acima de 40 anos	25	3,21	0,918		
Exploração	Até 25 anos	28	3,70	0,563	1,212	0,309
	25 a 32 anos	30	3,53	0,816		
	32 a 40 anos	24	3,40	0,671		
	Acima de 40 anos	25	3,33	0,929		
Adversidades	Até 25 anos	28	3,94	0,599	1,794	0,153
	25 a 32 anos	30	3,74	0,764		
	32 a 40 anos	24	3,56	0,644		
	Acima de 40 anos	25	3,53	0,855		
Habitualização	Até 25 anos	28	4,20	0,595	2,152	0,098
	25 a 32 anos	30	3,97	0,656		
	32 a 40 anos	24	3,74	0,592		
	Acima de 40 anos	25	3,85	0,869		
Objetivação	Até 25 anos	28	3,96	0,700	0,762	0,518
	25 a 32 anos	30	3,75	1,021		
	32 a 40 anos	24	3,71	0,823		
	Acima de 40 anos	25	3,61	0,955		
Sedimentação	Até 25 anos	28	4,07	0,725	1,432	0,238
	25 a 32 anos	30	3,66	0,871		
	32 a 40 anos	24	3,86	0,702		
	Acima de 40 anos	25	3,74	0,869		

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Além disso, essa amostragem com faixa etária de até 25 anos elevou a média para todas as dimensões, sejam pelas capacidades dinâmicas, como para os três graus das práticas de inovação institucionalizadas. Apesar de não apresentar uma diferença significativa no grau de sedimentação das práticas de inovação, a amostragem de até 25 anos eleva a média da Sedimentação (4,07), que é o último

grau de institucionalização, para um grau mais elevado que a Objetificação, que em teoria é o segundo grau da institucionalização conforme mostra o Tabela 12 – Dimensões consolidadas.

O agrupamento das dimensões a partir do Gênero da amostragem, mostra diferença significativa (utilizando o teste t para amostra independente) em relação a inovação em serviços (0,029), mesmo que as médias de concordância entre homens e mulheres tenham sido muito próximas, entre 3,55 para 3,80.

Tabela 14 – Teste T – Agrupamento de Gênero

Dimensão	Gênero	N	Média	Desvio padrão	F	Sig.
Gerencial	Masculino	60	3,42	0,748	0,097	0,756
	Feminino	47	3,57	0,761		
Serviço	Masculino	60	3,55	0,910	4,890	0,029
	Feminino	47	3,80	0,717		
Organizacional	Masculino	60	3,58	0,750	0,019	0,890
	Feminino	47	3,85	0,731		
Aquisição	Masculino	60	3,58	0,746	0,971	0,327
	Feminino	47	3,70	0,901		
Assimilação	Masculino	60	3,37	0,844	0,037	0,848
	Feminino	47	3,51	0,853		
Transformação	Masculino	60	3,39	0,844	0,356	0,552
	Feminino	47	3,52	0,804		
Exploração	Masculino	60	3,47	0,803	1,018	0,315
	Feminino	47	3,54	0,700		
Adversidades	Masculino	60	3,66	0,775	1,819	0,180
	Feminino	47	3,79	0,686		
Habitualização	Masculino	60	3,92	0,710	0,202	0,654
	Feminino	47	4,02	0,690		
Objetivação	Masculino	60	3,74	0,896	0,267	0,606
	Feminino	47	3,81	0,859		
Sedimentação	Masculino	60	3,77	0,826	1,146	0,287
	Feminino	47	3,94	0,776		

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Esgotaram-se as buscas entre as variáveis, para identificar o que gerou a diferença significativa entre homens e mulheres na inovação de serviços entre as capacidades dinâmicas da organização. Essa dimensão busca a capacidade de desenvolver melhorias nos serviços, desenvolver novos serviços, o reconhecimento do diferencial dos serviços prestados e a personalização do serviço. Este resultado gera uma questão que pode ser respondida qualitativamente no futuro.

Novamente através da Análise de Variância (ANOVA) da amostragem, é possível evidenciar na Tabela 15, que existe diferença significativa entre a média de tempo de empresa com até 2 anos, com a amostragem acima de 12 anos de empresa na dimensão de Serviços (sig. = 0,010). Os novos colaboradores podem não conhecer

totalmente o processo e atribui uma maior nota para o quesito inovação em serviços, ou por outro lado, quem está a mais tempo na empresa tem maior senso crítico em relação a essa capacidade de inovar. Esses resultados na dimensão de Serviços condizem com o agrupamento da faixa etária dos colaboradores. Por outro lado, não houve diferença significativa na dimensão de Inovação Organizacional, conforme identificado entre os funcionários com até 25 anos e acima de 40 anos na Tabela 13.

Tabela 15 - ANOVA – Agrupamento por tempo de empresa

Dimensão	Tempo de empresa	N	Média	Desvio padrão	F	Sig.
Gerencial	De 0 a 2 anos	41	3,62	0,697	1,385	0,252
	De 2 a 4 anos	17	3,55	0,829		
	De 4 a 12 anos	24	3,42	0,584		
	Acima de 12 anos	26	3,25	0,886		
Serviço	De 0 a 2 anos	41	3,91	0,680	4,007	0,010
	De 2 a 4 anos	17	3,84	0,625		
	De 4 a 12 anos	24	3,56	0,669		
	Acima de 12 anos	26	3,25	1,123		
Organizacional	De 0 a 2 anos	41	3,88	0,692	2,469	0,066
	De 2 a 4 anos	17	3,78	0,717		
	De 4 a 12 anos	24	3,59	0,616		
	Acima de 12 anos	26	3,40	0,906		
Aquisição	De 0 a 2 anos	41	3,71	0,776	0,324	0,808
	De 2 a 4 anos	17	3,62	0,756		
	De 4 a 12 anos	24	3,55	0,684		
	Acima de 12 anos	26	3,54	0,994		
Assimilação	De 0 a 2 anos	41	3,49	0,887	0,306	0,821
	De 2 a 4 anos	17	3,46	0,941		
	De 4 a 12 anos	24	3,29	0,658		
	Acima de 12 anos	26	3,48	0,900		
Transformação	De 0 a 2 anos	41	3,61	0,746	0,848	0,471
	De 2 a 4 anos	17	3,46	0,920		
	De 4 a 12 anos	24	3,31	0,609		
	Acima de 12 anos	26	3,36	1,042		
Exploração	De 0 a 2 anos	41	3,60	0,642	0,519	0,670
	De 2 a 4 anos	17	3,43	0,947		
	De 4 a 12 anos	24	3,38	0,532		
	Acima de 12 anos	26	3,51	0,968		
Adversidades	De 0 a 2 anos	41	3,81	0,737	0,399	0,754
	De 2 a 4 anos	17	3,71	0,849		
	De 4 a 12 anos	24	3,64	0,423		
	Acima de 12 anos	26	3,64	0,898		
Habitualização	De 0 a 2 anos	41	4,19	0,588	2,927	0,037
	De 2 a 4 anos	17	3,94	0,737		
	De 4 a 12 anos	24	3,71	0,540		
	Acima de 12 anos	26	3,84	0,872		
Objetivação	De 0 a 2 anos	41	3,86	0,857	1,959	0,125
	De 2 a 4 anos	17	3,62	1,143		
	De 4 a 12 anos	24	3,45	0,672		
	Acima de 12 anos	26	3,99	0,859		
Sedimentação	De 0 a 2 anos	41	3,98	0,790	1,046	0,376
	De 2 a 4 anos	17	3,72	0,900		
	De 4 a 12 anos	24	3,65	0,599		
	Acima de 12 anos	26	3,89	0,916		

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A amostragem com até 2 anos de empresa, e de 2 a 4 anos de empresa, detém a maior média na dimensão de habituação das práticas de inovação institucionalizadas, apresentando uma diferença significativa de sig. 0,010. Além de concordar parcial, e em grande parte com as capacidades de a organização ter capacidades de desenvolver melhorias nos serviços, novos serviços e obter reconhecimento nos serviços prestados.

