

## **CAPACIDADES DINÂMICAS E ESTRATÉGIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA INTERNACIONAL**

**ZÉLIA BREITHAUPT JANSSEN**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)

zeliabj@gmail.com

**ALINE FERNANDA MESSIAS DA SILVA**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)

alinefernandams@hotmail.com

**HEITOR TAKASHI KATO**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)

heitor.kato@pucpr.br

## **Introdução**

Na área de estudos em administração estratégica, uma das abordagens que se destaca na explicação do sucesso organizacional, especialmente em ambientes dinâmicos, é a teoria das Capacidades Dinâmicas (CDs). Ta abordagem enfatiza a eficiência organizacional endógena, uma vez que teve sua origem na Visão Baseada em Recursos (VBR), mas por outro lado, surgiu como uma tentativa de superar suas limitações, buscando analisar as habilidades das organizações em explorar seus recursos e e competências.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

O que foi estudado na área de estratégia, considerando os estudos empíricos publicados na literatura internacional envolvendo a temática CDs, no período compreendido entre 1997 e 2015?

## **Fundamentação Teórica**

A ideia original de Teece (1997) evolui, com o propósito de especificar a natureza e os micro fundamentos das capacidades necessárias que sustentam o desempenho superior da empresa, num cenário de economia aberta com rápida inovação, fontes de invenção dispersas globalmente e capacidade de produção (TEECE, 2007). Assim, as CDs permitem às empresas criar, implantar e proteger os ativos intangíveis que suportam o desempenho superior do negócio a longo prazo.

## **Metodologia**

O método utilizado nesse estudo foi a Revisão Sistemática da Literatura (RSL), a qual se caracteriza pela adoção de um processo científico replicável e transparente. A presente pesquisa utilizou como base as etapas propostas por Fink (2010) e Tranfield et al. (2003). Após a realização das buscas nas bases de dados Scopus e Web of Science, 264 artigos foram avaliados e aplicando-se os critérios de inclusão e exclusão, 39 foram selecionados para compor a amostra.

## **Análise dos Resultados**

A primeira publicação ocorreu em 2001. Há um equilíbrio entre a quantidade de estudos qualitativos e quantitativos .Os autores mais citados nos artigos analisados são Teece, Pisano e Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000). Classificou-se os artigos em seis eixos temáticos em função das características e foco de cada estudo: desempenho, inovação, recursos, diversificação, estrutura organizacional e relacionamento inter organizacional.

## **Conclusão**

Existem diversas abordagens diferentes conversando a respeito das CDs (CAVUSGIL et al., 2007), deixando claro que esta área de estudo ainda se encontra em desenvolvimento. O processo de amadurecimento das CDs ficou evidente nessa RSL e conforme Teece et al. (1997) entendem, sendo considerados alguns destes temas ainda recentes para o campo estratégico, as CDs assumem abordagem emergente e com potencial de integração para entender as novas fontes da vantagem competitiva.

## **Referências Bibliográficas**

- AUGIER; TEECE,, 2008.
- BARNEY,1991, 1986.
- BARRETO, Ilídio. , 2010
- BOWMAN; AMBROSINI, 2003.
- EISENHARDT, 2000
- FINK, 2013.
- HELFAT,2009.
- HELFAT; LIEBERMAN, 2002.
- PETERAF, A. 1993.
- RINDOVA; KOTHA, 2001.
- TEECE,D. J., 2007.
- TEECE; PISANO; SHUEN, 1997.
- TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003.
- WINTER, 2003.
- ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON. 2006.
- ZOLLO; WINTER, 2002.

# CAPACIDADES DINÂMICAS E ESTRATÉGIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA INTERNACIONAL

## 1 INTRODUÇÃO

Na área de estudos em administração estratégica, uma das abordagens que se destaca na explicação do sucesso organizacional, especialmente em ambientes dinâmicos, é a teoria das Capacidades Dinâmicas (CDs). A linha teórica das CDs enfatiza a eficiência organizacional endógena, uma vez que teve sua origem na Visão Baseada em Recursos (VBR), mas por outro lado, surgiu como uma tentativa de superar suas limitações, buscando analisar as habilidades das organizações em explorar seus recursos e competências diante de ambientes cada vez mais dinâmicos.

No artigo seminal *“Dynamic Capabilities and Strategic Management”*, Teece et al. (1997), apresentam CDs como habilidades para alcançar vantagem competitiva em contextos de heterogeneidade, dinamismo e alta competitividade. Conforme os autores, essa ideia foca aspectos chave não tratados em linhas teóricas de estratégia até então, o que vem despertando estudos, de forma a amadurecer esta que ainda é considerada uma nova abordagem. Eisenhardt e Martin (2000), por sua vez, apresentam concepções contrastantes sobre CDs, comparando a visão tradicional de Teece et al. (1997) à reconceituação proposta pelos autores. Peteraf et al. (2013) reforçam, a partir de um estudo que descreve os artigos mais citados sobre a pesquisa em CDs no período compreendido entre 1990 e 2008, a existência das vertentes acima citadas, que direcionam os estudos relacionados ao tema a partir de dois divergentes pontos de vista.

Cavusgil et al. (2007) propõem um quadro comparativo e contrastante entre a VBR, *RA Theory* (Teoria da Vantagem do Recurso) e CDs, enquanto López (2005) oferece um quadro com alguns insights sobre a relação entre três perspectivas teóricas analisadas (VBR, Visão Baseada em Conhecimento e CDs). Da mesma forma, Augier e Teece (2008), demonstram a fundamentação comportamental existente na CDs, relacionando-a a algumas escolas comportamentais. Ainda, a análise de Regnér (2008) explora características conflitantes entre “estratégia como prática” e CDs, abordando uma visão dinâmica de estratégia. Barreto (2010), em seu estudo, revisa pesquisas passadas sobre CDs, apresentando as principais definições sobre o assunto, assim como Zahra et al. (2006).

Enfim, apesar da sua consistência e relevância teórica, CDs é uma área de estudo ainda em desenvolvimento, necessitando de maior investigação empírica. A fim de obter uma melhor compreensão do tema e identificação de possíveis *gaps* e oportunidades de futuras pesquisas, o principal objetivo dessa revisão sistemática da literatura (RSL) é verificar o que foi estudado na área de estratégia, considerando os estudos empíricos publicados na literatura internacional envolvendo a temática CDs, no período compreendido entre 1997 e 2015. Quanto à estrutura do trabalho, será apresentada a fundamentação teórica relacionada à estratégia e CDs, a metodologia adotada e os resultados encontrados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Estratégia

A estratégia pode ser conceituada a luz de diversas correntes teóricas, algumas conflitantes e outras complementares entre si. No que diz respeito ao estudo das CDs, porém, algumas teorias da estratégia se destacam pela influência na concepção do conceito de CDs.

A escola do design de Mintzberg (1991), propõe um modelo estratégico que busca equilibrar as ameaças externas com oportunidades e competências internas da organização. A estratégia neste modelo é um processo de concepção (REGNÉR, 2008), que teve grande impacto e cujas contribuições não podem ser negligenciadas (KAY, 2010), uma vez que a ideia de uma congruência entre oportunidades externas e capacidades internas teve início com a sua proposta. Porém, a aplicabilidade do modelo é discutida, por não lidar bem com mudanças,

concentrar a formulação da estratégia em um único gestor e excluir atores que poderiam contribuir para o processo de formação da estratégia.

