

*RELAÇÃO DOS ASPECTOS DA
CAPACIDADE DINÂMICA COM AS
PRÁTICAS DE INOVAÇÃO*

*RELATIONSHIPS BETWEEN
DYNAMIC CAPACITY ASPECTS
AND INNOVATION PRACTICES*

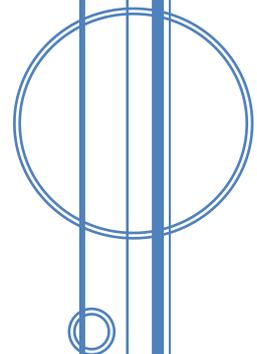
Fernando **Morozini***, Universidade Estadual do Centro Oeste do
Paraná (UNICENTRO). Brasil.
E-mail: fernandomorozini@gmail.com

Marcos Roberto **Kuhl**, Universidade Estadual do Centro Oeste do
Paraná (UNICENTRO). Brasil.
E-mail: mkuhl@unicentro.br

Submetido: Junho 2018

Aceito: Março 2019

*Contato para Correspondência



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, foi aplicado um questionário estruturado no início de 2018, para levantar as dimensões da capacidade de inovação, absorção, adaptação e, por fim, a dimensão das práticas de inovação institucionalizadas. A amostra, por adesão, resultou de 111 respondentes e gerou informações confiáveis 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 de adaptação também segue a sequência dos três graus de institucionalização das práticas de inovação, o que evidencia a capacidade da organização enfrentar adversidades internas e externas estão fortemente relacionadas ao primeiro grau, e moderadamente alta no segundo e terceiro grau da institucionalização. Em suma, os indicadores apontam que as capacidades da organização estão de acordo com o comportamento orientado 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

Based on the purpose of analyzing the relationship between dynamic capacity and innovation practices already institutionalized in a Paper and Pulp Company, a structured process was launched in early 2018 to raise the dimensions of innovation capacity, absorption, Adaptation and, finally, a series of institutionalized innovation practices. One sample, for one, resulted from 111 respondents and generated the information that resulted in a moderate capacity for innovation to the first and third level of institutionalization (Habituation and Sedimentation) of innovation practices, and its 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. The last aspect of adaptive capacity also follows the sequence of the three degrees of institutionalization of innovation practices, which shows 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. In sum, the indicators point to organizations aligning themselves with the performance model, reconfiguring, renewing and re-creating their resources, and improving and rebuilding as key capabilities in response to changing environmental conditions to achieve and sustain competitive advantage.

Keywords: Dynamic capabilities. Innovation practices. Institutionalization.

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, onde 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 da Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento [OCDE] (2005), 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) “a abordagem das capacidades dinâmicas é especialmente relevante para a inovação”. Para Teece, Pisano e Shuen (1997) a capacidade dinâmica possui uma base estrutural a partir da Visão Baseada em Recursos (VBR), 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, & 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. Castrillón (2015) afirma que “o desenvolvimento das capacidades dinâmicas é feito através de mecanismos de aprendizagem, seleção e aperfeiçoamento de práticas e adaptação evolutiva às condições de competitividade do meio ambiente”, tratando assim das práticas da organização como fatores para o desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas.

A indústria de papel, encontra-se em um segmento liderado por grandes empresas que fornecem o produto em larga escala no mercado interno. Desse modo, independente da estratégia organizacional escolhida, as empresas precisam constantemente se adaptar e inovar, mas sempre com foco na progressão de suas capacidades no sentido de fazer frente a acirrada concorrência.

A fábrica 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 fábrica em questão a 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, & 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?

Em termos teóricos, este estudo se justifica porque ainda existe uma lacuna teórica em relação à institucionalização das práticas de inovação, especialmente quando relacionadas às

capacidades dinâmicas, como evidenciado por Alves, Salvini, Bansi, Neto e Galina (2016) argumenta que “enquanto o tamanho é uma das características organizacionais mais analisadas no campo da inovação, sua relação com a teoria das capacidades dinâmicas continua sendo uma questão em aberto..” 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.

