

**DE RECURSOS A CAPACIDADES DINÂMICAS: SEIS DÉCADAS DE CONTRIBUIÇÕES
NO ESTUDO DO DESEMPENHO DIFERENCIADO DAS FIRMAS**

LINDA JESSICA DE MONTREUIL CARMONA
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

GIANCARLO GOMES
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

MAURICIO JOÃO ATAMANCZUK
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE, UNICENTRO

Agradecimento à orgão de fomento:

Os autores desejam manifestar seu agradecimento à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio recebido para a realização desta pesquisa.

De Recursos a Capacidades Dinâmicas: Seis décadas de Contribuições no Estudo do Desempenho Diferenciado das Firms

1. Introdução

Enquanto as teorias clássicas de economia das organizações como a Teoria da Agência (Alchian & Demsetz, 1972) e dos Custos de Transação (Williamson, 1975) podem ser utilizadas para explicar por que as firmas existem, elas não conseguem esclarecer as razões pelas quais algumas organizações superam outras. O estudo das diferenças no desempenho das firmas se desenvolveu a partir de duas correntes teóricas fundamentais: a primeira, de vertente econômica ortodoxa, conhecida como paradigma SCP (*Structure–Conduct–Performance* ou Estrutura–Conduta–Desempenho), que preconiza que a heterogeneidade no desempenho das firmas reside na organização e sua relação com a estrutura do setor industrial ao que pertence, concentrando-se no ramo, nível de diferenciação dos produtos e nas barreiras à entrada e mobilidade (Clegg, Hardy, & Nord, 2003; Foss & Knudsen, 1996).

A segunda vertente, conhecida como a Perspectiva da Dependência de Recursos, reconhece as limitações dos modelos de desempenho baseados em SCP, centrando-se nos recursos e capacidades controlados pela firma. Alicerça-se em outras teorias econômicas, especialmente nos trabalhos de Edith Penrose, Joseph A. Schumpeter e David Ricardo. Esta vertente se apoia em dois pressupostos fundamentais: 1) que os recursos e capacidades podem variar significativamente entre as firmas e; 2) que as diferenças podem ser estáveis, se existirem importantes barreiras à entrada geradas pelos atributos essenciais de alguns dos recursos e capacidades da organização (Barney & Hesterly, 2018).

Nesta segunda vertente, podem-se identificar uma série de teorias e tradições de pesquisa dentro da administração estratégica (Foss & Knudsen, 1996), notadamente a Teoria Baseada em Recursos (TBR) ou Visão Baseada em Recursos (RBV) (Barney, 1991; Barney, Ketchen, & Wright, 2011; Barney & Mackey, 2016; Grant, 1999; Penrose, 2009; Peteraf, 1993; Rumelt, 1991; Wernerfelt, 1984) e a Teoria das Capacidades Dinâmicas (TCD) (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). O denominador comum destas teorias reside na importância decisiva dada às condições internas da firma, para dar à empresa sua posição competitiva no mercado.

Algumas características definem as perspectivas baseadas em competências ou capacidades: a visão endógena do crescimento, na qual a empresa é vista como uma entidade acumuladora de conhecimento; o reconhecimento do processo de desenvolvimento organizacional evolutivo e construtivo, que permite a criação de estruturas complexas; e a ênfase na capacidade de algumas organizações de manter desempenhos superiores ao normal em longo prazo. Complementarmente, os enfoques baseados em competências tem sido úteis para explicar como as vantagens competitivas podem ser sustentadas ou até se tornar permanentes em certos setores industriais (Foss & Knudsen, 1996).

Tanto a TBR como a TCD têm sido consideradas como as abordagens líderes com foco na eficiência das firmas, analisadas tanto por separado como em conjunto (Williamson, 1991). Na década de 1990 um ambiente altamente dinâmico nos negócios desafiava as proposições da TBR (Wang & Ahmed, 2007), por essa perspectiva dos recursos ter sido percebida como estática (Gupta, 2014) e ignorar a influência da turbulência do mercado. Ditas circunstâncias deram um passo ao desenvolvimento da TCD, para melhorar os pressupostos da TBR e evidenciar a natureza evolutiva de recursos e capacidades, expandindo o conhecimento sobre o desempenho diferenciado das firmas e os mecanismos de transformação a partir da posse de recursos e vantagem competitiva.

Tendo em vista esses argumentos, o objetivo desta revisão sistemática da literatura foi analisar a trajetória teórico-epistemológica da TBR e da TCD atrelada ao desempenho das firmas e à geração de vantagem competitiva, respondendo à seguinte pergunta de pesquisa: o

que foi evidenciado nos estudos anteriores da TBR e TCD em relação ao desempenho organizacional e à geração de vantagem competitiva?

O estudo das teorias baseadas em recursos e capacidades torna-se relevante pelo aumento inexorável na complexidade do ambiente corporativo, onde novos sistemas de produção, inovação e troca surgem a cada dia, ao passo que diversificados segmentos de consumidores emergem e nesse contexto, diversos *stakeholders* defendem seus interesses, mesmos que intersectam os da firma e dos mercados (Gupta, 2014). Este artigo pretende ademais, servir de guia aos acadêmicos interessados em ambas as teorias, pois se trata de um referencial teórico bastante usado na academia brasileira de Administração, que está atingindo uma maior maturidade na área de estratégia (Aragão, Forte, & Oliveira, 2010).

O artigo foi estruturado em quatro seções além desta introdutória. Na seguinte seção, é feita a revisão da literatura sobre TBR e TCD. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos, e na quarta, a análise dos resultados. Por fim, apresentam-se as considerações finais, apontando as limitações e recomendações para futuras pesquisas.