Também mostrou maior flexibilidade ao identificar práticas de inovações como investir em novas tecnologias, debates sobre melhorias nos processos e busca de treinamentos para melhorias internas. Essas práticas de inovação institucionalizadas estão na habituação, primeiro grau da institucionalização, com uma diferença estatisticamente significativa de sig. 0,035.

Similar ao agrupamento de faixa etária com até 25 anos, os profissionais com até 2 anos de empresa também elevaram a média para todas as dimensões, sejam pelas capacidades dinâmicas, como para os três graus das práticas de inovação institucionalizadas. Da mesma forma, apesar de não apresentar uma diferença significativa no grau de sedimentação das práticas de inovação, a amostragem com até 2 anos de empresa eleva a média da Sedimentação (3,98), que é o último grau de institucionalização, para um grau mais elevado que a Objetificação, que em teoria é o segundo grau da institucionalização conforme mostra o Tabela 12 – Dimensões consolidadas.

Ao finalizar os agrupamentos a partir das informações dos respondentes, a escolaridade é analisada através do Teste T. Na caracterização da amostragem foi identificado que 49% não possui o ensino superior (até o ensino médio, ou superior incompleto), e 45% já possui ensino superior (completo, pós-graduação em andamento ou pós-graduação completa). Exceto pela inovação organizacional, todas as demais dimensões das capacidades dinâmicas e práticas de inovação institucionalizadas tiveram maior média a partir da amostragem sem graduação superior. Via senso comum, respondentes com superior completo possuem um maior senso crítico, o que explica subjetivamente a menor média entre as dimensões.

Tabela 16 – Teste T – Agrupamento de escolaridade

Dimensão	Escolaridade	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Gerencial	Sem Superior	55	3,64	0,701	0,569	0,452
	Com Superior	50	3,42	0,754		
Serviço	Sem Superior	55	3,77	0,733	2,250	0,137
	Com Superior	50	3,63	0,865		
Organizacional	Sem Superior	55	3,65	0,696	0,759	0,386
	Com Superior	50	3,79	0,797		
Aquisição	Sem Superior	55	3,71	0,798	0,438	0,510
	Com Superior	50	3,65	0,851		
Assimilação	Sem Superior	55	3,46	0,844	0,011	0,917
	Com Superior	50	3,43	0,856		
Transformação	Sem Superior	55	3,63	0,783	1,067	0,304
	Com Superior	50	3,27	0,863		
Exploração	Sem Superior	55	3,70	0,655	2,652	0,107
	Com Superior	50	3,33	0,829		
Adversidades	Sem Superior	55	3,81	0,638	4,089	0,046
	Com Superior	50	3,60	0,845		
Habitualização	Sem Superior	55	4,03	0,668	0,229	0,633
	Com Superior	50	3,84	0,733		
Objetivação	Sem Superior	55	3,95	0,720	7,545	0,007
	Com Superior	50	3,53	1,003		
Sedimentação	Sem Superior	55	4,07	0,680	3,042	0,084
	Com Superior	50	3,55	0,868		

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A Média dos 55 respondentes sem curso superior, analisados em relação aos 50 respondentes com ensino superior foram alocados entre as respostas, e apresentou uma diferença significativa (0,007) na Objetivação, como nível das práticas de inovação institucionalizadas.

Segundo a teoria de base, a institucionalização parte da habituação das práticas, passando pela objetivação até atingir o último grau, que é a Sedimentação. Ao se utilizar de senso crítico e atribuir uma nota menor na objetivação, segue por consoar o fluxo de iniciar as práticas pela habituação, e a objetivação antes da Sedimentação.

Alguns colaboradores fazem parte do programa aprendiz, onde o processo de seleção parte de uma exigência em estar cursando ensino médio, técnico ou superior. Desta forma pode-se pressupor que por conhecer programas de maior publicação como o TPM, sugestões de melhorias, encontros ou palestras, que estão enraizados no grau de Sedimentação da institucionalização, o percebam com maior difusão, do que determinações de entidades reguladoras, debates sobre melhoria de processos ou parcerias com outras organizações que compõe os primeiros estágios da institucionalização (Habituação e Objetivação).

Em sequência a análise descritiva dos dados, após caracterizar a amostragem e analisar suas dimensões a partir das médias, desvios e diferenças, prossegue-se com a relação entre a capacidade dinâmica e as práticas de inovação institucionalizadas.

Já a relação proposta no objetivo geral desta pesquisa, visa relacionar as capacidades dinâmicas com as práticas de inovação institucionalizadas. Para tanto, os dados serão apresentados a seguir, correlacionando as dimensões das capacidades dinâmicas com as práticas de inovação institucionalizadas.

O Quadro 15 apresenta a interpretação que servirá como base para sumarizar os coeficientes obtidos nos dados da pesquisa.

Quadro 15 – Coeficientes de Correlação

COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO	INTERPRETAÇÃO
$\pm 1,00$	Correlação positiva/negativa perfeita
$\pm 0,91$ a $0,99$	Correlação positiva/negativa muito forte
$\pm 0,71$ a $0,90$	Correlação positiva/negativa forte
$\pm 0,61$ a $0,70$	Correlação positiva/negativa moderada alta
$\pm 0,51$ a $0,60$	Correlação positiva/negativa moderada média
$\pm 0,41$ a $0,50$	Correlação positiva/negativa moderada baixa
$\pm 0,21$ a $0,40$	Correlação positiva/negativa fraca, mas definida
$\pm 0,01$ a $0,20$	Correlação positiva/negativa leve, quase imperceptível
0	Correlação nula

Fonte: Kuhl (2012, p. 174)

A Tabela 17 apresenta a primeira correlação, onde a Capacidade de Inovação tem as dimensões correlacionadas com o grau de habituação, objetivação e sedimentação das práticas de inovação institucionalizadas.

Tabela 17 – Correlação da Capacidade de Inovação

Inovação	Habitualização	Objetivação	Sedimentação
Gerencial	0,457**	0,359**	0,391**
Serviço	0,413**	0,321**	0,382**
Organizacional	0,547**	0,386**	0,409**

\*\*Significante ao nível de 0,01

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A dimensão da Inovação no escopo das capacidades dinâmicas é explanada pelos autores de base, como a capacidade responsável pelas mudanças, pela criação de novos produtos ou mercados, pela reconfiguração estratégica e renovação de processos e rotinas, de forma que acompanhe o dinamismo do ambiente interno e

externo de forma inovadora e em resposta às mudanças do ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WANG; AHMED, 2007).

Segundo a Tabela 17, essa capacidade possui relação moderada entre 0,413 a 0,547, com as práticas de inovação institucionalizadas no grau de habituação, sendo ela uma condição de primeira fase da institucionalização.

A Inovação está relacionada à pré-institucionalização, que segundo Dimaggio e Powell (2005) se enquadra em um processo mimético, definido por eles como uma modelagem estimulada para a imitação do que dá certo em momentos de incerteza.

A relação entre a dimensão da capacidade de inovação com o terceiro grau de institucionalização (sedimentação) das práticas de inovação (entre 0,382 a 0,409), é uma relação moderada. Ela está em um nível superior ao segundo grau (objetivação, entre 0,321 a 0,386), considerada fraca, mas definida, a partir da percepção da amostragem.