2 Referencial teórico

2.1 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, 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). 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, Tondolo, Puffal, & Bitencourt, 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 1 a seguir remete os principais conceitos da literatura que resultaram em posteriores investigações acerca das capacidades dinâmicas.

Quadro 1. Conceitos da capacidade dinâmica

Autores	Conceito
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, Faillo e Marengo (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).

Os processos organizacionais combinados com a VBR 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 *et al.*, 1997).

Segundo Tondolo e Bitencourt (2014), o que se pode depreender dos conceitos de capacidades dinâmicas é que as mesmas tem por finalidade gerar, renovar ou integrar recursos, capacidades, competências e rotinas, permitindo que as organizações acompanhem as mudanças ambientais, enfatizando a orientação comportamental, as atividades de gestão de alto nível, as habilidades/capacidades organizacionais, a aprendizagem, as rotinas, os processos e os padrões.

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, Tondolo e Camargo (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.

Em linhas gerais, é possível identificar as capacidades dinâmicas como um conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades. De acordo com Wang, & Ahmed (2007) em um modelo proposto para pesquisas posteriores, as capacidades da empresa para 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. Assim, este conceito de capacidade dinâmica proposto por Wang, & Ahmed (2007) é o que norteia o desenvolvimento deste estudo.

As constantes mutações no ambiente em que as organizações estão inseridas, especialmente nestes últimos anos e a grande complexidade dos fatores envolvidos neste processo, faz com que seja necessário avaliar o processo organizacional não somente a partir das capacidades dinâmicas, mas sim a partir destas e da forma como estas são internalizadas pelas organizações, incluindo, então, a teoria institucional como parte do escopo teórico deste estudo.

2.2 Teoria institucional

O conceito da teoria institucional é exposto por Silva e Gonçalves (1998) 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: Pilar Regulativo; Pilar Normativo; Pilar Cognitivo. A partir dos pilares institucionais, é possível identificar os pressupostos da unificação social, política e econômica do ambiente em que os indivíduos e as organizações estão inseridos.

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, & Powell, 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 processo de institucionalização se dá a partir de estágios pelos quais a organização detém suas dimensões, sendo elas inicialmente pelo estágio de pré-institucionalização, semi-institucional e o finalizando no estágio de total institucionalização (Tolbert, & 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 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).

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, 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”.

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.

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) tanto pela propagação, virtualmente completa, “de suas estruturas por todo o grupo de atores teorizados como adotantes adequados, como pela perpetuação de estruturas por um período consideravelmente longo de tempo”.

O estágio de total institucionalização é derivado da raiz isomórfica devido à disseminação do processo integralmente normativo, 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).

Após esta breve explanação sobre as capacidades dinâmicas e sobre a teoria institucional, é possível perceber que ambas são perspectivas importantes para os estudos organizacionais, especialmente quando se tratam de questões relativas à forma como as organizações internalizam questões pertinentes ao seu dia a dia e, principalmente, quando se tratam de questões que são importantes no contexto de fazer frente a crescente competitividade.

3 Procedimentos metodológicos

Trata-se de um estudo de caso, com a utilização de uma abordagem quantitativa, onde as questões da pesquisa, segundo Creswell (2010), “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.

O foco do estudo é uma Cia de Papel e Celulose, organização integrante de um grupo de negócios fundado em 1962, na região centro-sul do Paraná. Atua nos segmentos de fabricação de papel, onde atende o mercado de indústrias brasileira, da América Latina e Europa, e na agricultura com a produção de grãos e reflorestamento de madeira. Também atua no negócio de geração de energia, pois dispõe de usina hidrelétrica para consumo do parque fabril e a concessão à rede externa. É uma organização relevante para o contexto regional porque, dentre outros aspectos, porque ela “está entre as 500 maiores empresas do agronegócio

do país, ranking que ocupa desde o ano de 2007. Além de estar entre 300 maiores empresas do Sul do País e 100 maiores do estado do Paraná, segundo a Revista Amanhã, ranking presente desde 2004. E a partir do ano de 2017 recebeu o certificado GPTW (Great Place to Work)”, segundo o site da própria empresa em 2018.