2. Referencial Teórico

2.1 Teoria baseada em Recursos (TBR)

De acordo com Wernerfelt (1984), atribui-se ao trabalho seminal de Edith Penrose (1959), a ideia de olhar para as empresas como um conjunto amplo e variado de recursos tangíveis e intangíveis, cuja heterogeneidade lhes dá um caráter único, influenciando seu crescimento e permitindo a manutenção de uma posição superior relativa à concorrência. A heterogeneidade acontece uma vez que uma firma possuidora exclusiva de um recurso mantém uma posição superior relativa a seu concorrente, pois dito fato afeta adversamente os custos e receitas dos seguintes adquirentes. Nessa situação, pode-se afirmar que a empresa possui a proteção da barreira de posição perante aos recursos, que para ser valiosa deve traduzir-se em barreira de entrada para os concorrentes, ao menos em um segmento de mercado e em um determinado intervalo de tempo.

Barney (1986) pondera que as empresas podem desenvolver melhores expectativas sobre o valor futuro de seus recursos estratégicos ao analisarem seus ambientes competitivos, avaliando as capacidades que elas já controlam. A TBR apoia-se em dois pressupostos a respeito dos recursos e capacidades da firma: o primeiro, a heterogeneidade competitiva, indica que os recursos podem variar significativamente entre firmas concorrentes e; o segundo, a imobilidade sugere que essas diferenças possam ser estáveis ao longo do tempo, configurando uma vantagem ou desvantagem competitiva (Helfat & Peteraf, 2003).

No artigo *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Barney (1991) complementa e aprofunda a visão baseada em recursos. O artigo critica os modelos ambientais de vantagem competitiva, como o modelo das cinco forças de Porter, por se basearem em dois pressupostos: primeiro, que as empresas dentro de um setor industrial podem ser idênticas em termos de controle de recursos relevantes e segundo; que, de existir heterogeneidade dos recursos em uma indústria, ela afeta somente em curto prazo.

Os recursos para Wernerfelt (1984) podem significar os pontos fortes ou fracos de uma organização, podendo ser definidos como ativos tangíveis e intangíveis ligados de forma duradoura às empresas. Segundo Grant (1999), a fragmentação e incompletude da informação sobre a base de recursos da empresa podem dificultar a identificação destes, que podem ser classificados como: tangíveis, intangíveis e baseados em pessoal. Os recursos tangíveis compreendem as reservas financeiras e os recursos físicos; os recursos intangíveis incluem reputação, tecnologia e recursos humanos e os recursos baseados em pessoal incluem a cultura organizacional, a formação, treinamento e especialização dos colaboradores e seu comprometimento e lealdade.

Barney (1991) aponta que uma firma possui uma vantagem competitiva, quando é capaz de implementar uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo implementada por nenhum dos seus concorrentes, atuais ou potenciais, e que essa vantagem competitiva pode ser sustentável quando implica que nenhum competidor pode duplicar essa estratégia. Peteraf (1993) indica que a contribuição do modelo baseado em recursos é que ele explica as diferenças na rentabilidade das empresas, sem atribuí-las às condições da indústria. Desde um sentido prático este modelo é útil para os gestores que buscam entender, preservar e estender sua vantagem competitiva.

Desta forma, a origem da vantagem competitiva das organizações depende da posse de recursos que devem ter as seguintes características (modelo valioso, raro, inimitável e não substituível-VRIN): 1) serem geradores de valor; 2) serem raros ou escassos, sendo controlados por poucas empresas concorrentes; 3) difíceis de imitar; e 4) difíceis de substituir (não substituíveis). O modelo VRIN atualizado pelo modelo VRIO, substitui a variável “N” dando passo à variável “O” (organização), que avalia o gerenciamento eficaz dos recursos valiosos, raros e difíceis de imitar (Barney & Hesterly, 2018).

Já Bakar e Ahmad (2010) consideram que os recursos podem ser definidos como os ativos produtivos das empresas, meios ou “estoques de fatores” mediante os quais as atividades podem ser realizadas. Dentre eles, encontram-se os recursos de capital físico, de capital humano e de capital organizacional, tendo o potencial de fornecer vantagens competitivas sustentáveis quando presentes as quatro características valor, raridade, inimitabilidade e sem substitutos estrategicamente equivalentes (Barney, 1991).

Apontando algumas limitações da TBR, Helfat e Peteraf (2003) indicam que mesmo sendo a heterogeneidade a pedra angular da TBR, ela carece de um modelo conceitual claro, que a dificulta de explicar como as firmas usam os recursos e capacidades para criar vantagem competitiva. Para essas autoras, tanto as capacidades operacionais como as dinâmicas incluem rotinas individuais e de coordenação sendo que essas últimas envolvem a um esforço conjunto tanto de indivíduos como de times. Outras limitações sugerem deficiências teóricas, incapacidade de fornecer definições primárias, disparidade conceitual e uma possível extrapolação do limite exploratório dessa abordagem (Priem & Butler, 2001).

2.2 Capacidades Dinâmicas

Certamente, sustentar uma vantagem competitiva estratégica requer o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (CD)s (Rumelt, Schendel, & Teece, 1994; Teece, 2007). Pisano (2017) indica que as tentativas de formalizar a abordagem de CDs começaram nos anos 90, particularmente com a publicação destes três artigos: Teece e Pisano (1994), Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000).

Teece, Pisano e Shuen (1997) se referem às CDs enfatizando aspectos que não levaram maior atenção em perspectivas teóricas anteriores relacionados à “capacidade” ou competência da gestão estratégica para adaptar, integrar e reconfigurar recursos e funções em um ambiente de mudanças e ao “dinamismo” relacionado à capacidade de renovação das estratégias alinhadas com as mudanças no ambiente de negócios.

Helfat e Peteraf (2003) frisam a diferença entre recursos e capacidades indicando que os primeiros estão relacionados a ativos ou insumos tangíveis ou intangíveis de produção que a firma possui, controla ou tem acesso de forma semipermanente. As capacidades organizacionais referem-se à habilidade da firma de realizar tarefas coordenadas, utilizando recursos organizacionais visando alcançar um objetivo específico, sendo ambos os recursos e capacidades passíveis de evoluir ao longo do tempo, de maneira corroborável.