Em suma, a capacidade de inovação está moderadamente relacionada ao primeiro e terceiro grau da institucionalização das práticas de inovação, e sua relação ao segundo grau é fraca.

Significa que além da habituação como pré-institucionalização, a capacidade de inovação também apresenta aspectos traduzidos por Tolbert e Zucker (1999) como uma estrutura com baixa resistência, da promoção e apoio cultural continuado, assim como a rede de profissionais pode se alterar e dificilmente haverá mudanças.

A menor relação 0,321 da capacidade dinâmica é a partir da dimensão da inovação em serviço, com a objetivação semi-institucional das práticas de inovação. Esse grau visa a disseminação da estrutura organizacional através de um consenso entre decisores em papel central, que se baseiam no isomorfismo mimético e normativo. Estatisticamente, essa disseminação da estrutura organizacional está pouco relacionada com a capacidade de alinhar os serviços às necessidades do cliente (interno) e responder rápida e eficazmente às mudanças dessas necessidades.

A maior relação estatística (0,547) está na dimensão da inovação Organizacional, com a habituação pré-institucional, considerada uma relação moderada média.

Dessa forma, a amostragem percebe que há adoção de novas práticas administrativas como procedimentos, instruções, regras e estruturas relacionadas com a comunicação e conhecimento, relacionada com o que Tolbert e Zucker (1999) abordam na pré institucionalização, como a geração de novos arranjos estruturais em

resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais, específicos como a formalização de arranjos em políticas e procedimentos da organização.

O Tabela 18 apresenta a segunda correlação, onde a Capacidade de Absorção tem as dimensões correlacionadas com o grau de habituação, objetivação e sedimentação das práticas de inovação institucionalizadas.

Tabela 18 – Correlação da Capacidade de Absorção

Absorção	Habituação	Objetivação	Sedimentação
Aquisição	0,477**	0,383**	0,352**
Assimilação	0,501**	0,482**	0,417**
Transformação	0,591**	0,549**	0,595**
Exploração	0,527**	0,589**	0,542**

\*\*Significante ao nível de 0,01

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A dimensão da Absorção no escopo das capacidades dinâmicas é explanada pelos autores de base, como a capacidade alocada na área cognitiva, e exploração de conhecimentos, como a aplicação prática de descobertas científicas que resultem no desenvolvimento de novas demandas o mercados, trata-se de um componente de capacidade dinâmica, a partir da visão baseada em recursos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZAHRA; GEROGE, 2002; WINTER, 2003; WANG, AHMED, 2007).

Segundo a Tabela 18, esse aspecto de capacidade dinâmica possui relação moderada média para alta entre 0,477 a 0,591, com as práticas de inovação institucionalizadas no grau de habituação, sendo ela uma condição de primeira fase da institucionalização.

O aspecto da Absorção está relacionado à pré-institucionalização, que segundo Dimaggio e Powell (2005), processo pode surgir de maneira não intencional, indiretamente, por meio de transferência de funcionários, ou explicitada através de consultorias ou associações comerciais.

A relação entre a dimensão da capacidade de absorção segue a sequência dos três graus de institucionalização das práticas de inovação. A a média de correlação das dimensões da absorção estão em 0,524 para a habituação, 0,500 para a objetivação e por fim uma média de correlação de 0,476 para a sedimentação, segundo a percepção da amostragem.

Em suma, o aspecto da capacidade de absorção está moderadamente relacionado ao primeiro, segundo e terceiro grau da institucionalização das práticas de inovação, onde sua relação é média.

Significa que além da habituação como pré-institucionalização, a capacidade de absorção também apresenta aspectos semi-institucionais, traduzidos por Tolbert e Zucker (1999) como uma fase de maior permanência e disseminação, em um estado que desenvolve um grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura, e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso.

Sequencialmente, atinge a sedimentação que é o terceiro grau da institucionalização, com menor relação média (0,476), em se tratando do último estágio, ou ainda considerada a institucionalização total das práticas de inovação, caracterizada por Tolbert e Zucker (1999, p. 209) como a “perpetuação de estruturas por um período consideravelmente longo de tempo”.

A menor relação 0,352 da capacidade dinâmica é a partir da aquisição na dimensão da Absorção, com a sedimentação da total institucionalização das práticas de inovação. Esse grau visa a disseminação da estrutura organizacional através de um consenso entre decisores em papel central, que se baseiam no isomorfismo mimético e normativo. Estatisticamente, essa disseminação de aquisição está pouco relacionada com o que a organização possui em programas de gestão do conhecimento, que garanta simultaneamente a sua capacidade de absorver conhecimento e tecnologias de outras organizações.

A maior relação estatística (0,595) está na dimensão de transformação do aspecto de absorção, com a sedimentação na forma de total institucionalização, considerada uma relação moderada média.

A amostragem percebe que na condição de pré-institucionalização, a Organização segue às determinações de entidades reguladoras (ambiental, segurança). Escopo normativo, segundo a teoria de base. A organização também desenvolve parcerias com outras organizações, ou busca consultorias ou treinamentos para melhorias internas, além de que Tolbert e Zucker (1999) abordam na pré institucionalização, como a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais, específicos como a formalização de arranjos em políticas e procedimentos da organização.

E por fim, a partir do aspecto da capacidade de absorção, a organização é comprometida com o desenvolvimento de práticas de inovação, através de programas como TPM, sugestão de melhorias, feedbacks. Isso está relacionado principalmente com o que Cohen e Levinthal (1990) explanam a partir do conhecimento inicial, que é possível absorver informação no momento da interação de conhecimentos existentes no ambiente, e que desta forma ocorre a assimilação do conhecimento, que será seguida pela exploração dos novos conhecimentos.

O Tabela 19 apresenta a terceira e última correlação, onde a Capacidade de adaptação tem sua dimensão de adversidades internas e externas, correlacionadas com o grau de habituação, objetivação e sedimentação das práticas de inovação institucionalizadas.

Tabela 19 – Correlação da Capacidade de Adaptação

Adaptação	Habitualização	Objetivação	Sedimentação
Adversidades	0,743**	0,678**	0,624**

\*\*Significante ao nível de 0,01

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A dimensão da adaptação dos aspectos das capacidades dinâmicas é explanada pelos autores de base, como eficácia na busca e aplicação de estratégias que desenvolvam a organização levando em conta o ambiente interno e externo, enquanto que a simples adaptação representa um resultado que a empresa se submeteu (CHAKRAVARTHY, 1982; WANG; AHMED, 2007).

A capacidade adaptativa é destinada a preparar e alinhar a empresa para adversidades e cenários incomuns nos ambientes internos e externos (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; MEIRELES; CAMARGO, 2014).

Segundo a Tabela 19, essa capacidade possui uma forte relação estatística entre 0,624 a 0,743, com as práticas de inovação institucionalizadas, sendo a mais forte no primeiro grau de habituação, sequenciada pela habituação, segundo grau de semi-institucional, até a menor relação (moderada alta) para sedimentação que se trata da total institucionalização.

A relação entre a dimensão da capacidade de absorção segue a sequência dos três graus de institucionalização das práticas de inovação. A correlação das dimensões da absorção fecha o primeiro grau pré-institucional com forte relação de 0,743, passando para o segundo grau de objetivação com relação moderada alta de

0,678 na semi-institucional para objetivação, e por fim uma correlação de 0,624 na total institucionalização na forma de sedimentação, segundo a percepção da amostragem.