Porter (2000) avança ao deixar clara a diferença entre estratégia corporativa e vantagem competitiva. Para ele, uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença preservável, proporcionando mais valor aos clientes ou gerando valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos, numa abordagem claramente baseada em posicionamento e estrutura de mercado (KATKALO et al., 2010). Enquanto a eficácia operacional diz respeito a atingir a excelência em atividades individuais, a estratégia trata da combinação de atividades exclusivas, num mix único de valores. Já a vantagem competitiva emana da totalidade do sistema de atividades (PORTER, 2000). Assim, as posições estratégicas devem ter um horizonte de diversos ciclos de planejamento, para que a continuidade fomente as melhorias nas atividades individuais e a compatibilidade entre as atividades, permitindo que a organização construa capacidades e habilidades exclusivas, moldadas com exatidão à estratégia (PORTER, 2000).

Barney (1991) atribui às cinco forças de Porter uma ênfase exagerada em descrever as condições ambientais que favorecem os altos níveis de performance, ao contrário da VBR, que relaciona as características internas da firma à sua performance, reforçando que a heterogeneidade e a imobilidade são possíveis fontes de vantagem competitiva sustentada. Os recursos da empresa são as forças que ela pode usar para conceber e implementar as suas estratégias. Ou seja, a maneira, a sequência com que se escolhe aonde alocar os recursos (e quais recursos) é estratégico para o negócio (BARNEY, 1991). E ao contrário de Porter, para Barney (1991) a competição entre empresas inclui não só os atuais competidores, mas os potenciais entrantes também, independente do período de tempo em que a empresa desfrutará desta vantagem competitiva, que será sustentada somente se ela continua a existir após os esforços da sua duplicação cessarem. No entanto, o modelo de Barney (1991) desconsidera variáveis externas e o meio ambiente, o que parece ser uma visão um tanto míope, simplista e estática, negligenciando as variáveis complexas nas quais uma empresa está inserida. Porém, a sua conclusão final é similar à de Porter, no sentido de que a empresa precisa saber definir quais ferramentas e recursos são adequados para não perder benefícios estratégicos e assim adquirir e manter vantagem competitiva. A VBR aplica-se, portanto, muito mais à estratégia competitiva do que à estratégia corporativa (BOWMAN; AMBROSINI, 2003).

Peteraf (1993) apresenta um importante ponto em comum à visão de Barney, no que diz respeito à heterogeneidade, reconhecendo que empresas com variadas capacidades estão aptas a competir no mercado e ao menos chegar ao ponto de equilíbrio. A *performance* financeira da empresa é vista como um importante aspecto na formação da vantagem competitiva, considerando a VBR um complemento do efeito da firma, conforme demonstram Knudsen e Madsen (2002). Assim também Williamson (1996), que a respeito dos ganhos de eficiência, sugere que cada forma genérica de organização é definida por distintos atributos e diferenças; o mesmo ocorrendo com os riscos (que variam de acordo com as diferentes formas de organização). Seu erro, porém, foi não ter dado a devida importância ao dinamismo existente nas relações entre as pessoas e o mercado (GHOSHAL; MORAN, 1996), além de focar no oportunismo mais do que nas oportunidades, e na proteção de valor mais do que na criação de valor (AUGIER; TEECE, 2008).

Teece et al. (1997) acrescentam uma característica fundamental do mercado à visão de Peteraf e de Williamson, qual seja o ambiente em rápidas mudanças tecnológicas. A vantagem competitiva nas empresas, portanto, é vista pelos seus processos distintivos, formados pelas suas posições e pela evolução do caminho escolhido. Se, e como esta vantagem será corroída, depende da estabilidade da demanda de mercado e da facilidade da replicação e imitação. O modelo proposto por Teece et al. (1997) sugere que a criação de riqueza privada em regimes de rápida mudança tecnológica depende da mensuração de afiados processos tecnológicos,

organizacionais e gerenciais internos, o que é mais importante que o próprio processo de “estrategiar”.

## **2.2 Capacidades Dinâmicas**

Na análise das principais definições de CDs encontradas na literatura (MAZZA, 2013), verifica-se a tendência a uma espiral evolutiva, muito mais do que a ideias divergentes.

Como a VBR limitou-se em ter o recurso, a CDs surgiu como forma de potencializar a utilização destes recursos organizacionais (BOWMAN; AMBROSINI, 2003). Assim, Teece et al. (1997) foram os precursores das CDs, ao propor outro componente na abordagem baseada na eficiência, na tentativa de identificar as capacidades específicas da empresa que podem ser fontes de vantagem, e explicar como as combinações de competências e recursos podem ser desenvolvidas, implantadas e protegidas, ao que denominam de CDs, migrando o foco das competências internas e externas, para as mudanças no ambiente. Esta abordagem enfatiza o desenvolvimento das capacidades gerenciais, dificuldades de imitação de habilidades organizacionais, funcionais e tecnológicas, integra a gestão de P&D, desenvolvimento de processos, transferência de tecnologia, propriedade intelectual, manufatura, recursos humanos e aprendizagem organizacional.

Muitas empresas, apesar de possuírem amplo estoque de habilidades tecnológicas valorosas, não possuem outras capacidades úteis (TEECE et al., 1997). Assim, incluem-se o termo dinâmico, que é a capacidade de renovar competências para atingir congruência com as mudanças do ambiente de negócio; e capacidade, que é o papel chave da gestão estratégica de, apropriadamente, adaptar, integrar e reconfigurar habilidades internas e externas, recursos e competências funcionais para atingir os requisitos de mudanças no ambiente. Para ser estratégica, a capacidade precisa estar afinada com uma necessidade de uso, ser única e de difícil replicação. A essência da maioria das capacidades e competências é que não podem ser agregadas nos mercados rapidamente, sendo três as categorias de fatores que ajudam a determinar as competências e CDs de uma empresa: processos, posicionamento e trajetória (TEECE et al., 1997).

Eisenhardt e Martin (2000) oferecem uma visão alternativa a de Teece et al. (1997), definindo as CDs como processos organizacionais e estratégicos, pelos quais administradores alteram sua base de recursos. Veem a heterogeneidade em comum, com detalhes idiossincráticos, cujos padrões dependem do dinamismo do mercado, variando desde rotinas detalhadas e analíticas, a simples e empíricas. De tal forma que os resultados, dependendo do dinamismo do mercado, são previsíveis ou imprevisíveis. A vantagem competitiva não segue exatamente as CDs VRIN (valiosas, raras, inimitáveis e não substituíveis), entendendo que as CDs são valiosas, com alguma raridade, equifinais, substituíveis e fungíveis. Reconhecem que a evolução da organização depende não só da sua trajetória histórica, sendo também moldada por mecanismos de aprendizagem, tais como a prática, a codificação, os erros e o ritmo (EISENHARDT; MARTIN, 2000; DACKO et al., 2008). Assim como os recursos são o coração da VBR, para Eisenhardt e Martin (2000) as CDs enfatizam a convergência com o contexto ambiental, definindo-as, portanto, como rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas atingem novas configurações de recursos, e assim criam vantagem competitiva para as empresas em mercados dinâmicos (KAY, 2010).

As CDs são definidas como atividades rotineiras voltadas para o desenvolvimento e adaptação de rotinas operacionais, e se desenvolvem principalmente diante da acumulação de experiência, da articulação do conhecimento e de processos de codificação de conhecimentos na evolução das rotinas dinâmicas e operacionais (ZOLLO; WINTER, 2002), sendo moldadas pela co-evolução destes mecanismos de aprendizagem. Enquanto Teece et al. (1997) sugerem para que as CDs servem e como elas funcionam, deixam em aberto a questão de onde elas vêm, além da condição de "ambientes em rápida mudança" para a existência de CDs, o que contrasta

com a observação óbvia de que as empresas integram, constroem e reconfiguram as suas competências mesmo em ambientes sujeitos a taxas mais baixas de mudança (Zollo e Winter, 2002). Assim, CDs é um padrão aprendido e estável da atividade coletiva através da qual a organização gera e modifica sistematicamente as suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia (ZOLLO; WINTER, 2002), enfatizando nitidamente uma nova capacidade organizacional, qual seja o aprendizado (LÓPEZ, 2005).