Zollo e Winter (2002, p. 5) definem a CD como um “[...] padrão aprendido e estável de atividade coletiva mediante o qual a organização sistematicamente gera e modifica as rotinas operativas em busca de eficiência melhorada”. Augier e Teece, (2009, p. 412)

acrescentam que esta inclui “[...] a capacidade de perceber e, em seguida, aproveitar novas oportunidades e reconfigurar e proteger ativos de conhecimento, competências e ativos complementares”. Winter (2003) indica que existe um consenso na literatura de que as CDs se diferenciam das capacidades operacionais ou ordinárias, no sentido que as primeiras não são somente responsáveis das mudanças, mas que conduzem o ritmo de mudança das segundas.

Assim, as CDs representam as rotinas organizacionais e estratégicas mediante as quais os gestores combinam recursos para gerar novas estratégias de criação de valor (Grant, 1996), sendo habilidades necessárias para identificar oportunidades e reconfigurar ativos baseados em conhecimento, competências, ativos complementários e tecnologias para alcançar a vantagem competitiva sustentável (Teece, 2007). Helfat e Winter (2011) reforçam algumas características das CDs, como intencionalidade ou propósito específico, direcionamento para ação e foco no desempenho repetido e confiável, em contraste das atividades *ad hoc*.

Eisenhardt e Martin (2000) salientam que as CDs são específicas de organizações e processos e são influenciadas pelo dinamismo do mercado, não sendo sempre previsíveis, portanto, são condições necessárias, mas não suficientes para obter vantagens competitivas, sugerindo que podem ser consideradas “melhores práticas”, sendo passíveis de serem imitadas por outras organizações e o seu impacto na *performance* e na vantagem competitiva pode depender da eficiência das novas configurações de recursos.

Para Pezeshkan *et al.* (2016) as CDs requerem um compromisso significativo dos gestores para serem mantidas e implementadas, cujo custo pode ser maior ou igual aos potenciais benefícios, o que pode questionar a afirmação de que as CDs estejam sempre positiva e incondicionalmente relacionadas a uma melhora no desempenho e à consecução de vantagem competitiva.

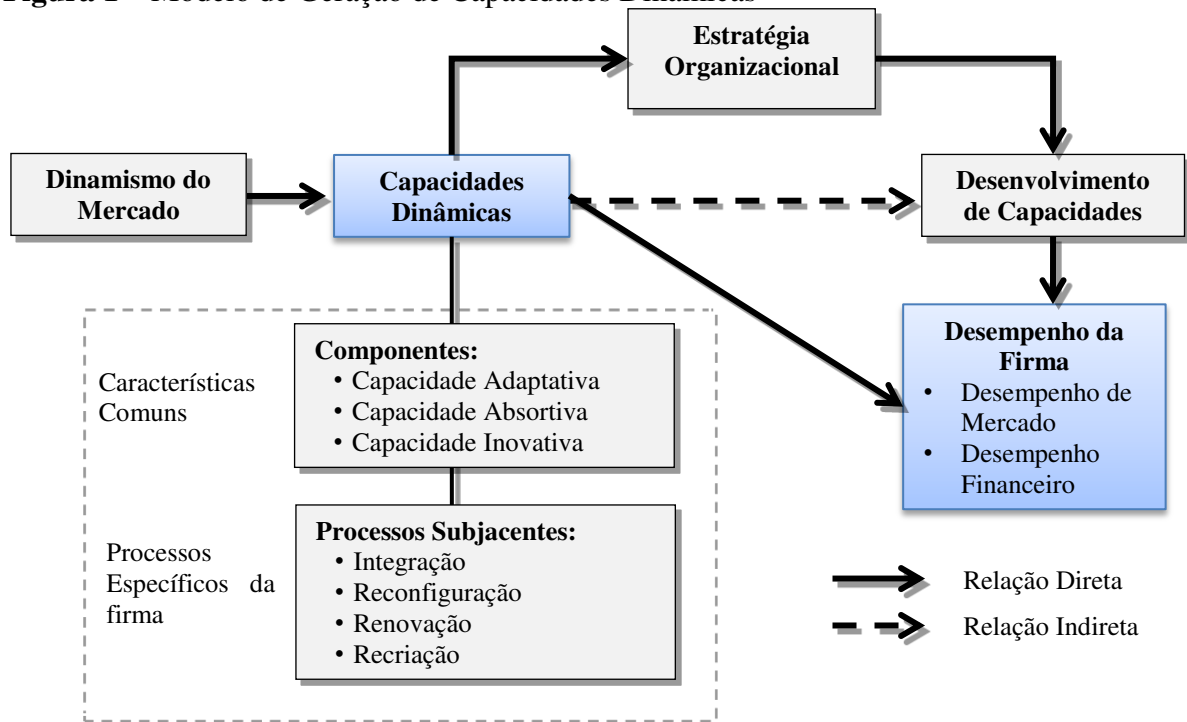
2.3 Capacidades Dinâmicas, desempenho e vantagem competitiva

Baseada no poder explicativo do processo de desenvolvimento de CDs, a literatura de estratégia apresenta diversos modelos para compreender a relação entre elas e o desempenho e vantagem competitiva: o modelo de Wang e Ahmed (2007), o modelo de Ambrosini e Bowman (2009) e o modelo de Teece (2007).

Wang e Ahmed (2007) propõem um modelo integrado para entender a relação entre as CDs e os mecanismos transformadores, que interligam os recursos internos e capacidades às escolhas estratégicas. O dinamismo de mercado se manifesta como um antecedente das CDs, que produz diretamente ou indiretamente desempenho organizacional (de mercado e financeiro). O desempenho indireto é mediado pelo desenvolvimento de capacidades específicas e pela estratégia organizacional. Assim, as CDs produzirão maior desempenho organizacional, quanto mais capacidades específicas tenham sido desenvolvidas, em sintonia com a escolha estratégica.