Em suma, o aspecto da capacidade de adaptação das adversidades internas e externas está fortemente relacionado ao primeiro, moderadamente alta no segundo e terceiro grau da institucionalização das práticas de inovação.

Primeiramente, com uma média de 3,8 (de 1 a 5) a amostragem afirma que a organização estimula a resolução de problemas, e melhorias em relação as oportunidades de mercado. Mantendo a média, levantou-se que a organização tem a disponibilidade para identificar novas oportunidades de mercado. Com uma média de 3,65, foi identificado que as áreas se adaptam rapidamente com as mudanças propostas pela gestão, e finalmente a amostra aponta que a organização está preparada para investir em novos produtos para atender rapidamente a novas demandas de seu segmento com uma média de 3,64 (de 1 a 5).

A partir desses itens compostos pelo aspecto da capacidade da adaptação, foi identificada forte relação com as práticas de inovação institucionalizadas, transitando em cada um dos três graus da teoria institucional, o que garante a organização, segundo Tolbert e Zucker (1999, p. 209) a “perpetuação de estruturas por um período consideravelmente longo de tempo”.

De acordo com as buscas apontadas e explanadas na análise das publicações recentes, no tópico do referencial teórico, não foram encontradas propostas ou resultados na literatura, que fossem compatíveis para análise ou comparação com os resultados deste escopo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta uma sintetização dos resultados obtidos na pesquisa, corroborando com que Quandt *et al.* (2014) apontavam em relação a necessidade prática, aqui utilizada como justificativa da pesquisa em expandir o conhecimento sobre o papel da cultura, comportamentos, práticas e processos associados à inovação, bem como impacto na capacidade de direcionar estrategicamente os recursos da empresa em seus esforços de inovação.

Desta forma buscou-se contribuir de forma a diminuir a lacuna da investigação empírico-teórica em relação à institucionalização das práticas de inovação, a partir da proposta que consistia em analisar a relação entre os aspectos da capacidade dinâmica e as práticas de inovação institucionalizadas.

Foram propostos objetivos específicos como identificar as práticas de inovação adotadas pela Cia de Papel e Celulose, mensurar o grau de institucionalização que estas práticas se encontram e aferir os aspectos das capacidades dinâmicas existentes na organização foco da pesquisa.

O estudo classificado como quantitativo levantou informações transversais no exercício de 2017, a partir da concepção dos colaboradores Cia de Papel e Celulose na cidade de Guarapuava-PR. A coleta dos 111 questionários estruturados possibilitou a comprovação da consistência interna de confiabilidade das variáveis através do alfa de Cronbach, seguida por uma análise descritiva entre o perfil da amostragem, teste *t*, Anova, médias, desvio padrão e por fim a análise de correlação.

Em suma, as dimensões das capacidades de inovação, absorção e adaptação estão em um grau de concordância entre parcialmente e em grande parte, de acordo com a escala Likert.

Os indicadores apontam que as capacidades da organização estão de acordo com o comportamento orientado, explanado por Wang e Ahmed (2007) a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.

Após identificar os aspectos da inovação (Gerencial, Serviços e Organizacional), a amostragem deixa evidente através da amostragem, que passou pela fase de objetificação ao atender determinações de entidades reguladoras e investir em tecnologias ou parcerias para melhorias internas; passando por uma fase

de objetificação onde estimula internamente a busca por práticas de inovação através de programas, iniciativas e áreas destinadas para adoção das práticas, chegando na sedimentação, com maior força no comprometimento com o desenvolvimento das práticas, e sua legitimidade.

O grau da institucionalização das práticas de inovação, como é de se esperar, a habituação é mais elevada por se tratar do início do processo de institucionalização. A partir da teoria de base, o próximo grau a ser atingido seria a Objetivação, superior a Sedimentação. Porém, nesta amostragem, já foi evidenciado que a Sedimentação foi aferida com maior média que a objetivação, pois encontra-se relativamente constituído ou já possui fatores destas variáveis em andamento.

Foi apontado que, assim como colaboradores da organização na faixa etária de até 25 anos, aqueles que estão na organização de 0 a 2 anos, elevaram as médias das dimensões das capacidades dinâmicas e institucionalização, em relação aos colaboradores com faixa etária superior a 40 anos, ou aqueles com mais de 12 anos de empresa, que por senso comum, possuem maior senso crítico. Porém, apenas na inovação de serviços, inovação organizacional e no grau de habituação das práticas de inovação institucionalizadas é que apresentaram diferença significativa nas capacidades dinâmicas.

A relação do primeiro aspecto das capacidades dinâmicas, evidenciou a existência de correlação moderada da capacidade de inovação ao primeiro e terceiro grau da institucionalização (Habituação e Sedimentação) das práticas de inovação, e sua relação ao segundo grau (objetivação) é fraca.

O aspecto da capacidade de Absorção está moderadamente relacionado ao primeiro (habituação), segundo (objetivação) e terceiro (sedimentação) grau da institucionalização das práticas de inovação consecutivamente, onde sua relação é média.

No último aspecto da capacidade dinâmica, a capacidade de adaptação também segue a sequência dos três graus de institucionalização das práticas de inovação, o que evidencia que a capacidade da organização enfrentar adversidades internas e externas estão fortemente relacionado ao primeiro grau, e moderadamente alta no segundo e terceiro grau da institucionalização das práticas de inovação.

Tendo em vista que todos os objetivos foram atingidos de forma a identificar as práticas de inovações, mensurar o grau de institucionalização, e aferir os aspectos da

capacidade dinâmica, os resultados contribuem com a relação entre as capacidades dinâmicas, com as práticas de inovação institucionalizadas na Cia.

Sugere-se que para estudos futuros voltados às práticas de inovação institucionalizadas, elas sejam relacionadas com a estratégia ou a performance da firma, pelas quais são consideradas como os itens posteriores as capacidades dinâmicas, conforme proposto na Figura 2, do modelo de pesquisa de Wang e Ahmed (2007).

Em relação às Capacidades dinâmicas, sugere-se que para os próximos levantamentos de pesquisa, seja abordada a capacidade de adaptação do dinamismo de mercado na aquisição de matéria prima vinculada às incertezas, e o repasse da variação cambial na moeda nacional através do produto.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, M. A. *et al.* Capacidades dinâmicas e vantagem competitiva em ambientes de mudanças constantes, à luz da análise do filme 'Recém-chegada'. **REGE Revista de Gestão**. v. 24, n. 1, p. 35-44, Jan. 2017. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8ce1a581-7897-4d9c-8b6b-44fa161ad295%40sessionmgr102&vid=2&hid=130>>. Acesso em 04 Mai. 2017.

ALVAREZ, A. M. O.; MERINO, T. G.; ALVAREZ, M. V. S. El desarrollo de nuevos productos a la luz y a la sombra de las capacidades dinámicas. **Cuad. Adm.**, Bogotá, v. 25, n. 45, p. 113-135, 2012. Available from <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922012000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922012000200006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 27 Abr. 2017.

ALVES, M. F. R. *et al.* Does the Size Matter for Dynamics Capabilities?: A Study on Absorptive Capacity. **Journal of Technology Management & Innovation**. Santiago, v. 11, n. 3, p. 84-93, 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-27242016000300010&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242016000300010&lng=es&nrm=iso)>. Acesso em 25 abr. 2017.