A partir da percepção de uma amostragem não-probabilística (por adesão) dos colaboradores buscou-se verificar e analisar a relação entre aspectos da capacidade dinâmica e as práticas de inovação já institucionalizadas. A amostra foi não-probabilística porque a seleção não seguiu nenhum procedimento a priori para que a mesma seja considerada estatisticamente representativa da população. (Hair, Babin, Money, & Amouel, 2005). Foram obtidos 111 questionários respondidos, e válidos, pelos colaboradores por conveniência.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado impresso, aplicados transversalmente, onde os dados são coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estatisticamente (Hair *et al.*, 2005). A mensuração das variáveis se deu por meio de uma escala do tipo Likert (1932) de cinco pontos para definir as respostas que possuem cinco opções, sendo representadas pela concordância elaborada da seguinte forma, onde em um extremo (1) está a opção Não Concorda e no outro extremo (5) está a opção Concorda Totalmente.

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 absorptiva e capacidade de inovação, seguindo os que foi feito por Escobar (2012) e Schvarz (2009). O quinto e último bloco aborda as práticas de inovação institucionalizadas, seguindo o que foi feito por Lima e Fischer (2016).

Todas as variáveis foram verificadas em relação a normalidade, através da verificação da assimetria e da curtose, onde é possível afirmar que a assimetria ficou dentro de parâmetros normais de +1 e -1, e que a curtose também se encontra dentro dos parâmetros normais de +3 e -3, segundo parâmetros indicados Field (2009) e Hair Black, Babin, Anderson e Tatham. (2009).

Também foi feita a verificação da consistência e confiabilidade dos construtos através do teste do alfa de Cronbach (Cronbach, 1951), já que as variáveis foram agrupadas em construtos. Todos os conjuntos de variáveis (construtos) foram avaliados em termos de consistência interna de confiabilidade a partir do alfa de Cronbach, seguindo os parâmetros indicados por Field (2009) e Hair *et al.* (2009), onde o coeficiente Muito Bom tem um α entre $0,8 < 0,9$ e um coeficiente Bom tem um α entre $0,7 < 0,8$.

Por fim, para se extrair os coeficientes de correlação, optou-se por utilizar a Análise de Correlação de Pearson, seguindo os procedimentos indicados na literatura (Field, 2009; Hair *et al.*, 2009). A interpretação dos coeficientes de correlação foi feita tomando por base os parâmetros sugeridos por Kuhl (2012), conforme Quadro 2.

Quadro 2. 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)

4 Apresentação e análise dos resultados

O instrumento de coleta de dados, questionário estruturado com mensuração das questões por uma escala do tipo Likert de cinco pontos, aplicado de forma impressa a todos os colaboradores da empresa objeto de estudo, os quais foram convidados a participar e responderam livremente (por adesão) no início de 2018, pelo pesquisador, que também é colaborador da mesma empresa, resultou em uma amostra de 111 questionários válidos.

A capacidade de inovação é o primeiro conjunto de variáveis, subdividido em inovação gerencial, inovação de serviço e inovação organizacional, seguindo as indicações de Schvarz (2009) e Escobar (2012). Já o construto capacidade de absorção é o segundo conjunto de variáveis, subdividido em quatro dimensões: aquisição; assimilação, transformação; exploração, também de acordo com Escobar (2012). Por fim, a Institucionalização, subdividida em habituação, objetivação e sedimentação, de acordo com Lima e Fischer (2016).

A Tabela 1 apresenta o resumo dos construtos utilizados neste estudo, contendo o número de variáveis que os compõe, de acordo com os respectivos autores de base, a média do construto (obtida a partir da composição das variáveis que o compõe), o desvio padrão e o resultado do teste do alfa de Cronbach (também obtido a partir da composição das variáveis que o compõe).