Nesse modelo, as CDs podem ser classificadas como capacidades absorptiva, adaptativa e inovativa. A capacidade absorptiva permite à organização de integrar novo conhecimento adquirido externamente ao conhecimento prévio para gerar uma nova base deste (Cohen & Levinthal, 2000; Wang & Ahmed, 2007; Zahra & George, 2002). A capacidade adaptativa permite encorajar os colaboradores a desafiar modelos ultrapassados para responder rapidamente a mudanças no mercado e a focar-se nas prioridades do negócio (Gupta, 2014). A capacidade inovativa refere-se à habilidade de desenvolver novos produtos e mercados mediante comportamentos e processos inovadores (Wang & Ahmed, 2007). Os efeitos das CDs no desenvolvimento de capacidades específicas e na *performance* organizacional só gerarão vantagem competitiva quando a estratégia da organização esteja efetivamente alinhada, conforme Figura 1.

Figura 1 – Modelo de Geração de Capacidades Dinâmicas

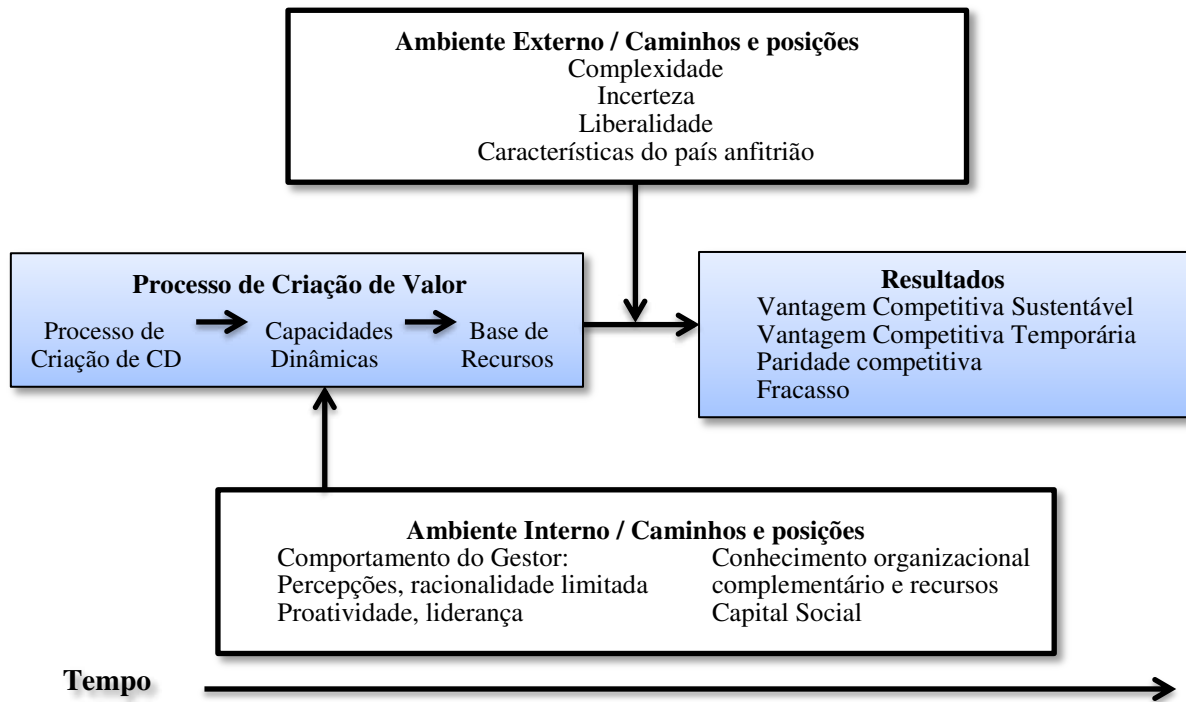


Fonte: Wang e Ahmed (2007, p. 39).

Para Ambrosini e Bowman (2009), as CDs impactam diretamente na base de recursos da firma, que conseqentemente produz uma fonte de vantagem competitiva, a mesma consiste em uma srie de vantagens temporrias de curto prazo, gerando resultados ou sidas, que alm de positivos tambm podem incluir situaoes de paridade ou equilbrio competitivo e at fracasso. Esses autores ponderam que a manutenao de CDs pode envolver considerveis custos, como a aquisiao de recursos humanos especializados, treinamento, investimentos em P&D, etc. em adiao a custos de oportunidade pela dedicaao da equipe em tarefas distintas s rotineiras.

Neste modelo, o ecossistema do desenvolvimento das CDs  moderado por um conjunto de variveis internas e externas. Dentre as internas, os comportamentos e percepoes dos gestores, conhecimento, ativos e recursos complementares. Dentre as externas, a complexidade e incerteza do ambiente externo. Subjacente se encontra o tempo, que afeta o desenvolvimento, implantaao e os resultados das CDs, em intervalos entre a ao / implementaao e o resultado (Ambrosini & Bowman, 2009). A Figura 2 mostra o *framework* da interaao do processo de criaao de valor para a firma e a obtenao da vantagem competitiva.