ANDREEVA, T., CHAIKA, V. Dynamic capabilities: what they need to be dynamic? **St. Petersburg State University**, São Petersburgo. 2016

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. Florianópolis: UFSC, 2002

BARBOSA, J. G. P.; MOLINARI, L. M. R.; BOUZADA, M. A. C. Práticas de inovação em testes de software: um estudo de caso no Instituto de Testes de Software (iTeste). **Revista Economia & Gestão**, v. 15, n. 38, p. 193-226, 2015. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34971/praticas-de-inovacao-em-testes-de-software--um-estudo-de-caso-no-instituto-de-testes-de-software--iteste---/i/pt-br>. Acesso em 27 de Abr. 2017.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BIAZZI, F. Intellectual Capital and Organizational Renewal: Building Dynamic Capabilities through People. **Brazilian Administration Review**, v. 9, n. spe, p. 38-59, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/6911/intellectual-capital-and-organizational-renewal--building-dynamic-capabilities-through-people/i/pt-br>>. Acesso em 27 de Abr. 2017.

BISPO, C. M.; GIMENEZ, F. A. P.; KATO, H. T. Estratégia e Capacidades Dinâmicas perante o Exercício da Coopetição: uma Abordagem Configuracional. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 17, n. 1, p. 19-40, 2016. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/42283/estrategia-e-capacidades-dinamicas-perante-o-exercicio-da-coopeticao--uma-abordagem-configuracional/i/pt-br>>. Acesso em 27 de Abr. 2017.

BORINI, F. M.; REIS, G. G.; Floriani, D. R. A Relação entre Global Mindset e Capacidades adaptativas em empresas internacionalizadas. **Revista Alcance - Eletrônica**, Vol. 19, n. 04, p. 556-573 - out./dez. 2012. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9519/a-relacao-entre-global-mindset-e-capacidades-ad>>. Acesso em 21 de Jun. 2017.

BORBA, J.; RIBEIRO, E. A. Orçamento Participativo e cultura política: Explorando as relações entre inovação institucional, valores e atitudes políticas. **Política & Sociedade: Revista de Sociologia Política**. v. 11, n. 21, p. 13-44, 2012. Disponível em: <[web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c9211c28-5020-4c3a-99e3-4b0856191a17%40sessionmgr103&vid=1&hid=130](http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c9211c28-5020-4c3a-99e3-4b0856191a17%40sessionmgr103&vid=1&hid=130)>. Acesso em 04 Mai. 2017.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M. Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 3, p. 37-54, 2014. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32678/praticas-de-inovacao-em-empresa-familiar--estudo-de-caso/i/pt-b>>. Acesso em 27 de Abr. 2017.

BÖRJESSON, S., ELMQUIST, M. Developing innovation capabilities: a longitudinal study of a project at Volvo. **Creativity and Innovation Management**, v. 20, n.3, p. 143-214, 2011.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Social paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life**. Great Britain: Heinemann Education Books, 1979.

BYGDAS, A. L. Enacting dynamic capabilities in distributed organisational environments. **Proceedings of the EGOS Conference**, Bergen, Norway, ed. 22, 2006

CARATTOLI, M. Capacidades dinâmicas: líneas promisorias y desafíos de investigación. **Cuad. Adm.**, Bogotá, v. 26, n. 47, p. 165-204, Dec. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922013000200008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922013000200008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 27 Abr. 2017.

CARDOSO, A. L. J.; KATO, H. T. Análise das publicações sobre Capacidades Dinâmicas entre 1992 E 2012: Discussões sobre a evolução conceitual e as contribuições dos autores de maior notoriedade na área. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 201-237, 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712015000300201&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000300201&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 27 Abr. 2017.

CARDOSO, A. L. J.; MARTINS, T. S.; KATO, H. T. Tendências temáticas em capacidades dinâmicas: Um mapeamento do campo por meio de um estudo de cocitação. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 2, p. 38-59, 2015. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36658/tendencias-tematicas-em-capacidades-dinamicas--um-mapeamento-do-campo-por-meio-de-um-estudo-de-cocitacao/i/pt-br>>. Acesso em 27 de Abr. 2017.

CHAKRAVARTHY, B. S. Adaptation: a promising metaphor for strategic management. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 35-44, 1982. Disponível em:

<[https://www.jstor.org/stable/257246?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/257246?seq=1#page_scan_tab_contents)> Acesso em: 24 de Abr. 2017.

COHEN, M. D.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p.128, 1990. Disponível em: <<https://www.uzh.ch/iou/orga/ssl-dir/wiki/.../v28.pdf>> Acesso em: Abr. 2017.

COLLINS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 143-152, 1994.

COCKBURN, I. M.; HENDERSON, R. M.; STERN, S. *Untangling the Origins of Competitive Advantage*. **Strategic Management Journal**, v. 21, n.10/11, p. 1123-145, 2000.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, p. 297-334, 1951.

DA COSTA, P. R.; PORTO, G. S. Capacidade dinâmica de cooperação nas multinacionais Brasileiras e seus fatores gerenciais determinantes. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**. São Paulo, v. 10, n. 1, p. 57-69, 2015. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/188/224>> Acesso em 27 Abr. 2017.

DA SILVA, S. B. A Capacidade Dinâmica de “Orquestração de redes de Inovação” no modelo de Inovação Aberta. **Revista Alcance**. v. 23, n. 1, p. 19-33, 2016. Disponível em: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=20e6d1de-c085-46e0-96ea-b75e2c4db4a0%40sessionmgr4007&vid=1&hid=4209>> Acesso em 04 Mai. 2017.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 45, n. 2, 2005.

DOS SANTOS, G. V.; ARAÚJO, A. M. C.; GITAHY, L. M. C. Trabalho, Tecnologia e Inovação na Indústria de processo contínuo: As transformações na Indústria brasileira de Celulose de Mercado. **Revista de Administração da UFSM**. v. 9, n. 4, p. 425-447, 2016.

DOSI G. *et al.* Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance. **Organization**, v. 29, n. 8/9, p. 1164-1185, 2008

BARBOSA, D. M. E. *et al.* La importancia de las capacidades dinámicas en las empresas born global colombianas. **Cuad. Adm.**, Bogotá, v. 26, n. 47, p. 141-163, Dec. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922013000200007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922013000200007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 27 Abr. 2017.

EISENHARDT, K. M., MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, 2000.

ESCOBAR, C. D. P. **Relação das Capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com o desempenho em agências de viagens moderado pelo ambiente organizacional**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu – SC, 2012.

FAGUNDES, M. B. *et al.* As estratégias de internacionalização da Indústria brasileira de papel e celulose sob a ótica do paradigma eclético: Estudo de caso da empresa Suzano Papel e Celulose. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**. v. 11, n. 3, p. 205-233, Set. 2012.

FERIGOTTI, C.; FERNANDES, B. Competências gerenciais e Capacidade para Inovação: O caso da Electrolux do Brasil S/A. **Revista de Administração e Inovação - RAI**. v. 11, n. 1, p. 73-96, 2014. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b529bf69-c840-41e4-9453-96343bedaccb%40sessionmgr103&vid=1&hid=130>>. Acesso em 04 Mai. 2017.

FIELD, A. Descobrimo a Estatística usando o SPSS. Trad. Lori Viali. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000. Trimestral. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3503105.pdf>> Acesso em: 23 de Abr. de 2017.

GALLAS, J. C.; VARGAS, S. M. L.; LENZI, F. C. A Industria de cosméticos sob a perspectiva do empreendedorismo e da capacidade dinâmica. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, p. 170-198, 2015.

GARCIA, A. E. G.; BIGNETTI, L. P. A mobilização de capacidades dinâmicas na Lojas Renner. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 1, p. 64-79, 2014. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31716/a-mobilizacao-de-capacidades-dinamicas-na-lojas-renner/i/pt-br>>. Acesso em 27 de Abr. 2017.