Winter (2003) incrementa seu conceito ao definir as capacidades comuns (nível zero) e CDs (criam as capacidades comuns), sugerindo uma hierarquia de capacidades de ordem superior. Entende que a substância estratégica das capacidades está na padronização das atividades, para quem o sucesso na manutenção de uma habilidade ou rotina requer exercício frequente, onde as CDs geralmente envolvem pessoas especializadas que estão comprometidas o tempo todo com os seus papéis de mudança, bem como com outros tipos de investimentos (WINTER, 2003). Portanto, nem sempre a empresa possui todas as respostas, e nem sempre o planejamento funciona. É preciso dar vazão ao “inconsciente organizacional”, observando as rotinas para que elas possam servir como ponto de partida para a mudança, uma vez que em mercados dinâmicos há necessidade de estratégias com características emergentes, que dependem do contexto em que estão inseridas (KAY, 2010). No entanto, segundo Katkalo et al. (2010), embora as CDs possam estar enraizadas em certas rotinas de mudança e de análise, elas são mais comumente enraizadas em ações gerenciais criativas e empreendedoras.

Helfat et al. (2007) define CDs como sendo a capacidade de uma organização propositalmente criar, ampliar ou modificar a sua base de recursos. Seus atributos são genéricos, mas se adaptam no cenário no qual eles funcionam, incluindo diferentes indústrias, tecnologias, áreas operacionais e organizações. Recursos e capacidades especializados facilitam a entrada em novos mercados; já recursos e capacidades generalizados facilitam o crescimento interno. Desta forma, é preciso conhecer o mercado, para saber como “jogar” nele, entendendo o que este mercado pode representar internamente para a organização. O desenvolvimento deste “como”, relacionado às rotinas da organização, é do que se compõem as CDs (HEL FAT; LIEBERMAN, 2002), utilizando como base a teoria econômica. Assim, ter recursos e capacidades não garante desempenho, mas saber como movimenta-los pode gerar performance diferenciada.

Adiante, Teece (2007) evolui sua ideia original, com o propósito de especificar a natureza e os micro fundamentos das capacidades necessárias que sustentam o desempenho superior da empresa, num cenário de economia aberta com rápida inovação, fontes de invenção dispersas globalmente e capacidade de produção. Assim, as CDs permitem às empresas criar, implantar e proteger os ativos intangíveis que suportam o desempenho superior do negócio a longo prazo, integrando as teorias econômica e social da organização (REGNÉR, 2008). Os micro fundamentos das CDs que se alimentam de capacidades empresariais de nível de detecção, apreensão e reconfiguração, para capturar valor (KATKALO et al., 2010), são difíceis de desenvolver e implantar. Porém, empresas com fortes CDs são intensamente empreendedoras, adaptando-se e ganhando forma através da inovação e colaboração com outras empresas, entidades e instituições (Teece, 2007).

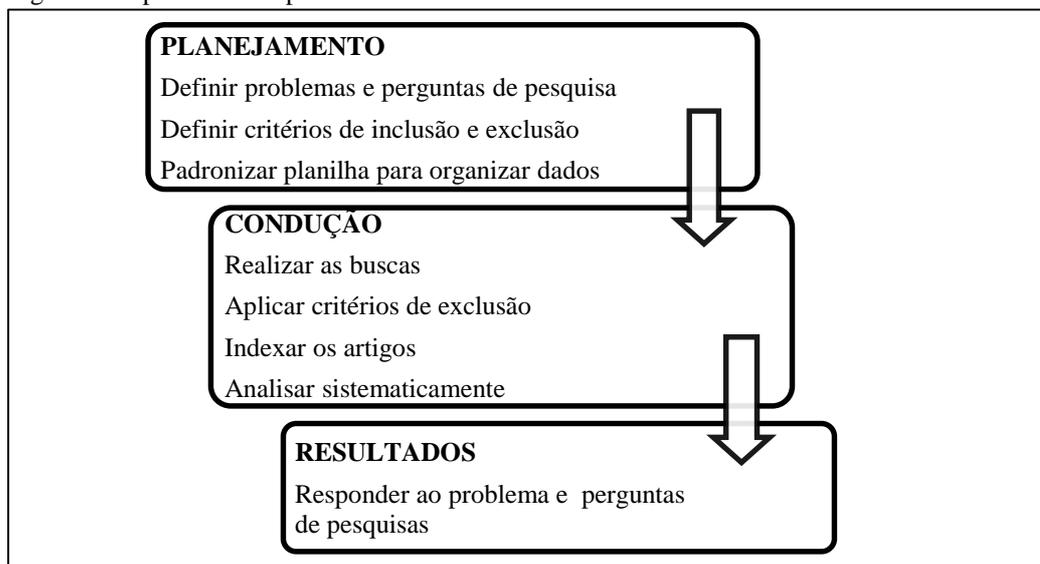
A evolução do modelo de CDs representa uma forte ruptura com as Cinco Forças, uma vez que no modelo das CDs, o contexto "ambiental" reconhecido para fins analíticos não é o da indústria, mas o do ecossistema do negócio, em que a inovação e a sua infraestrutura de suporte têm grandes impactos sobre a concorrência, naturalmente (TEECE, 2007), sem implicar, contudo, em retorno financeiro (MIRANDA et al., 2013). Assim, o foco sai do dinamismo do ambiente, para o dinamismo da capacidade. Por fim, na tentativa de contribuir com a temática, sugerindo uma definição que acomoda velhas e atuais sugestões, Barreto (2010) constrói um conceito um tanto descritivo e estático: “A capacidade dinâmica é o potencial da empresa para resolver problemas de forma sistemática, por meio da detecção das oportunidades e ameaças

setoriais, para assim prover decisões oportunas e orientadas ao mercado, e com o propósito de alterar as bases dos recursos” (BARRETO, 2010, p. 271).

### 3 METODOLOGIA

O método utilizado nesse estudo foi a RSL, a qual difere das tradicionais revisões bibliográficas pela adoção de um processo científico replicável e transparente. Conforme definição de Levy e Ellis (2006, p.182), o processo de RSL consiste em “etapas sequenciais para coletar, conhecer, compreender, aplicar, analisar, sintetizar e avaliar literatura de qualidade, a fim de proporcionar uma base sólida para um tema e método de pesquisa”. A presente pesquisa utilizou como base as etapas propostas por Fink (2010) e orientações de Tranfield et al. (2003) também foram contempladas, conforme sintetizado na Figura 1.

Figura1- Etapas adotadas para a revisão sistemática da literatura



Fonte: Os autores, 2016.

O problema de pesquisa a ser respondido nesse estudo é: O que foi estudado na área de estratégia, considerando os estudos empíricos publicados na literatura internacional envolvendo a temática CDs, no período compreendido entre 1997 e 2015. A partir do problema inicial foram definidas as seguintes questões de pesquisa: Quais são os periódicos mais relevantes? Quais são os métodos mais utilizados? Quais são os países analisados? Quais são as linhas teóricas utilizadas na conceituação de CDs? Quais são os eixos temáticos evidenciados? Quais são os principais resultados? Quais são as limitações e sugestões para futuras pesquisas?

As bases utilizadas para a busca foram a *Web of Science* (WOS) e *Scopus*, desenvolvidas respectivamente pelas empresas Thomson Reuters e Elsevier. A escolha justifica-se pela confiabilidade e abrangência de ambas, que além de contemplarem os principais estudos internacionais, possuem ferramentas que facilitam a busca e identificação do fator de impacto de cada periódico.