Tabela 1 – Construtos

Construtos	Variáveis	Média	Desvio padrão	Alfa de Cronbach
Gerencial	05	3,49	0,751	0,816
Serviço	04	3,67	0,827	0,823
Organizacional	04	3,69	0,752	0,775
Aquisição	04	3,65	0,815	0,754
Assimilação	04	3,44	0,838	0,818
Transformação	04	3,46	0,820	0,803
Exploração	04	3,51	0,754	0,846
Habitualização	04	3,95	0,694	0,799
Objetivação	04	3,76	0,882	0,816
Sedimentação	05	3,83	0,797	0,815

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Percebe-se que todas as médias estão entre 3 e 4 na escala proposta, ou seja, entre o ponto central da escala (3-Nem Concorda, Nem Discorda) e o ponto seguinte (4-Concordo Parcialmente), o que indica que em todos os construtos a concordância tende a ser parcial, mas ainda assim ligeiramente abaixo deste ponto. Isso indica que a fábrica ainda tem muito a evoluir em todos os aspectos analisados para que os colaboradores percebam efetivamente todos eles e concordem com as afirmações incluídas no instrumento de coleta de dados. Os valores do desvio padrão de cada construto não são elevados, indicando que existe um grau elevado de coesão entre os respondentes. Já os valores do alfa de Cronbach indicam que existe consistência interna em cada um dos construtos, conforme parâmetros destacados anteriormente.

Na sequência é feita a Análise de Correlação, que busca identificar e analisar a relação entre aspectos da capacidade dinâmica e as práticas de inovação institucionalizadas. A primeira correlação, onde a capacidade de inovação, em suas três dimensões, apresenta-se correlacionada com a Institucionalização, nos graus de habituação, objetivação e sedimentação das práticas de inovação institucionalizadas, como pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2. 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 capacidade de inovação gerencial e de serviço apresentam relação moderada fraca, segundo os parâmetros apresentados no Quadro 2, com as práticas de inovação institucionalizadas no grau de habituação, sendo ela uma condição de primeira fase da institucionalização. A capacidade de inovação organizacional apresentou relação moderada média com a habitualização. Já na relação da inovação, em suas três dimensões, e a

institucionalização, nos graus de objetivação e sedimentação, apresentaram correlação fraca, à exceção da relação entre a inovação organizacional e a sedimentação, que foi ligeiramente superior e se classifica como moderada fraca.

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 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 *et al.*, 1997; Wang, & Ahmed, 2007).

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.

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 3 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 3. Correlação da capacidade de absorção

Absorção	Habitualização	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 VBR (Teece *et al.*, 1997; Zahra, & George, 2002; Winter, 2003; Wang, & Ahmed, 2007).

Segundo a Tabela 2, 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) 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.

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 *et al.*, 1997; Meirelles, & Camargo, 2014).

Segundo a Tabela 3, 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) 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

Esta seção apresenta uma sintetização dos resultados obtidos na pesquisa, corroborando com que Quandt, Silva, Ferraresi e Frega (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.

Primeiramente, cabe evidenciar que por se tratar de um estudo de caso, os resultados não podem extrapolar o objeto e por ter uma amostragem não probabilística, por adesão, os resultados não podem ser generalizados mesmo no âmbito da organização. No entanto, os resultados são indicativos bastante fortes para se analisar a relação sugerida no objetivo do estudo.

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. Desta forma, 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), os resultados indicam que a organização 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.

Em relação ao grau da institucionalização das práticas de inovação, 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.

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 relacionados ao primeiro grau, e moderadamente alta no segundo e terceiro grau da institucionalização das práticas de inovação.

Assim, a partir dos resultados das análises de correlação é possível inferir que as práticas de inovação estão institucionalizadas, sendo que a relação entre aquelas e estas é moderada baixa, enquanto que a relação das quatro partes da capacidade de absorção e a institucionalização se mostrou moderada média também indicam que a capacidade de absorção está institucionalizada, ambas em um grau não muito elevado.