GARZON CASTRILLON, M. A. Modelo de capacidades Dinâmicas. **Dimensión Empresarial**. Barranquilla, v. 13, n. 1, p. 111-131, 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-85632015000100007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632015000100007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 25 Abr. 2017.

GASPARDO, M.; FERREIRA, M. Inovação institucional e democracia participativa: mapeamento legislativo da Emenda do Programa de Metas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 129-146, 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122017000100129&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122017000100129&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 27 Abr. 2017.

GONÇALVES GARCIA, A. E. A inteligência competitiva e o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas nas organizações. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**

(**RIAE**). v. 16, n. 1, p. 69-90, Jan. 2017. Disponível em: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=997ced52-3738-4c87-8873-13a80e97e01f%40sessionmgr4009&vid=1&hid=4209>>. Acesso em 04 Mai. 2017.

GONÇALVES GARCIA, A. E; BIGNETTI, L. P. A Mobilização de Capacidades Dinâmicas na Lojas Renner. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**. v.13, n. 1, p. 64-79, 2014. Disponível em: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=195c5822-d96b-470e-99a1-42d9dc00150b%40sessionmgr4006&vid=1&hid=4209>> Acesso em 04 Mai. 2017.

GUERRA, R. M. A.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E. O Que (Ainda) Podemos Aprender sobre Capacidades Dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 44-64, 2016. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/40914/o-que--ainda--podemos-aprender-sobre-capacidades-dinamicas-/i/pt-br>>. Acesso em 27 de Abr. 2017.

GUIMARAES, M. R. N.; LARA, F. F.; TRINDADE, R. O. P. A Relação entre a estratégia de produção e a prática da inovação tecnológica: Um estudo de uma empresa produtora de alumínio. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 109-135, 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712015000300109&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000300109&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 27 Abr. 2017.

HAIR, J.; BABIN, B.; MONEY.; A. AMOUEL.; P.: **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

HELFAT, C. E. *et al.* Dynamic capabilities: understanding strategic changes in organizations. Malden, MA: **Blackwell Publishing**. 2007

HELFAT, C. E. Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 5, p. 339-360. 1997. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.6867&rep=rep1&type=pdf>> Acesso em: jun. 2017

HERRMANN, J.; BECKER, G. V. Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas: Uma Discussão sobre as Suas Diferenças . **Revista Alcance**, v. 23, n. 1, p. 67-80, 2016. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/41314/competencias-organizacionais-e-capacidades-dinamicas--uma-discussao-sobre-as-suas-diferencas-/i/pt-br>>. Acesso em 27 de Abr. 2017.

KUHL, M. R. **Interdependência entre a colaboração para Inovação e o desempenho Sustentável na Indústria brasileira de Eletroeletrônicos**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba – PR, 2012.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Metodologia de gestão de processos e dynamic capabilities. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 3, p. 111-134, 2012. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9109/metodologia-de-gestao-de-processos-e-dynamic-capabilities/i/pt-br>>. Acesso em 27 de Abr. 2017.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833–863. 2006.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377-400. 2001. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.457.2621>>. Acesso em 24 Abr. 2017.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**. n. 140, p. 44-53, 1932. Disponível em: <[http://www.voteview.com/pdf/Likert\\_1932.pdf](http://www.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf)>. Acesso em 24 Abr. 2017.

LIMA, L. C.; FISCHER, A. L. Estudo preliminar sobre a atuação da área de recursos humanos como consultoria interna e sua capacidade de inovação das práticas de gestão. **Revista Administração UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 3, p. 391-407. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/6703/pdf>>; Acesso em 04 de Mai. 2017.

LIMA, T. C. A.; CABRAL, A. C. A.; PESSOA, M. N. M.; SANTOS, S. M. A Institucionalização das práticas de Responsabilidade Social: Um estudo da Companhia de água e esgoto do Ceará. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. v. 9, n. 1. p. 79-95, 2011. Disponível em: <[http://www.repositorio.ufc.br/ri/bitstream/riufc/7435/1/2011\\_art\\_tcalima.pdf](http://www.repositorio.ufc.br/ri/bitstream/riufc/7435/1/2011_art_tcalima.pdf)> Acesso em: 17 de Ago. 2017.

MAÇANEIRO, M. B. *et al.* A Regulamentação Ambiental Conduzindo Estratégias Ecoinovativas na Indústria de Papel e Celulose. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. v. 19, n. 1, p. 65-83, Jan. 2015.

MACIEL, C. O.; SATO, K. H.; KATO, H. T. Capacidades dinâmicas e rituais de interação entre alta e média gerência: proposta de um framework. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 599-618, 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122012000200012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000200012&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 27 Abr. 2017.

MACHADO-DA-SILVA, C.; GONÇALVES, S. Nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais**, São Paulo: Atlas, 1998. v.1, p. 220-226.

MACHADO, D. D. P. N.; GOMES, G.; TRENTIN, G. N. S.; SILVA, A. Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 4, p. 164-182, 2013.

MAIS, I.; CARVALHO, L. C.; AMAL, M. Redes, inovação e desempenho exportador: uma abordagem institucional. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 18, n. 5, p. 551-576, 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552014000500551&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552014000500551&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 27 Abr. 2017.

MAROCO, J. **Análise Estatística – com a utilização do SPSS**. 2 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

MARANHÃO, R. A.; TEIXEIRA, C. E. Capacidades Dinâmicas e Sistema de Gestão Ambiental em Organização Militar da Marinha do Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n. 2, p. 121-136, 2015. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/37415/capacidades-dinamicas-e-sistema-de-gestao-ambiental-em-organizacao-militar-da-marinha-do-brasil-/i/pt-br>>. Acesso em 27 de Abr. 2017.

MARTINS, T. S.; KATO, H. T.; MARTINS, R. R. R.; SILVA, E. D. An analytical framework for Miles and Snow typology and dynamic capabilities. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 1, p. 22-33, 2014. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31713/um-quadro-analitico-para-a-tipologia-e-capacidades-dinamicas-de-miles-e-snow-/i/pt-br>>. Acesso em 27 de Abr. 2017.

MAZZA, C.; ISIDRO FILHO, A.; HOFFMANN, V. E. Capacidades Dinâmicas e Inovação em Serviços envolvidas na implementação e manutenção de práticas de sustentabilidade empresarial. **Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 3, p. 347-371, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/33201/capacidades-dinamicas-e-inovacao-em-servicos-envolvidas-na-implementacao-e-manutencao-de-praticas-de-sustentabilidade-empresarial-/i/pt-br>>. Acesso em 27 de Abr. 2017.

MCKELVIE, A., DAVIDSON, P. From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. **British Journal of Management**, v. 20, p. 63-80, 2009.

MEDEIROS, J.; VIEIRA, F. G. D.; NOGAMI, V K. C. Práticas de mercado e inovação: dimensões esquecidas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10, n.2, p. 238-261, 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79324/83394> > Acesso em 04 Mai. 2017.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, Á. A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las?. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 18, n. spe, p. 41-64, 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552014000700041&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552014000700041&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 27 Abr. 2017.

MENDOZA, J. M. **La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles**. *Cuad. Adm.* [online]. v. 26, n. 47, p. 63-85, 2013.

MONTEIRO, A. P.; SOARES, A. M.; RUA, O. L. Desempenho das exportações: Influência dos recursos intangíveis, Capacidades Dinâmicas e Orientação Empreendedora. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**. v. 12, n. 3, p. 12-36, July 2013. Disponível em: <[web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9a134dec-1452-4946-9ec5-45f7a2e2765b%40sessionmgr4008&vid=1&hid=4209](http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9a134dec-1452-4946-9ec5-45f7a2e2765b%40sessionmgr4008&vid=1&hid=4209)> Acesso em 04 Mai. 2017.