Figura 2 - Capacidades Dinâmicas e a obtenção de vantagem competitiva

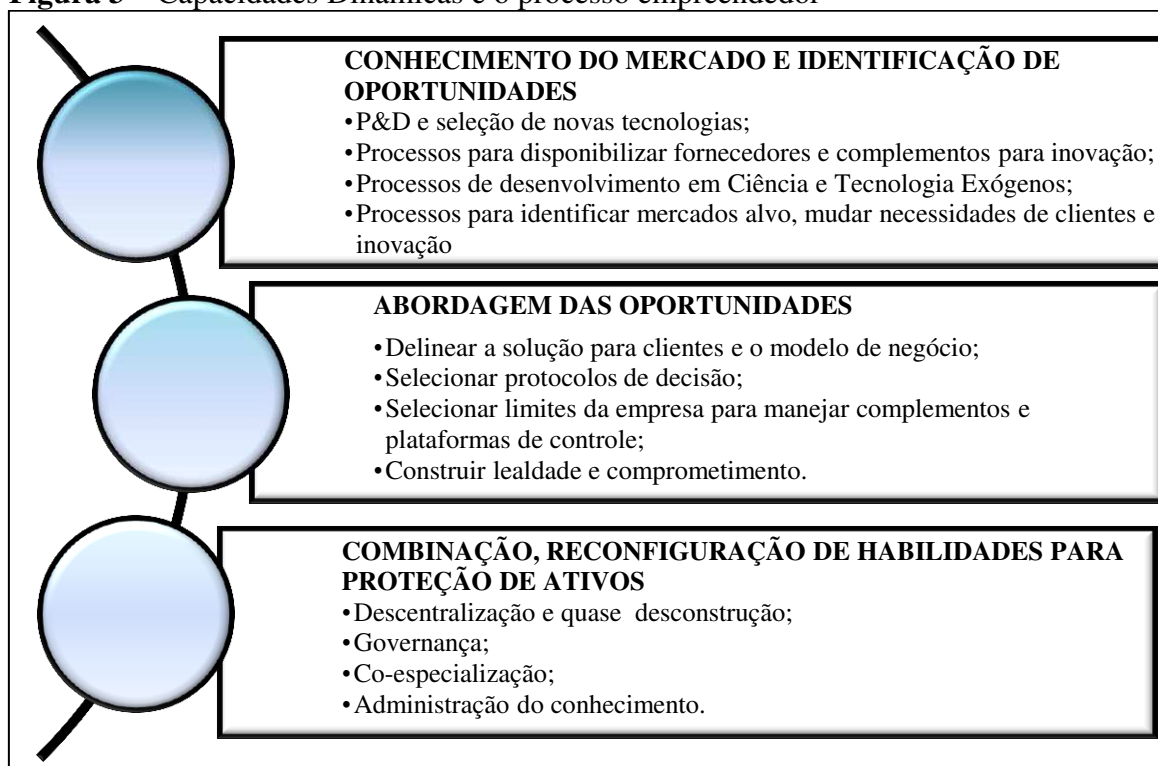


Fonte: Ambrosini e Bowman (2009, p. 21).

O terceiro modelo de geração de CDs baseia-se no processo empreendedor (Teece, 2007; Teece et al., 1997). De acordo com o processo empreendedor, as CDs podem ser classificadas em capacidade de identificação de oportunidades e ameaças, capacidade para abordar e mobilizar recursos para explorar e aproveitar as oportunidades e dessa forma, conseguir valor. A capacidade transformadora permite enfrentar ameaças mediante renovação organizacional continuada (Gupta, 2014).

Dito modelo estabelece a relação das CDs com a geração da vantagem competitiva, indicando que ela reside nos processos e rotinas gerenciais e organizacionais determinados pela disponibilidade específica (ou posição) dos ativos e os percursos, caminhos ou trilhas necessárias para consegui-los. A posição tem a ver com a tecnologia, ativos complementários, base de clientes e relações externas com fornecedores e complementadores. As trilhas referem-se às alternativas estratégicas disponíveis para a empresa e a presença ou ausência de retornos crescentes. Os processos e posições das organizações abrangem suas competências e capacidades. A figura 3 mostra o modelo de Teece (2007).

Figura 3 – Capacidades Dinâmicas e o processo empreendedor



Fonte: Adaptado de Teece (2007).

Em ambientes de negócios globalizados e caracterizados pela dispersão geográfica das fontes de inovação e manufatura, a vantagem competitiva sustentável precisa de capacidades dinâmicas únicas e difíceis de replicar, que possam criar, estender, atualizar, proteger e conservar a base de ativos únicos da empresa (Teece, 2007).

Em uma perspectiva crítica da Teoria das Capacidades Dinâmicas, MacLean, Macintosh e Seidl (2015) apontam que a TCD, não obstante seu considerável progresso, ainda precisa aprofundar em explicar a novidade que é o fator subjacente à mudança, propondo que até a data, a ação humana tem sido considerada eminentemente racional ou normativa, sem considerar o conceito de ação criativa inerente à inovação e que analisa aspectos mais simbólicos – intenção emergente, corporeidade e identidade interativa - do ator humano.

3 Metodologia

O presente estudo compreende a análise de quase seis décadas da produção científica na área de estratégia, especificamente sobre desempenho e geração de vantagem competitiva, vinculada às teorias TBR e TCD durante o período entre 1959-2018. O procedimento metodológico utilizado foi a revisão sistemática da literatura, aplicada inicialmente em um conjunto de 939 artigos e logo da filtragem por aderência temática e quantidade de citações, em 58 trabalhos. A pesquisa foi pautada pela técnica desenvolvida por Tranfield, Denyer e Smart (2003), constando das etapas de planejamento, condução e elaboração de relatório de pesquisa.

O levantamento preliminar das referências da Teoria Baseada em Recursos motivou a busca e classificação por anos no Portal de periódicos da CAPES e na base de dados Elsevier Scopus. Para a seleção dos artigos, filtrou-se a expressão “*Resource Based View*” e “*Resource based theory*”, e as correspondentes siglas “*RBV*” e “*RBT*”, buscando no título, palavras-chave e resumo dos artigos, em cada base de dados, utilizando-se o critério de interseção entre a maior relevância ou fator de impacto do periódico e o maior número de citações,

identificando-se, nos artigos retornados, as principais áreas de desenvolvimento da TBR. Já para o levantamento de referências da Teoria das Capacidades Dinâmicas, selecionou-se a expressão “*Dynamic Capabilities*” e “*Dynamic Capabilities Theory*”, buscando no título, palavras-chave e resumo dos artigos das bases de dados identificando-se, nos artigos retornados, as principais áreas de desenvolvimento da TCD.