Os critérios de inclusão foram: i) periódicos com fator de impacto JCR maior que 1,4 ou H-Scopus maior que 24, com base nos critérios apresentados pela Capes na classificação de periódico de alto fator de impacto (A1); ii) estudos publicados em inglês; iii) somente estudos empíricos; iv) artigos publicados entre 1997 e 2015. O ano de partida está alinhado com o ano de publicação do artigo de Teece et al., “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*”, considerado o seminal em CDs. A data limite (30 de dezembro de 2015) para a coleta de dados foi definida em função do período de realização do estudo. Quanto aos critérios de exclusão,

são eles: i) teses, dissertações, apresentações em congressos, capítulos de livros e ensaios teóricos; ii) artigos não publicados em inglês; iii) artigos não relacionados diretamente com o problema ou com as perguntas da pesquisa; iv) artigos publicados em periódicos (*journals*) de baixo fator de impacto.

As palavras-chave definidas para as buscas dos artigos foram: “*Strategy*” (nos tópicos, resumos ou palavras-chave) e “*Dynamic Capabilities*” (no título). Elas foram consideradas adequadas, após realização de uma busca de alguns trabalhos na área, identificando-se que eram palavras-chave frequentemente citadas. Para classificar os artigos, utilizou-se como ferramenta o *software* Windows Excel, com o desenvolvimento de uma planilha que foi padronizada para organização e registro das informações necessárias. As buscas foram realizadas em 18 de janeiro de 2016 nas bases *WOS* e *Scopus*. Todos os artigos encontrados foram exportados para o Excel, iniciando-se a primeira análise para aplicação dos critérios de exclusão definidos *a priori*.

Na base *Scopus* realizou-se a busca com a palavra-chave “*Strategy*” nos tópicos, resumos ou palavras-chaves e “*Dynamic Capabilities*” foi requerida nos títulos dos artigos. Obteve-se um total de 154 publicações, sendo 52 excluídas por não serem artigos e 11 em função das áreas de pesquisas. Aplicou-se, em seguida, o critério idioma, permanecendo 90 artigos na amostra. O próximo critério utilizado foi em relação à avaliação dos periódicos e 25 artigos foram excluídos em função do H abaixo de 24. Procedeu-se uma leitura e análise prévia dos 65 artigos para verificar adequação ao tema e natureza do estudo, sendo que 30 foram excluídos por se tratarem de ensaios teóricos, 2 publicações foram consideradas inadequadas ao tema pesquisado, 1 artigo estava com publicação anterior ao ano de 1997 e por fim 8 artigos foram desconsiderados pois estavam indisponíveis para *download*. Dessa forma, 24 artigos da *Scopus* foram considerados adequados para permanecer nessa RSL.

Com 2.2444.686 de documentos encontrados, a busca na base *WOS* iniciou pesquisando-se a palavra-chave “*Strategy*” no tópico dos artigos. Em seguida, realizou-se outra busca com os termos “*Dynamic Capabilities*” nos títulos, obtendo-se 360 publicações. Após a combinação das duas buscas, o número foi reduzido para 110 estudos. Com os critérios de exclusão, 13 trabalhos foram excluídos em função das áreas de pesquisas e outros 13 pela classificação quanto ao tipo de documento. Aplicado, então, o critério idioma, 77 artigos permaneceram para a próxima fase da análise. Após, identificaram-se os trabalhos duplicados em relação à outra base utilizada, com 50 estudos repetidos, permanecendo um total de 27 publicações adequadas para as análises posteriores. O próximo critério utilizado foi a avaliação dos periódicos e 9 artigos foram excluídos em função do JCR abaixo de 1,4. Em seguida, realizou-se uma análise prévia para verificar adequação ao tema e natureza do estudo e 2 artigos foram excluídos por se tratarem de ensaios teóricos. Assim, 15 artigos da *WOS* foram considerados adequados para permanecer nessa RSL.

A amostra final, considerando as duas bases utilizadas, resultou em um portfólio com um total de 39 artigos, publicados entre o período de 2001 e 2015, que foram indexados e analisados integralmente.

#### **4 RESULTADOS**

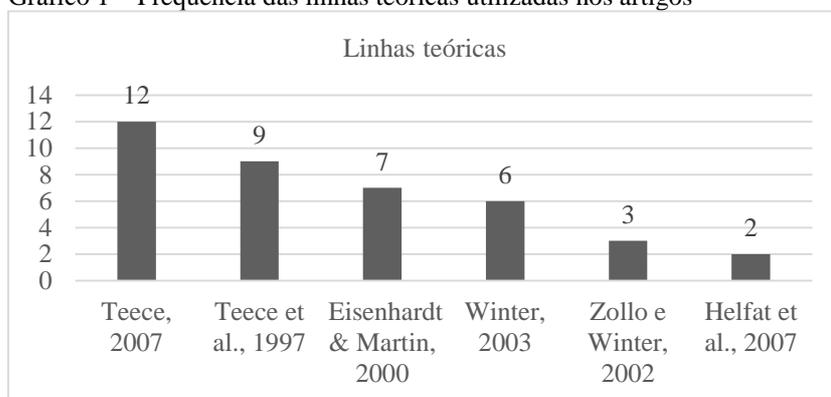
De acordo com as publicações analisadas é possível observar que a temática é uma preocupação recente na literatura. Conforme citado previamente, foram considerados todos os estudos empíricos publicados a partir do ano de 1997, porém a primeira publicação empírica investigando o tema CDs e estratégia em periódicos relevantes, ocorreu em 2001 e identificou-se uma média aproximada de 3 publicações ao ano. Observa-se também um crescimento no número de publicações ao longo do período analisado, sendo 2015 o ano de maior número de estudos, com 8 artigos publicados. Em relação à metodologia utilizada, há um equilíbrio entre

a frequência de estudos quantitativos e qualitativos, no entanto, apenas 1 estudo emprega ambos os recursos quantitativo e qualitativo.

Outra pergunta de pesquisa que norteou essa RSL, foi identificar em quais países as pesquisas foram realizadas. A maioria dos estudos concentrou-se nos Estados Unidos, com 9 artigos publicados, seguido de 6 estudos de Taiwan e quatro da Inglaterra. É importante ressaltar a presença do Brasil com 1 artigo, uma vez que a amostra dessa RSL é composta por artigos publicados somente em periódicos de alto fator de impacto.

Em relação ao conceito de CDs, o primeiro passo foi identificar os principais autores citados em cada artigo. Posteriormente foi feita uma análise mais criteriosa para identificar qual era a principal linha teórica adotada no modelo do estudo. Essa classificação foi realizada de forma qualitativa, ou seja, de acordo com a leitura e interpretação das autoras com base no referencial teórico apresentado. O Gráfico 1 indica a distribuição das linhas teóricas identificadas e retrata a predominância de Teece, Pisano e Shuen, autores seminais das CDs, também se destacando Eisenhardt e Martin e Winter na sequência.

Gráfico 1 – Frequência das linhas teóricas utilizadas nos artigos



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Outra etapa desse estudo foi analisar e interpretar o conteúdo de cada artigo que compõe a amostra. Características comuns entre as publicações foram identificadas, possibilitando a sua classificação em 6 eixos temáticos, o que facilita a organização e apresentação dos resultados. Quanto à distribuição dos artigos de acordo com os eixos temáticos: 12 estudos analisados estudaram CDs com foco em “desempenho”, 9 em “inovação”, 8 em “recursos”, 7 em “diversificação”, 2 em “estrutura organizacional”, e 1 estudo em “relacionamento inter organizacional”. A seguir a síntese de cada eixo temático será apresentada.

#### 4.1 Desempenho

Os trabalhos desse eixo temático tiveram como principal objetivo analisar a relação entre a CDs e o desempenho operacional ou financeiro nas organizações. De maneira geral, os estudos apresentam relação positiva entre desenvolvimento de CDs e desempenho.