MOREIRA, V. F.; MORAES, W. F. A. Capacidades Dinâmicas: Uma Análise da Consistência Interna de Abordagens Teóricas Aparentemente Contraditórias. **Revista Alcance**, v. 23, n. 1, p. 81-91, 2016. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/41315/capacidades-dinamicas--uma-analise-da-consistencia-interna-de-abordagens-teoricas-aparentemente-contraditorias-i/pt-br>>. Acesso em 27 de Abr. 2017.

MORENO, C. E.; REYES, J. F. The value of proactive environmental strategy: An empirical evaluation of the contingent approach to dynamic capabilities. **Cuad. Adm.**, Bogotá, v. 26, n. 47, p. 87-118, 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922013000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922013000200005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 27 Abr. 2017.

MORGAN, G. **Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações**. In: CALDAS, M.P.; BERTERO, C.O. (Orgs) Teoria das organizações: série RAE-clássicos. São Paulo: Atlas, 2007, p.12-33.

MUNCK, L.; SILVA, A. L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Compreender o Agir Organizacional para Construção de Capacidades Dinâmicas: uma análise exploratória. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 131-144, 2015. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/37230/compreender-o-agir-organizacional-para-construcao-de-capacidades-dinamicas--uma-analise-exploratoria-i/pt-br>>. Acesso em 27 de Abr. 2017.

OCDE, Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo**: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.

OLIVEIRA, S. M.; ALVES, J. L. Influência das práticas de inovação aberta na prospecção de conhecimentos para a criação de valor em ambientes de alta complexidade sob condições de incerteza e imprevisibilidade. **Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 1, p. 295-318, 2014. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/29921/influencia-das-praticas-de-inovacao-aberta-na-prospeccao-de-conhecimentos-para-a-criacao-de-valor-em-ambientes-de-alta-complexidade-sob-condicoes-de-incerteza-e-imprevisibilidade-i/pt-br>>. Acesso em 27 de Abr. 2017.

OZAKI, A. M.; FONSECA, F.; WRIGHT, J. Prospecção tecnológica e consciência sobre o futuro: um estudo sob a ótica das capacidades dinâmicas utilizando modelagem de equações estruturais. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 99-118, 2013. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9730/prospeccao-tecnologica-e-consciencia->

sobre-o-futuro--um-estudo-sob-a-otica-das-capacidades-dinamicas-utilizando-modelagem-de-equacoes-estruturais/i/pt-br>. Acesso em 27 de Abr. 2017.

PANIZZON, M.; MILAN, G. S.; DE TONI, D. Internacionalização, Criatividade Organizacional e as Capacidades Dinâmicas baseadas em conhecimento como determinantes da Inovação. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, v. 10, n. 4, p. 253-282, 2013. Disponível em: <[web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=bf7a3d88-2f07-4760-bdb8-b7769c3e6489%40sessionmgr4006&vid=1&hid=4209](http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=bf7a3d88-2f07-4760-bdb8-b7769c3e6489%40sessionmgr4006&vid=1&hid=4209)>. Acesso em 04 Mai. 2017.

PANIZZON, M.; MILAN, G. S.; PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Capacidades Dinâmicas baseadas em conhecimento e tipos de inovação: proposição de um framework de análise. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 1, p. 271-302, 2015. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34954/capacidades-dinamicas-baseadas-em-conhecimento-e-tipos-de-inovacao--proposicao-de-um-framework-de-analise-/i/pt-br>>. Acesso em 27 de Abr. 2017.

PRADO, A. A. A.; FERRAGI, E. M.; BOAVENTURA, J. M. G.; TELLES, R. Contribuição da abordagem System Dynamics na compreensão da competitividade de clusters de negócios. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 4, p. 40-66, 2013. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18400/contribuicao-da-abordagem-system-dynamics-na-compreensao-da-competitividade-de-clusters-de-negocios/i/pt-br>>. Acesso em 27 de Abr. 2017.

PRADO, J. C. A.; SOMOZA, M. L.; FISCHER, A. L. Capacidades dinâmicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. **Cuad. Adm.**, Bogotá, v. 26, n. 47, p. 35-62, Dez. 2013. Available from <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922013000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922013000200003&lng=en&nrm=iso)>. Access on 27 Apr. 2017.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Basil Blackwell, Oxford. 1959.

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva - Criado e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUANDT, C. O. *et al.* Programas de gestão de ideias e inovação: as práticas das grandes empresas na região sul do Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 176-199, 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100220/98882>>. Acesso em 04 Mai. 2017.

SANTOS, T. L.; ZILBER, M. A. Relação entre as dimensões das capacidades dinâmicas e o processo de inovação: estudo de caso de uma empresa de serviços de valor agregado. **Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 4, p. 213-234, 2014. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34301/relacao-entre-as-dimensoes-das-capacidades-dinamicas-e-o-processo-de-inovacao--estudo-de-caso-de-uma-empresa-de-servicos-de-valor-agregado-/i/pt-br>>. Acesso em 27 de Abr. 2017.

SCHREIBER, D.; PINHEIRO, I. A. Analysis of the Innovative Practices at Construction Industry. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, n. 2, p. 6-35, 2016. <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/43018/analise-das-praticas-de-inovacao-em-construcao-civil--/i/pt-br>>. Acesso em 27 de Abr. 2017.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro, e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SILVA, V. B.; GAZOLLA, E. C. S. Estratégias de Produção e a Relação com a prática de inovação tecnológica. **Revista de Administração IMED**, v. 6 n. 1, p. 4-18, 2016. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/1127/832>> Acesso em 27 de Abr. 2017.

SATO, K. H.; KATO, H. T.; MARTINS, T. S. Motivações para Terceirização de Serviços em Hotéis na Perspectiva das Microfundações das Capacidades Dinâmicas. **Turismo em Análise**. v. 25, n. 1, 2014. Disponível em: <[web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e595f3bb-e58e-40d2-9873-7031c3cc2f8c%40sessionmgr4009&vid=1&hid=4209](http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e595f3bb-e58e-40d2-9873-7031c3cc2f8c%40sessionmgr4009&vid=1&hid=4209)>. Acesso em 04 Mai. 2017.

SCHVARZ, R. S. **Proposta de estrutura para análise da natureza das Inovações em organizações: Uma aplicação em cooperativas agropecuárias paranaenses**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

SMITH, M. K. *et al.* Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*. v. 12, n 4, p. 655-676, 2008.

SOUZA, P. DE; LUNKES, R. J.; BORBA, J. A. Práticas de Orçamento de Capital: Um estudo no segmento de Papel e Celulose da BM&FBovespa. **Revista de Administração e Inovação - RAI**. v. 11, n. 3, p. 57-78, 2014.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n.7, p. 509-533, 1997.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TOLBERT, P.; ZUCKER, L. **A Institucionalização da Teoria Institucional**. In: *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo, Atlas, 1999, Vol. 1, Capítulo 6.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as Capacidades Dinâmicas a Partir de Seus Antecedentes, Processos e Resultados. **Brazilian Business Review (Portuguese Edition)**. v. 11, n. 5, p. 124-147, 2014. Disponível em: <[web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a923cf76-d29a-4813-8961-e80df5cd443e%40sessionmgr102&vid=1&hid=130](http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a923cf76-d29a-4813-8961-e80df5cd443e%40sessionmgr102&vid=1&hid=130)>. Acesso em 04 Mai. 2017.