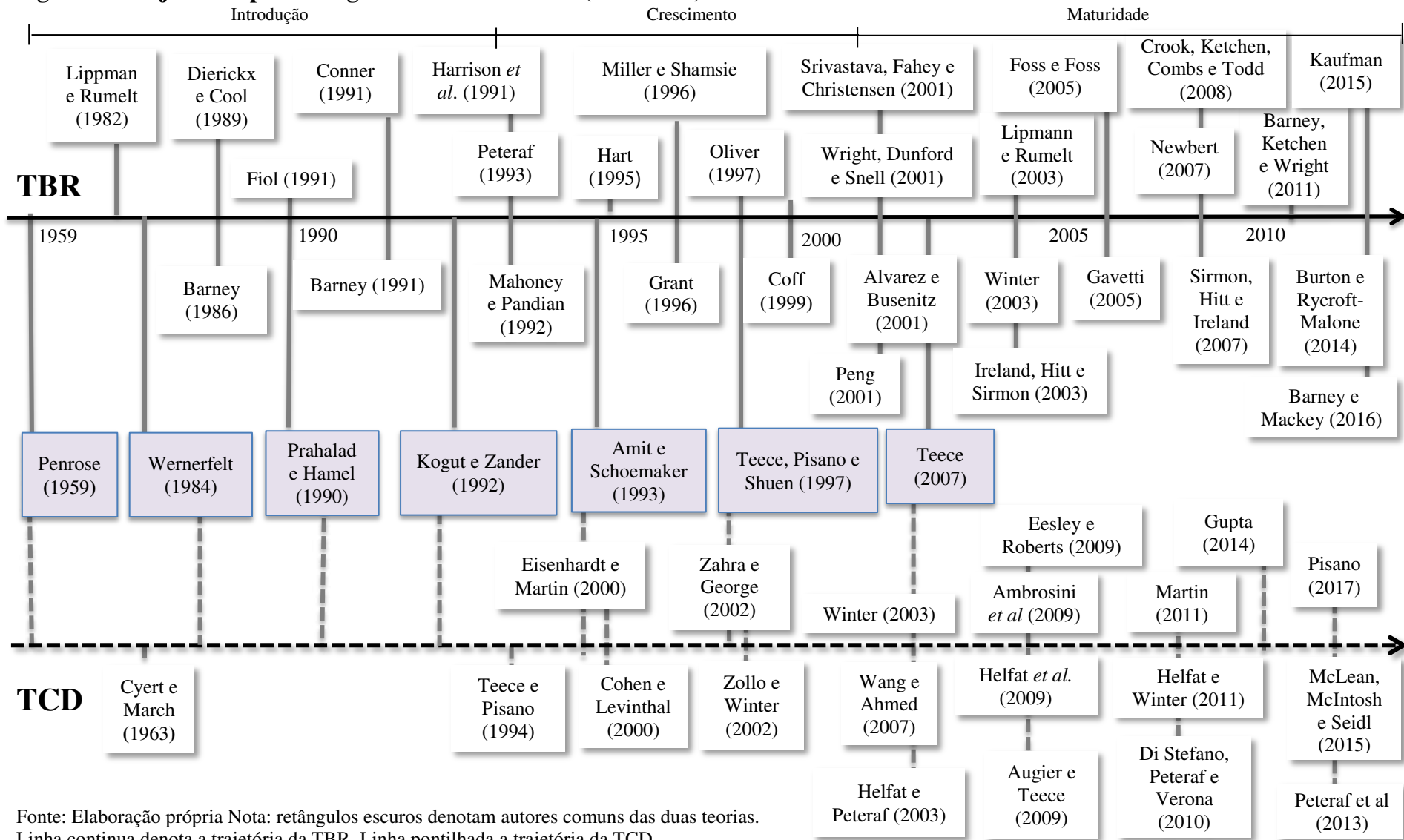
Ademais, foram consultados outros estudos bibliométricos sobre a TBR (Barney et al., 2011; Favoreto, Amâncio-Vieira, & Shimada, 2014; Kaufman, 2015; Newbert, 2007), confirmando a relevância dos artigos selecionados dentre os mais citados e que foram publicados em jornais de destaque. Dessa forma, foram escolhidos 37 artigos (de um total de 451), para compor a amostra para trajetória epistemológica da TBR. No caso da TCD foram consultados diversos estudos bibliométricos (Ambrosini & Bowman, 2009; di Stefano, Peteraf, & Verona, 2010; Gupta, 2014; Peteraf, Di Stefano, & Verona, 2013), confirmando a seleção de artigos para análise dentre os mais citados e que foram publicados em jornais mais relevantes, sendo escolhidos 21 artigos (de um total de 488) para compor a trajetória epistemológica da TCD. Os artigos foram lidos integralmente e submetidos à análise temática.

4. Análise dos Resultados

Nos tópicos seguintes, se descrevem brevemente as contribuições de cada artigo selecionado, tanto da Teoria baseada em recursos como da Teoria das Capacidades Dinâmicas, usando como referências temporais, os períodos elencados por Barney, Ketchen e Wright (2011), que marcam as fases de introdução (entre os anos 1959 e 1991), crescimento (1992-1999) e estágio da maturidade (2000-posterior) da TBR. A Figura 4 mostra a trajetória epistemológica consolidada da TBR e da TCD, no período estudado (1959-2018). Na parte central do gráfico (em cor cinza) os trabalhos que marcam a trajetória comum das duas teorias. Na parte inferior da figura, mostra-se a trajetória epistemológica da TCD.

Cabe destacar que por Barney, Ketchen e Wright (2011) manifestam que a TBR evoluiu a partir de uma “visão” inicial para tornar-se uma das perspectivas mais utilizadas para entender as organizações, chegando à maturidade como “Teoria”. A denominação de estágio de maturidade se baseia no uso acadêmico mais frequente do termo “teoria” em vez de “visão”, refletindo maior precisão e sofisticação, com diversas vertentes, desdobramentos e avaliações retrospectivas.