O estudo de Wu (2007) demonstrou que as CDs ajudam de forma significativa a alavancar os recursos empresariais, beneficiando assim o desempenho financeiro da *start-up* analisada; também que as CDs são mediadas entre os recursos empresariais e o desempenho. Já Pablo et al. (2007) contribuem para a literatura sobre estratégia do setor público, explicando como os gestores da organização analisada usaram CDs como uma abordagem estratégica para melhorar o desempenho operacional. Os resultados da pesquisa de Decis (2011) indicam que a capacidade de exploração e atualização/modernização exerce uma positiva influência sobre a diversificação corporativa; e a diversificação corporativa exibe um efeito curvilíneo no desempenho da firma. Já para Rice et al. (2013), o desempenho é impulsionado pela

implantação bem-sucedida de CDs; desempenho esse mediado por estratégias propositais de transformação do mercado. A análise de Drnevich e Kriauciunas (2011) indica que as capacidades tanto ordinárias quanto dinâmicas contribuem positivamente para o desempenho da firma. No estudo de Yi et al. (2015): 1. as capacidades tecnológicas, marketing e ligação de mercado facilitam a mudança estratégica rápida; 2. orientação ao risco dos tomadores de decisão reforça a ligação de mercado; 3. a velocidade da mudança estratégica tem um U-invertido em relação ao desempenho organizacional. Assim, as empresas não só precisam ajustar as estratégias para combinar com o ambiente em mudança, mas também têm capacidades correspondentes para permitir a mudança estratégica rápida.

Em termos estratégicos, a transformação na IBM ilustra as ideias por trás de CDs, mostrando como a empresa tem sido capaz de perceber mudanças no mercado e aproveitar essas oportunidades através da reconfiguração de ativos e competências existentes. Os resultados indicam que uma estratégia de *downsizing* responsável pode resultar em maior desempenho da empresa para o desenvolvimento e reforço das suas CDs (TSAI; SHIH, 2013). Da mesma forma, Wang et al. (2015) constatam que o desenvolvimento e aplicação de CDs estão relacionados a fatores internos, ao invés de fatores externos. Complementam Koch e Hope (2010), para quem o cultivo de uma cultura de "tentativa e erro", juntamente com as atividades dos gerentes de vendas, desempenham papéis fundamentais no desenvolvimento de capacidades abrangentes e "de fora para dentro".

Vanpoucke et al. (2014), sugerem que três capacidades (1. detectar mudanças no ambiente de abastecimento através do compartilhamento de informação com os fornecedores, 2. aproveitar as oportunidades apresentadas pelo estabelecimento de procedimentos para analisar esta informação e 3. fazer alterações a longo prazo nos processos existentes) apresentam complementaridade e devem existir simultaneamente para que a capacidade seja eficaz, o que aumenta tanto a flexibilidade do processo quanto a eficiência de custos e ajuda as empresas a evitar o tradicional *trade-off* entre custo e flexibilidade. Além disso, as dinâmicas de mercado e tecnológica reforçam o efeito da SIC (capacidade integradora de fornecedores) sobre o desempenho operacional. Resultados reforçam a visão do SIC como uma CD e novas perspectivas abertas de compreensão quanto à sua potencial influência sobre a direção estratégica de uma firma. Indicam também que tais estratégias são suscetíveis de mediar totalmente os efeitos da SIC sobre o desempenho em termos de inovação de produtos e lucratividade (VICKERY et al., 2013).

## 4.2 Inovação

Identificaram-se claras relações entre as capacidades existentes nas organizações (com ênfase nas capacidades tecnológicas) e mudanças de capacidades em resposta a novas oportunidades, alavancando, assim, a inovação.

A inovação, tanto tecnológica quanto organizacional, é identificada por meio de capacidades organizacionais de gestão que contribuem para o crescimento de uma organização com gerenciamento e habilidades técnicas limitadas, segundo demonstrado no estudo de Macpherson et al. (2004). Enquanto a competência tecnológica existente desempenhou um papel importante na trajetória histórica da firma, outros dois fatores (visão gerencial específica da firma e aprendizagem inter organizacional), tiveram papéis importantes na definição das estratégias mistas adotadas pelas inovações de quatro empresas indianas (ATHREYE et al., 2009). Os resultados empíricos do estudo de Karimi e Walter (2015) sugerem que as CDs de primeira ordem que são criadas mudando, estendendo, ou adaptando os recursos, processos e valores existentes na empresa, são positivamente associados com a construção de capacidades de plataforma digital, e que estas capacidades impactam o desempenho de resposta às disjunções digitais.

Kindström et al. (2013) identificaram micro fundações-chave que formam a base de realinhamento bem-sucedido das CDs de uma empresa de modo a atingir um melhor ajuste com atividades de inovação de serviços. Já com uma abordagem baseada no conhecimento, o estudo de Salunke et al. (2011) identifica quatro CDs fundamentais de aprendizado (episódica, relacional, centrada no cliente e combinatória), das quais as empresas de serviços dependem; tais empresas orientadas por projetos criam, ampliam e modificam rotinas para construir sistematicamente e estimular as CDs. No entanto, as empresas que encontram maneiras inovadoras de gerir capacidades ganham vantagens competitivas, e a gestão da inovação contribui para as CDs. Os resultados do trabalho de Gebauer (2011) confirmam a importância da detecção, apreensão e reconfiguração de recursos como CDs. A manutenção de vantagens competitivas orientadas por capacidades não se limita a inovação de produtos e serviços; deve abordar a gestão da inovação que impulsiona as CDs.

As CDs têm ambas características idiossincráticas e comuns a toda a indústria. Estes resultados são relevantes para a prática de gestores na medida em que ilustram que as empresas concorrentes dentro da mesma indústria tendem a desenvolver tipos semelhantes de práticas para combinar a exigência de mudança do ambiente operacional (JANTUNEN et al., 2012). No estudo de Chen e Jaw (2009) sobre organizações culturais, seis CDs globais foram identificadas como as forças motrizes por trás da criação de novos produtos culturais que revitalizam uma empresa através da inovação contínua. Cada CD global realmente aproveita os recursos da empresa. Os resultados mostram que vantagens específicas de base tecnológica da firma ajudam as organizações culturais a globalizar seus negócios e criar valor.

Já as empresas internacionalizadas precocemente empregam uma dupla de subsistemas de CDs: um subsistema de mercado (capacidade de aprendizagem com foco em mercado e capacidade de marketing), e um subsistema sócio técnico (capacidade de aprendizagem de rede e capacidade de aprendizagem com foco interno). A inovação media a relação proposta entre a estrutura de CD e a internacionalização precoce, indicando uma interação complexa de capacidades orientando inovação e internacionalização precoce, conforme o estudo realizado por Weerawardena et al. (2015).

### 4.3 Recursos

Este eixo temático identifica que as CDs auxiliam estrategicamente numa melhor alocação dos recursos da organização, especialmente os de ordem humana e tecnológica, culminando em relação positiva no efeito dos recursos no desenvolvimento das CDs.

Os resultados do estudo de Chang, Fu e Ku (2015) mostram que a coordenação organizacional, o sistema de redesenho de processos e a integração e aprendizagem organizacional são as estratégias críticas para as empresas, a fim de reduzir os riscos durante a implementação de projetos de ERP. Da mesma forma, para Chen et al. (2008) as CDs, emergentes através de processos de aprendizagem, integração e transformação, influenciam positivamente o processo de alinhamento e o sucesso em futuras implementações. Uma visão mais ampla do alinhamento pretendido, com foco em TI combinados com visão de negócio claro, pode ser benéfico para a adição de futuros recursos em TI. O estudo fornece uma visão holística da implementação da estratégia de TI com o desenvolvimento de recursos. E Daniel et al. (2014) demonstraram um aumento detalhado, centralmente controlado e de natureza analítica das CDs no ISPPM (gerenciamento do portfólio de projetos de sistemas de informações) em condições de recessão.