TONDOLO, V. A. G.; TONDOLO, R. R. P.; PUFFAL, D. P.; BITENCOURT, C. C. Capacidades Dinâmicas e Capital Social Organizacional: um Estudo Exploratório em

Ambiente de Incubadora e Parque Tecnológico. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 4, p. 666-684, 2015. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40804/capacidades-dinamicas-e-capital-social-organizacional--um-estudo-exploratorio-em-ambiente-de-incubadora-e-parque-tecnologico-/i/pt-br>>. Acesso em 27 Abr. 2017.

VALLADARES, P. S. D. A.; VASCONCELLOS, M. A. de; SERIO, L. C. Di. Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 18, n. 5, p. 598-626, out. 2014. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552014000500598&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552014000500598&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 27 abr. 2017.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 4, p. 31-51, 2007.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHRA, A. S; GEORGE, G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. **Academy of Management Review**. v. 27, n. 2, p. 185-203, apr., 2002.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, v.13, n. 3, p. 339-351, Maio - Junho 2002.

**APÊNCIDE**

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

O questionário que fará parte da coleta de dados do estudo que tem por objetivo: analisar a relação entre os aspectos da capacidade dinâmica e as práticas de inovação já institucionalizadas em uma Cia de Papel e Celulose, para o nível de Mestrado em Administração.

Favor preencher as questões abaixo, indicando com um **X** a coluna que corresponde à sua opção.

### 1. Dados do entrevistado

1,1 Área de atuação na empresa: ( ) Administrativo ( ) Operacional ( ) Gestão

1,2 Tempo de atuação na empresa (anos): \_\_\_\_\_

1,3 Escolaridade: ( ) Ensino Médio ( ) Superior Incompleto ( ) Superior completo

( ) Pós-Graduação Incompleto ( ) Pós-

Graduação Completo

1,4 Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino

1,5 Idade: \_\_\_\_\_ (anos)

### 2. Atribuição das características da empresa

1	2	3	4	5	
↓					↓
<b>Não Concorda</b>					<b>Concorda Totalmente</b>

QUESTÕES									
DIMENSÃO: Inovação Gerencial					1	2	3	4	5
101	A equipe de gestão da organização está totalmente engajada na definição de estratégia e da maneira de pô-la em prática								
102	A equipe de gestão da organização tem uma compreensão dos detalhes das operações do negócio								
103	Há uma melhoria da capacidade de recrutar e reter profissionais de alta performance, inovadores e com elevada criatividade								
104	Há busca constante por novas maneiras em que se possam equilibrar atividades em diferentes áreas do negócio								
105	Há um sistema de incentivo e desenvolvimento pessoal								
DIMENSÃO: Inovação de Serviço					1	2	3	4	5
106	Na organização há capacidade de desenvolver melhorias nos serviços								
107	Na organização há capacidade de desenvolver novos serviços								
108	Na organização há reconhecimento do diferencial dos serviços prestados								
109	Na organização há personalização do serviço, ou seja, capacidade de alinhar os serviços às necessidades do cliente (interno) e responder rápida e eficazmente às mudanças dessas necessidades								
DIMENSÃO: Inovação Organizacional					1	2	3	4	5
110	Há adoção de novas práticas administrativas como procedimentos, instruções, regras e estruturas relacionadas com a comunicação e conhecimento								

I11	As inovações administrativas adotadas pela empresa impactam positivamente os resultados econômico-financeiros da organização					
I12	A estrutura organizacional e processos administrativos, adotados atualmente pela empresa em seu processo de gestão, são inovadores para a empresa					
I13	Nos últimos cinco anos, houve nova orientação estratégica corporativa, ou mudanças em grande parte dela					
<b>DIMENSÃO: Aquisição</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A14	A Organização tem uma orientação de gestão voltada a monitorar as tendências de forma contínua e extensiva					
A15	A Organização tem capacidade de obter informações sobre novos sistemas tecnológicos					
A16	A Organização tem capacidade de obter informações relevantes, contínuas e atuais sobre concorrentes					
A17	A Organizações tem capacidade de obter informações do sistema contábil/financeiro para criar valor em tempo real					
<b>DIMENSÃO: Assimilação</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A18	Na Organização há investimentos em recursos humanos no intuito de qualificá-los					
A19	A Organização tem capacidade de assimilar novas tecnologias e inovações úteis e com potencial comprovado					
A20	A Organização tem programas de gestão do conhecimento, garantindo simultaneamente a sua capacidade de absorver conhecimento e tecnologias de outras organizações					
A21	A Organização assimila conhecimento de negócios e tecnologias existentes no mercado					
<b>DIMENSÃO: Transformação</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A22	A Organização tem capacidade de renovar e inovar no que diz respeito às tecnologias-chave, estimulando a busca de alternativas e inovação					
A23	Na Organização há transmissão voluntária de informações científicas e tecnológicas úteis pelos colaboradores entre si					
A24	A Organização tem capacidade de agregação interna, ou seja, grau em que todos os funcionários tentam entender os procedimentos e processos organizacionais					
A25	A Organização tem estrutura e estímulo para utilizar tecnologias de informação a fim de melhorar o fluxo de informações e partilhar conhecimento (incluindo reuniões virtuais entre profissionais)					
<b>DIMENSÃO: Exploração</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A26	A Organização tem capacidade de explorar os conhecimentos adquiridos externamente a fim de responder rapidamente às mudanças no ambiente					
A27	Há aplicação de experiência, ou seja, medida em que o conhecimento e a experiência adquiridos são priorizados nas áreas de tecnologias e inovações					
A28	Há proatividade tecnológica, ou seja, capacidade de inovar a fim de ganhar em competitividade, ampliando o portfólio de produtos ou serviços, em vez de responder às exigências de demandas ou pressão da competitividade					
A29	Há divisão clara das funções e responsabilidades para utilizar a informação e conhecimento obtido do ambiente externo da empresa					

<b>DIMENSÃO: Adversidades internas e externas.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
D30	A Organização tem a disponibilidade para identificar novas oportunidades de mercado					
D31	A Organização está preparada para investir em novos produtos para atender rapidamente a novas demandas de seu segmento					
D32	A organização estimula a resolução de problemas, e melhorias em relação as oportunidades de mercado					
D33	As áreas se adaptam rapidamente com as mudanças propostas pela gestão					
H34	A Organização promove reuniões ou debates entre os colaboradores, sobre melhorias nos processos					
H35	A Organização segue às determinações de entidades reguladoras (ambiental, segurança)					
H36	A Organização investe em novas tecnologias (software, máquinas) para melhorar os produtos ou a qualidade dos serviços					
H37	A Organização desenvolve parcerias com outras organizações, ou busca consultorias ou treinamentos para melhorias internas					
O38	A Organização oferece estímulo ou apoio às práticas de inovação, por meio de programas de sugestões individuais					
O39	A empresa realiza estudos ou viabiliza iniciativas voltados para inovação ou melhoria em sua área, ou a partir de outras empresas					
O40	Possui equipe/área/setor responsável por dar suporte às práticas de inovação					
O41	A organização estabelece internamente responsáveis para o acompanhamento no desenvolvimento de inovações					
S42	A organização é comprometida com o desenvolvimento de práticas de inovação, através de programas como TPM, sugestão de melhorias, feedbacks					
S43	A organização realiza encontros, palestras ou consultorias a respeito de melhorias e inovações, que permitam apresentação de novas propostas, ou desenvolvimento de propostas em andamento					
S44	A organização demonstra claramente os resultados alcançados pelas práticas de inovação					
S45	A organização tem seus resultados influenciados pelas práticas de inovação					
S46	A considera que a adoção de melhorias e inovação traz legitimidade (reconhecimento) no mercado					