Figura 4 - Trajetória Epistemológica da TBR e da TCD (1959-2017)



Fonte: Elaboração própria Nota: retângulos escuros denotam autores comuns das duas teorias. Linha contínua denota a trajetória da TBR. Linha pontilhada a trajetória da TCD.

4.1 Trajetória epistemológica da TBR

No primeiro estágio, de introdução da TBR, Penrose (1959) entende a organização como um conjunto de recursos que podem influenciar seu crescimento. Lippman e Rumelt (1982) explicam os conceitos de inimitabilidade e ambiguidade causal, elementos centrais na TBR. Wernerfelt (1984), quem cunha o termo *Visão Baseada em Recursos*, enfatiza o valor dos recursos da firma, para além dos produtos, permitindo o estudo da TBR em termos de uso, crescimento, capacidade e desenvolvimento dos recursos para obtenção de retornos econômicos. Barney (1986) sugere que a cultura organizacional pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Já Dierickx e Cool (1989) enfatizam a utilidade dos recursos, especialmente ante a inexistência de bens substitutos. Prahalad e Hamel (1990) apresentam um conjunto de noções que relacionam as raízes da vantagem competitiva às competências centrais das empresas.

No segundo estágio, de crescimento da TBR, Barney (1991) apresenta e desenvolve os pressupostos da TBR, definindo os recursos e articula um conjunto de características que fazem destes uma fonte potencial de vantagem competitiva, quer dizer, valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis. Harrison *et al.* (1991) salientam o valor dos recursos, sua sinergia e diversificação. Fiol (1991) propõe a identidade organizacional como competência central, geradora da vantagem competitiva. Conner (1991) compara a TBR com a economia da organização industrial vislumbrando a TBR como uma nova Teoria da Firma.

Kogut e Zander (1992) apresentam o conceito de capacidades combinadas, enfatizando a importância do conhecimento como recurso. Mahoney e Pandian (1992) descrevem a TBR relacionando-a às competências distintivas, economia organizacional e a teoria da organização industrial. Amit e Schoemaker (1993) separam o construto “recursos” em recursos e capacidades. Peteraf (1993) delinea as bases da TBR, criando um modelo parcimonioso de recursos e desempenho da firma. Hart (1995) introduz e desenvolve um conceito derivado da TBR denominado “Visão Baseada em Recursos Naturais”.

Para a segunda metade da década de 1990, Grant (1996), apresenta a Visão Baseada em conhecimento, uma extensão da TBR. Miller e Shamsie (1996) testam o vínculo entre recursos e desempenho, enquanto aplicam o modelo de mensuração de recursos. Oliver (1997) compara a TBR com a Teoria Institucional, indicando que ambas as teorias podem juntas explicar melhor a vantagem competitiva sustentável. Teece, Pisano e Shuen (1997), com base nas ideias da TBR apresentam o conceito de Capacidades Dinâmicas (CD), explicando que a vantagem competitiva emerge da confluência de ativos, processos e passos evolucionários. E finalmente, Coff (1999) inicia a discussão sobre como o excesso de lucros derivado dos recursos pode ser apropriado pelos *stakeholders*.

No terceiro estágio, o de “maturidade” da TBR, Alvarez e Busenitz (2001) apontam as contribuições desta na pesquisa sobre empreendedorismo. Wright, Dunford e Snell (2001) analisam as implicações da TBR na pesquisa sobre Recursos Humanos e apresentam recomendações. Srivastava, Fahey e Christensen (2001) proporcionam o modelo que mostra como os ativos e capacidades são potencializados pelo mercado para entregar valor superior e vantagens competitivas ao cliente. Peng (2001) documenta a relação da TBR com a teoria dos negócios internacionais, focando principalmente no gerenciamento de multinacionais, alianças estratégicas, modos de entrada aos mercados, empreendedorismo internacional e estratégias para mercados emergentes.

Lippman e Rumelt (2003) iniciam a discussão sobre as microbases da TBR, criticando a teoria neoclássica e apresentando os conceitos de renda simples, análise de sensibilidade e a perspectiva de pagamentos. Ireland, Hitt e Sirmon (2003) reconhecem que o empreendedorismo estratégico requer de recursos para explorar oportunidades de crescimento para criação de vantagem competitiva. Winter (2003) esclarece o conceito de capacidades dinâmicas, hierarquizando-as e apresenta as capacidades de alta ordem. Foss e Foss (2005)

analisam as pontes conceituais entre TBR e a teoria de direitos de propriedade. Gavetti (2005) ressalta o papel da ação derivada das rotinas e da lógica cognitiva, que afetam a hierarquia organizacional e o desenvolvimento de capacidades.

Teece (2007) especifica a natureza das capacidades necessárias para sustentar o desempenho superior da organização, em uma economia aberta, com rápida inovação e com fontes globalmente dispersas de invenção, inovação e capacidades de manufatura. Sirmon, Hitt e Ireland (2007) analisam os processos inexplorados (ou “caixa preta”) que acontecem na relação entre os recursos e a lucratividade superior. Newbert (2007) realiza uma avaliação sistemática de artigos teórico-empíricos cuja visão teórica é a TBR, encontrando uma tendência dos acadêmicos a testar modelos incorporando extensões teóricas mais contemporâneas. Crook *et al.* (2008) usam meta-análise para estabelecer que os recursos estratégicos explicam uma parte significativa da variância no desempenho.

Barney, Ketchen e Wright (2011) avaliam as contribuições da TBR e as suas interligações com outras perspectivas, processos de aquisição de recursos, metodologia e modelos de mensuração. Burton e Rycroft-Malone (2014) analisam o grau em que os recursos ajudam às organizações de saúde a sobreviver e superar contextos turbulentos sob a lente da TBR. Kaufman (2015) discute a relação entre a TBR e o gerenciamento de pessoas, identificando as lacunas e áreas problema e oferecendo novas implicações para a teoria de recursos humanos e a validação empírica. Barney e Mackey (2016) distinguem as tradições, interpretações e aplicações da TBR distinguindo o texto do metatexto.