De acordo com Witcher et al. (2008), as principais áreas de negócios da Nissan *South Africa* são as competências necessárias para o sucesso competitivo de toda a organização e a gestão destas é mostrada para ser mais eficaz na forma de TEA (*Top Executive Auditorias*), do que na forma *hoshin kanri* (gerenciamento de políticas), que representam um conjunto alinhado de CDs. *Hoshin kanri* e o uso de TEAs são de uma ordem superior a outros recursos

estratégicos; ou seja, outras CDs e as *core* competências em si. Além de uma boa liderança da equipe sênior, a TEA com base na *hoshin kanri* deu a Nissan a forma de gestão estratégica combinando de maneira eficaz a gestão estratégica e como ela atua no trabalho de todos.

Focados nos recursos humanos, para Narayanan et al. (2009) os gerentes seniores desempenham papel importante no desenvolvimento de capacidades, imprimindo as suas orientações cognitivas específicas e então orquestrando as rotinas organizacionais de multi nível necessárias para a realização de uma capacidade. Ações replicáveis pela alta administração durante os primeiros estágios de desenvolvimento das capacidades podem levar ao desenvolvimento de uma capacidade que não está inicialmente nas estruturas cognitivas dos empregados de níveis mais baixos, sugerindo que o processo de desenvolver novas capacidades compartilha elementos comuns com outras iniciativas estratégicas. Para Wooten e Crane (2004) a ideologia humanista de trabalho da prática da enfermeira-parteira cria CDs, ao vincular a gestão de RH e as capacidades de serviço ao paciente.

Segundo McKelvie e Davidsson (2009), a natureza e o efeito dos recursos utilizados no desenvolvimento das capacidades pesquisadas variam muito. Para a maior parte, há efeitos positivos resultantes de acesso a recursos específicos. No entanto, para alguns recursos, como o acesso ao capital humano empregado e acesso ao capital financeiro, efeitos negativos inesperados apareceram. As mudanças nas bases de recursos têm papéis mais influentes no desenvolvimento das CDs do que as variáveis de estoque de recursos medidas numa fase mais precoce do desenvolvimento da empresa. Isso fornece suporte empírico para a ideia de tratar a empresa como um fluxo dinâmico de recursos, em oposição a um estoque estático. O artigo de Anand et al. (2009) apresenta um quadro com os elementos de infraestrutura de melhoria contínua, derivada a partir da perspectiva das CDs e sua teoria subjacente de aprendizagem organizacional. Desta forma, a melhoria contínua é vista como uma potencial CD.

#### **4.4 Diversificação**

A diversificação também possui estreita relação com as CDs, sendo vista como um processo altamente estratégico. Os estudos empíricos deste eixo focam principalmente no desenvolvimento de novos produtos e na internacionalização, como formas de diversificação.

O trabalho de Barrales et al. (2015) esclarece que trabalhadores altamente qualificados e comprometidos aumentam a eficácia do NPD (desenvolvimento de novos produtos), enquanto a alta frequência na repetição de rotinas operacionais danifica significativamente tal eficácia. Assim, o estudo evidencia a importância e papel dos recursos humanos no desempenho das CDs. Complementam Parente et al. (2011), para quem o NPD é aumentado marginalmente pela modularização do produto, mas é diminuído pela integração do fornecedor. A distância cultural modera negativamente essas relações. O estudo indica que a estratégia de gestão de operações é uma parte importante do processo de formação das CDs.

Os resultados do artigo de Evers (2011), voltado a empresas do segmento de frutos do mar, mostram que os recursos e capacidades permitiram a estas firmas a entrega de um produto com valor agregado, permitindo-lhes responder e se adaptar rapidamente às mudanças e desenvolvimentos em seus ambientes de mercado. Capacidades objetivas e subjetivas dos empreendedores emergem como um recurso fundamental crítico para gerir e desenvolver as CDs em áreas de pesquisa e desenvolvimento, logística e produção. A capacidade em adaptação e renovação por meio de diversificação de produtos e estratégias também foram fundamentais para a vantagem competitiva sustentável em um setor altamente competitivo e turbulento.

Frasquet et al. (2013) identificaram em seu artigo as CDs críticas (genéricas, de primeiro nível) para os negócios internacionais, sugeridas na literatura: aquisição de conhecimento e de aprendizagem, capacidade de adaptação e visão empresarial. Também identificaram CDs específicas (segundo nível) do varejo, que são sustentadas pelas CDs genéricas. Essas CDs específicas referem-se às rotinas ou processos particularmente relevantes para a

internacionalização varejista: a construção da marca, localização e gestão de *design* da loja, gestão de canais e gestão de relacionamento com clientes. O estudo de Sambharya e Lee (2014) apresenta resultados indicando que as capacidades inovadoras iniciais das multinacionais estão positivamente relacionadas à futura diversificação internacional. A análise mostrou que a diversificação internacional, por sua vez, foi positiva e significativamente relacionada com a intensidade futura de P&D das multinacionais, número de patentes, e Índice de Impacto Tecnológico. Ainda, Villar et al. (2014) sugerem a existência de um efeito mediador das CDs sobre as exportações, portanto, a implementação de práticas de gestão do conhecimento é uma condição necessária, mas não suficiente para melhorar a exportação, que exige a existência de CDs para reconfigurar essas capacidades.

Os resultados empíricos mostram que a capacidade de absorção dos investidores corporativos modera positivamente os efeitos dos investimentos em capital de risco corporativo (CVC) na diversidade tecnológica. Ou seja, os efeitos dos investimentos em CVC sobre a diversidade tecnológica dos investidores corporativos são positivos, conforme comprovado empiricamente por Lee e Kang (2015).

#### **4.5 Estrutura Organizacional**

Os trabalhos compreendidos neste eixo demonstram relação positiva entre a influência da estrutura organizacional no desenvolvimento das CDs, especialmente no que diz respeito ao desempenho nas organizações.

Assim, conforme o estudo de Wilden et al. (2013), estruturas organizacionais orgânicas facilitam o impacto das CDs sobre o desempenho organizacional. Além disso, os efeitos das CDs de desempenho dependem da intensidade competitiva sobre as empresas. Os resultados mostram os efeitos de alinhamento interno entre a estrutura organizacional e CDs bem como o ajuste externo de CDs com intensidade competitiva e desempenho. O que prova de que a posse de CDs é uma condição necessária, mas não suficiente, para alcançar um desempenho superior. Rindova e Kotha (2001) apresentam o conceito de morfologia contínua (*continuous morphing*) para descrever as transformações em curso pelas quais as empresas procuraram para regenerar a sua vantagem competitiva transitória na internet. Seu estudo contribui sobre as formas organizacionais no novo ambiente competitivo, examinando como a forma organizacional, função e vantagem competitiva co-evoluem no ambiente de rápida mudança da internet.

#### **4.6 Relacionamento Inter Organizacional**

Um estudo isolado neste eixo sugere que as empresas contemporâneas podem desenvolver capacidades específicas quando imersas em seus relacionamentos de negócios. Portanto, segundo Mitrega e Pfajfar (2015), o processo de relacionamento de negócios (BPM) é uma das CDs da empresa que alavanca vantagem competitiva por meio de eficácia da cadeia de abastecimento, demonstrando empiricamente que tais BPM ajudam a melhorar o desempenho de relacionamento com fornecedor pelas seguintes formas: i) BPM complementa a estratégia de rede baseado em "visão relacional"; ii) BPM é especialmente importante para as empresas que operam em condições de mercado mais dinâmicos, onde as preferências dos clientes mudam rapidamente e são difíceis de antecipar; iii) BPM aumenta o desempenho do portfólio de relacionamentos e complementa outras estratégias relacionadas com o relacionamento. A incerteza ambiental é discutida e testada como um fator moderador da influência da BPM no desempenho do portfólio de relacionamento.