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 modelo de pesquisa de Wang e Ahmed (2007).

Referências

- Alves, M. F. R., Salvini, J. T. S., Bansi, A. C., Neto, E. G., & Galina, S. V. R. (2016). Does the Size Matter for Dynamics Capabilities? A Study on Absorptive Capacity. *Journal of Technology Management & Innovation*, 11(3), 84-93.
- Andreeva, T., & Chaika, V. (2016). Dynamic capabilities: what they need to be dynamic? [Working Paper, 10 (E)] *St. Petersburg State University*, São Petersburgo.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Börjesson, S., & Elmquist, M. (2011). Developing innovation capabilities: a longitudinal study of a project at Volvo. *Creativity and Innovation Management*, 20(3), 143-214.
- Bygdas, A. L. (2006). Enacting dynamic capabilities in distributed organisational environments. *Proceedings of the EGOS Conference*, Bergen, Norway, 22.
- Cardoso, A. L. J., & Kato, H. T. (2015). 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*, 16(3), 201-237.
- Castrillón, M. A. G. (2015) Modelo de capacidades Dinâmicas. *Dimensión Empresarial*. 13(1), 111-131.
- Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: a promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35-44.

- Cohen, M. D., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128.
- Costa, P. R. & Porto, G. S. (2015). Capacidade dinâmica de cooperação nas multinacionais Brasileiras e seus fatores gerenciais determinantes. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*. São Paulo, 10 (1), 57-69.
- Creswell, J. W. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (2. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 45(2).
- Dimaggio, P. J., & Powell, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. In: Powell, W.W., & Dimaggio, P.J. (1991). *The New Institutionalism in Organization Analysis*. University of Chicago Press.
- Dosi, G., Faillo, M., & Marengo, L. (2008). Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance. *Organization*, 29(8/9), 1164-1185.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Escobar, C. D. P. (2012). *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, Santa Catarina, Brasil.
- Field, A. (2009). *Descobrendo a Estatística usando o SPSS*. Tradução. Lori Viali. (2. ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Guerra, R. M. A., Tondolo, V. A. G., & Camargo, M. E. (2016). O Que (Ainda) Podemos Aprender sobre Capacidades Dinâmicas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15(1), 44-64.
- Hair, J. F., Babin, B., Money, A., & Amouel. P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. Tradução. Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. (6. ed.). Tradução Adonai Schlup Sant’Anna. Porto Alegre: Bookman.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic changes in organizations*. Malden, MA: Blackwell Publishing.

Kuhl, M. R. (2012). *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, Paraná.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 44-53.

Lima, L. C., & Fischer, A. L. (2016). 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*, 9(3), 391-407.

Mckelvie, A., & Davidson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20, 63-80.

Meirelles, D. S., & Camargo, Á. A. B. (2014). Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*. 18(spe), 41-64.

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

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, Oxford.

Quandt, C. O., Silva, H. F. N., Ferraresi, A. A., & Frega, J. R. (2014). Programas de gestão de ideias e inovação: as práticas das grandes empresas na região sul do Brasil. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, 11(3), 176-199.

Schwarz, R. S. (2009). *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, Brasil.

Silva, C. M., & Gonçalves, S. (1998). 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.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities & strategic management*. Oxford: Oxford University Press.

Tolbert, P., & Zucker, L. (1999). A Institucionalização da Teoria Institucional. In: *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo, Atlas

Tondolo, V. A. G., & Bitencourt, C. C. (2014). Compreendendo as Capacidades Dinâmicas a Partir de Seus Antecedentes, Processos e Resultados. *Brazilian Business Review*, 11(5), 124-147.

Tondolo, V. A. G., Tondolo, R. R. P., Puffal, D. P., & Bitencourt, C. C. (2015). Capacidades Dinâmicas e Capital Social Organizacional: um Estudo Exploratório em Ambiente de Incubadora e Parque Tecnológico. *Revista de Administração da UFSM*, 8(4), 666-684.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 31-51.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.

Zahra, A. S., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.