### **5 CONCLUSÃO**

Esta RSL objetivou verificar o que foi estudado na área de estratégia, considerando os estudos empíricos publicados na literatura internacional envolvendo a temática CDs, no período compreendido entre 1997 e 2015. Após escolha metodológica, planejamento e condução, 264

artigos foram avaliados e 39 foram selecionados para compor a amostra. Identificou-se que a temática em questão é uma investigação recente na literatura, uma vez que o primeiro artigo publicado em periódico de alto impacto ocorreu em 2001 e o maior número de publicações sobre o tema ocorreu em 2015. Em relação à metodologia, há um equilíbrio entre a quantidade de estudos qualitativos e quantitativos. Foi possível identificar seis eixos temáticos que representam o foco geral dos estudos revisados: Desempenho, Inovação, Recursos, Diversificação, Estrutura Organizacional e Relacionamento Inter Organizacional, sendo que esta sequência demonstra uma preferência nos estudos que envolvem a relação entre CDs e Desempenho, seguida ordenadamente pelos demais eixos. O maior volume de produção científica sobre o tema se concentra nos Estados Unidos (9 artigos), seguido de Taiwan (6 artigos), Inglaterra (4 artigos) e Austrália (3 artigos). Nos demais países pesquisados neste estudo, o número de artigos produzidos é o mesmo, ou seja, 1 estudo por país, incluindo o Brasil nesta relação.

Os autores mais citados nos artigos analisados são Teece, Pisano e Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000) e Winter (2003), pioneiros nos estudos sobre as CDs. Os demais autores representam uma evolução das ideias seminais de Teece et al. (1997), sendo citados como ponto de partida na maior parte dos artigos. Como demonstrado, existem diversas abordagens diferentes conversando a respeito das CDs (CAVUSGIL et al., 2007), deixando claro que esta área de estudo ainda se encontra em desenvolvimento. O processo de amadurecimento das CDs ficou evidente nessa RSL e conforme Teece et al. (1997) entendem, sendo considerados alguns destes temas ainda recentes para o campo estratégico, as CDs assumem abordagem emergente e com potencial de integração para entender as novas fontes da vantagem competitiva, sendo também considerada complementar às abordagens das forças competitivas, conflito estratégico e VBR.

Embora a abordagem baseada em recursos seja inerentemente estática, ela é, assim mesmo, relevante para as CDs. Estas, por sua vez, diferenciam-se da VBR em função do seu caráter mais processual (KATO; SANTOS, 2014). Analiticamente, CDs podem ser desagregadas em atividades de detecção, apreensão e transformação. Para manter estes níveis de CDs requer-se, no entanto, gestão empresarial (TEECE, 2007). Recursos são diferentes de competências, que são diferentes de capacidades. As CDs organizam os recursos e identificam as competências. A essência dos recursos/competências, assim como as CDs, é que elas geralmente não podem ser compradas; elas precisam ser construídas (KATKALO et al., 2010).

Estratégia é reajustar rapidamente a alocação dos seus recursos para responder rapidamente ao mercado, adaptando-se a ele com certa dose de flexibilidade e improviso, que pode virar a base de sustentação para novas ideias. A CD é uma estrutura integradora e interdisciplinar, projetada para acomodar ideias da teoria dos custos de transação, bem como da teoria da evolução, a fim de desenvolver uma teoria empiricamente relevante da estratégia que vê processos estratégicos como envolvendo evolução com *design* (AUGIER; TEECE, 2008). Assim, a CD, diferente do recurso, não é observável, valorizando a intangibilidade. Trata-se de uma engrenagem que pode ser identificada na medida em que a empresa consegue identificar os fatores que a fazem ter uma vantagem competitiva em relação ao mercado. As CDs são a base da estratégia, e não os recursos que serão utilizados para executá-la. Ou seja, a montagem da estrutura, o conhecimento de como trabalhar/articular, a habilidade para “juntar” recursos é estratégica. CD é saber administrar o que a empresa tem de melhor na organização, reconfigurando os seus recursos, o que a ajudará no estabelecimento de uma visão clara do negócio de forma a firmar-se no mercado.

As principais limitações encontradas nas pesquisas que compõem a amostra desta RSL estão relacionadas à dificuldade de generalização dos resultados pelo contexto particular de cada estudo. Pesquisas futuras poderiam desenvolver medidas alternativas para um determinado setor ou adaptá-las para realidades diferentes. Outra indicação é considerar no

escopo de futuros estudos, aspectos como o dinamismo ambiental, características de maturidade e competitividade organizacional. As limitações também evidenciam a importância de estudos longitudinais na investigação sobre o desenvolvimento de CDs. Outra questão a ser respondida, diz respeito à natureza das interações das CDs.

A abordagem das CDs é uma parte da teoria da estratégia, e tema ainda em evolução na área acadêmica. Muitos estudiosos ainda não a consideram ciência, alegando a dificuldade em apresentar-se trabalhos empíricos que a confirmem (KAY, 2010; AUGIER; TEECE, 2008). Porém, o presente artigo aponta para uma reversão nesta constatação, ao apresentar trabalhos empíricos diretamente relacionados às CDs, oferecendo desta forma uma contribuição na evolução dos parâmetros científicos que futuramente poderão reconhecer a abordagem das CDs como uma teoria de estratégia.

## REFERÊNCIAS

- ANAND, Gopesh et al. Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 6, p. 444-461, 2009.
- ATHREYE, Suma; KALE, Dinar; RAMANI, Shyama V. Experimentation with strategy and the evolution of dynamic capability in the Indian pharmaceutical sector. **Industrial and Corporate Change**, v. 18, n. 4, p. 729-759, 2009.
- AUGIER, Mie; TEECE, David J. Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. **Organization Studies**, v. 29, n. 8-9, p. 1187-1208, 2008.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay B. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.
- BARRALES-MOLINA, Vanesa; MONTES, Francisco Javier Llorens; GUTIERREZ-GUTIERREZ, Leopoldo J. Dynamic capabilities, human resources and operating routines: A new product development approach. **Industrial Management & Data Systems**, v. 115, n. 8, p. 1388-1411, 2015.
- BARRETO, Ilídio. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010.
- BOWMAN, Cliff; AMBROSINI, Veronique. How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. **British Journal of Management**, v. 14, n. 4, p. 289-303, 2003.
- CAVUSGIL, Erin; SEGGIE, Steven H.; TALAY, Mehmet B. Dynamic Capabilities View: Foundations and Research Agenda. **Journal of Marketing Theory and Practice**, 15, p. 159-166, 2007.
- CHANG, Tsung-Sheng; FU, Hsin-Pin; KU, Cheng-Yuan. A novel model to implement ERP based on dynamic capabilities: A case study of an IC design company. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 26, n. 7, p. 1053-1068, 2015.
- CHEN, Chun-Liang; JAW, Yi-Long. Building global dynamic capabilities through innovation: A case study of Taiwan's cultural organizations. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 26, n. 4, p. 247-263, 2009.
- CHEN, Ruey-Shun et al., Aligning information technology and business strategy with a dynamic capabilities perspective: A longitudinal study of a Taiwanese Semiconductor Company. **International Journal of Information Management**, v. 28, n. 5, p. 366-378, 2008.
- CHENG-FEI TSAI, Philip; SHIH, Chih-Ting. Responsible downsizing strategy as a panacea to firm performance: the role of dynamic capabilities. **International Journal of Manpower**, v.

34, n. 8, p. 1015-1028, 2013.

DACKO, Scott G. et al., Dynamic capabilities to match multiple product generations and market rhythm. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 4, p. 441-471, 2008.

DANIEL, Elizabeth M.; WARD, John M.; FRANKEN, Arnoud. A dynamic capabilities perspective of IS project portfolio management. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 23, n. 2, p. 95-111, 2014.

DRNEVICH, Paul L.; KRIAUCIUNAS, Aldas P. Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 354-379, 2011.

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

EVERS, Natasha. International new ventures in “low tech” sectors: a dynamic capabilities perspective. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 18, n. 3, p. 502-528, 2011.

FINK, Arlene. Conducting research literature reviews: from the Internet to paper. **Sage Publications**, 2013.

FRASQUET, Marta; DAWSON, John; MOLLÁ, Alejandro. Post-entry internationalization activity of retailers: An assessment of dynamic capabilities. **Management Decision**, v. 51, n. 7, p. 1510-1527, 2013.

GEBAUER, Heiko. Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1238-1250, 2011.

GHOSHAL, Sumantra; MORAN, Peter. Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 13-47, 1996.

HARRELD, J. Bruce; O'REILLY, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. **California Management Review**, v. 49, n. 4, p. 21-43, 2007.

HELFAT, Constance E. et al., **Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations**. John Wiley & Sons, 2009.

HELFAT, Constance E.; LIEBERMAN, Marvin B. The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 4, p. 725-760, 2002.

JANTUNEN, Ari; ELLONEN, Hanna-Kaisa; JOHANSSON, Anette. Beyond appearances - Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? **European Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 141-155, 2012.

KARIMI, Jahangir; WALTER, Zhiping. The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry. **Journal of Management Information Systems**, v. 32, n. 1, p. 39-81, 2015.

KATKALO, Valery S.; PITELIS, Christos N.; TEECE, David J. Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1175-1186, 2010.

KAY, Neil M. Dynamic capabilities as context: the role of decision, system and structure. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1205-1223, 2010.

KINDSTRÖM, Daniel; KOWALKOWSKI, Christian; SANDBERG, Erik. Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 8, p. 1063-1073, 2013.

KNUDSEN, Thorbjørn; MADSEN, Tage Koed. Export strategy: a dynamic capabilities perspective. **Scandinavian Journal of Management**, v. 18, n. 4, p. 475-502, 2002.

KOCH, Hope. Developing dynamic capabilities in electronic marketplaces: A cross-case study. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 19, n. 1, p. 28-38, 2010.

LEE, Simon U.; KANG, Jina. Technological Diversification Through Corporate Venture Capital Investments: Creating Various Options to Strengthen Dynamic Capabilities. **Industry**

**and Innovation**, v. 22, n. 5, p. 349–374, 2015.

LEVY, Yair; ELLIS, Timothy J. A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. **Informing Science: International Journal of an Emerging Transdiscipline**, v. 9, n. 1, p. 181-212, 2006.

LIU, Heng-Yih; HSU, Chia-Wen. Antecedents and consequences of corporate diversification: A dynamic capabilities perspective. **Management Decision**, v. 49, n. 9, p. 1510-1534, 2011.

MACPHERSON, Allan; JONES, Oswald; ZHANG, Michael. Evolution or revolution? Dynamic capabilities in a knowledge-dependent firm. **R & D Management**, v. 34, n. 2, p. 161–177, 2004.

MAZZA, Chael Luigi de Souza. (2013). Capacidades dinâmicas e inovação em serviços: um estudo de caso das práticas de sustentabilidade empresarial do Laboratório Sabin. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

MCKELVIE, Alexander; DAVIDSSON, Per. From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms. **British Journal of Management**, v. 20, p. S63–S80, 2009.

MINTZBERG, Henry. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 3, p. 171-195, 1990.

MIRANDA, Kléber Formiga; DE VASCONCELOS, Alessandra Carvalho; DE LUCA, Márcia Martins Mendes. A Capacidade Inovativa e o Desempenho de Empresas Inovadoras Brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 2, p. 269-299.

MITREGA, Maciej; PFAJFAR, Gregor. Business relationship process management as company dynamic capability improving relationship portfolio. **Industrial Marketing Management**, v. 46, p. 193–203, 2015.

NARAYANAN, Vadake K.; COLWELL, Ken; DOUGLAS, Frank L. Building Organizational and Scientific Platforms in the Pharmaceutical Industry: A Process Perspective on the Development of Dynamic Capabilities. **British Journal of Management**, v. 20, p. S25–S40, 2009.

PABLO, Amy L. et al. Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 5, p. 687–708, 2007.

PARENTE, Ronaldo C.; BAACK, Daniel W.; HAHN, Eugene D. The effect of supply chain integration, modular production, and cultural distance on new product development: A dynamic capabilities approach. **Journal of International Management**, v. 17, n. 4, p. 278–290, 2011.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PETERAF, Margaret; DI STEFANO, Giada; VERONA, Gianmario. The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 12, p. 1389-1410.

PORTER, M. E. **O que é estratégia**. In: *Competição*. Campus, 2000.

REGNÉR, Patrick. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. **Human Relations**, v. 61, n. 4, p. 565-588, 2008.

RICE, John et al. A configuration-based approach to integrating dynamic capabilities and market transformation in small and medium-sized enterprises to achieve firm performance. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 3, p. 231-253, 2015.

RINDOVA, Violina P.; KOTHA, Suresh. Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 1263–1280, 2001.

SALUNKE, Sandeep; WEERAWARDENA, Jay; MCCOLL-KENNEDY, Janet R. Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1251–1263, 2011.

SAMBHARYA, Rakesh B.; LEE, Jooh. Renewing Dynamic Capabilities Globally: An Empirical Study of the World’s Largest MNCs. **Management International Review**, v. 54, n.

2, p. 137–169, 2014.

SANTOS, Christiane B.; KATO, Heitor T. Ambiente e Resiliência Organizacional: Possíveis Relações sob a Perspectiva das Capacidades Dinâmicas. **Desafio Online**, v. 2, n. 1, 2014.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.

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

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003.

VANPOUCKE, Evelyne; VEREECKE, Ann; WETZELS, Martin. Developing supplier integration capabilities for sustainable competitive advantage: A dynamic capabilities approach. **Journal of Operations Management**, v. 32, n. 7-8, p. 446–461, 2014.

VICKERY, Shawnee K.; KOUFTEROS, Xenophon; DROGE, Cornelia. Does Product Platform Strategy Mediate the Effects of Supply Chain Integration on Performance? A Dynamic Capabilities Perspective. **Transactions on Engineering Management**, v. 60, n. 4, p. 750–762, 2013.

VILLAR, Cristina; ALEGRE, Joaquín; PLA-BARBER, José. Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. **International Business Review**, v. 23, n. 1, p. 38–44, 2014.

VIVAS LÓPEZ, Salvador. Competitive advantage and strategy formulation: The key role of dynamic capabilities. **Management Decision**, v. 43, n. 5, p. 661–669, 2005.

WANG, Catherine L.; SENARATNE, Chaminda; RAFIQ, Mohammed. Success traps, dynamic capabilities and firm performance. **British Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 26–44, 2015.

WEERAWARDENA, Jay et al. The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and firm performance: a dynamic capabilities approach. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 2, p. 221–239, 2015.

WILDEN, Ralf et al. Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. **Long Range Planning**, v. 46, n. 1-2, p. 72–96, 2013.

WILLIAMSON, Oliver E. Economic organization: The case for candor. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 48–57, 1996.

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

WITCHER, Barry J.; SUM CHAU, Vinh; HARDING, Paul. Dynamic capabilities: Top executive audits and hoshin kanri at Nissan South Africa. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 28, n. 6, p. 540–561, 2008.

WOOTEN, Lynn Perry; CRANE, Patricia. Generating dynamic capabilities through a humanistic work ideology - The case of a certified-nurse midwife practice in a professional bureaucracy. **American Behavioral Scientist**, v. 47, n. 6, p. 848–866, 2004.

WU, Lei-Yu. Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 5, p. 549–555, 2007.

YI, Yaqun et al. Dynamic capabilities and the speed of strategic change: Evidence from China. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 62, n. 1, p. 18–28, 2015.

ZAHRA, Shaker A.; SAPIENZA, Harry J.; DAVIDSSON, Per. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 917–955, 2006.

ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339–351, 2002.