Analisando a confluência da TBR e a TCD, destaca-se que a primeira considera as características internas da organização, recursos e capacidades controladas pelas empresas, como responsáveis pelo desempenho superior em um setor industrial e fontes primárias de vantagem competitiva (Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984), constituindo um “estoque” (Bakar & Ahmad, 2010). Ela não considera a ação do ambiente externo em rápida mudança ou as conjunturas determinadas pelas crises, que podem tornar obsoletos os recursos dando a passo a novas tecnologias, novos produtos e melhores práticas. A seguir a trajetória epistemológica da TCD.

4.2 Trajetória Epistemológica da Teoria das Capacidades Dinâmicas (TCD)

Di Stefano, Peteraf e Verona (2010) em revisão sistemática sobre a TCD, encontram quatro *clusters* ou temas recorrentes na literatura: 1) Os fundamentos e aplicações da TCD; 2) A inter-relação dessa com outras perspectivas teóricas; 3) Assuntos de estrutura e governança e; 4) Processos de transformação e empreendedorismo. Mais recentemente, em 2013, os autores apontam a duas claras vertentes na pesquisa bibliográfica sobre a TCD (Peteraf et al., 2013) indicando duas vertentes: a primeira, provinda do artigo de Teece, Pisano e Shuen (1997) e a segunda, do artigo de Eisenhardt e Martin (2000).

As vertentes descrevem as capacidades dinâmicas com visões em muitos aspectos complementárias, na questão do papel das rotinas e processos organizacionais, no fato de ambas afirmarem que a TCD é uma extensão da TBR e do próprio conceito de CD, que é complementado pelas duas abordagens. No entanto, as duas visões têm diferenças importantes, principalmente no papel das CDs na geração de vantagem competitiva sustentável em ambientes de mudanças rápidas.

A trajetória epistemológica da Teoria das Capacidades Dinâmicas inicia com Cyert e March (1963), ao discorrerem sobre a Teoria Comportamental, visualizando as firmas como sistemas de adaptação racional, que no processo de tomada de decisão, respondem a um conjunto de condições tanto internas como externas. Prahalad e Hamel (1990) indicam que as competências centrais das organizações são resultado dos aprendizados coletivos, que ocorrem no processo de coordenação e diversificação da produção, na integração de vários níveis de tecnologias.

Amit e Schoemaker (1993) diferenciam recursos de capacidades, examinando as condições que contribuem à *performance* em um contexto de incerteza. Teece e Pisano (1994) delineiam o modelo de capacidades dinâmicas, que considera essas como as raízes da vantagem competitiva integradas nas rotinas e processos de alto desempenho, condicionadas pelo histórico da firma. Teece, Pisano e Shuen (1997) indicam que as firmas contam com recursos, capacidades e talentos únicos e heterogêneos, sendo a integração vertical e a diversificação os direcionadores das CD.

Eisenhardt e Martin (2000) definem CD como um conjunto de processos identificáveis e específicos como desenvolvimento de produtos, decisão estratégica e alianças para gerar vantagem competitiva. Cohen e Levinthal (2000) definem as capacidades absorptivas como as habilidades para reconhecer o valor da informação externa com o fim de aplicá-la comercialmente, integrando-a e transformando-a em conhecimento da firma. Zollo e Winter (2002, p. 5) definem as CDs como padrões aprendidos e sistemáticos de atividades para gerar e modificar rotinas em busca de eficiência.

Zahra e George (2002) descrevem as capacidades absorptivas como CDs que permitem a melhora da habilidade para conseguir e sustentar a vantagem competitiva. Winter (2003) definem as CD como aquelas que operam para estender, modificar ou criar as capacidades ordinárias ou operativas, envolvendo padrões de atividade ou rotinas definidas pelas capacidades de alta ordem. Helfat e Peteraf (2003) introduzem o conceito de ciclo de vida das capacidades, que explica os padrões gerais e caminhos na evolução de capacidades organizacionais ao longo do tempo.

Wang e Ahmed (2007) apontam que a noção de CD complementa as premissas da TBR, injetando novo fôlego à pesquisa empírica e esclarecendo alguns tópicos teóricos ambíguos. Teece (2007) especifica a natureza e bases das CDs - habilidades, processos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplinas - em um contexto de inovação, economia aberta e capacidade de manufatureira globalmente dispersa, enfatizando que as firmas com altas CDs são intensamente empreendedoras.

Helfat *et al.* (2009) esclarecem e ampliam os conceitos centrais e as bases da TCD com suporte de pesquisa empírica, apresentando um modelo de avaliação de desempenho, em um contexto de capacidades dinâmicas. Ambrosini e Bowman (2009) apresentam uma revisão e síntese da literatura sobre CD apontando as áreas de confusão e contradição que impedem o desenvolvimento desta teoria. Augier e Teece (2009) discutem o papel da gestão e dos gestores estratégicos em uma economia de mercado, usando o paradigma das CDs. Já Eesley e Roberts (2009) abordam a lacuna conceitual das fontes de capacidades dinâmicas, vinculando ambos os níveis individual e organizacional.

Di Stefano, Peteraf e Verona (2010) fazem uma revisão bibliográfica usando análise de citações, usando escalonamento multidimensional para explorar e classificar o domínio de pesquisa de CDs. Helfat e Winter (2011) diferenciam os critérios de propósito e resultados esperados das capacidades dinâmicas e operacionais (ou ordinárias). Martin (2011) discorre sobre as capacidades dinâmicas gerenciais, indicando que os CEOs jogam um papel essencial em adaptar a organização para capturar oportunidades de produtos e mercados quando elas emergem, mediante implementação de estratégias de identificar e abordar oportunidades, reconfigurando recursos, premissas da TCD.

Mais recentemente, Maclean, Macintosh e Seidl (2015) propõem a perspectiva da ação criativa, para complementar a TCD ao explicar a inovação. Pisano (2017) fazendo uma análise da TCD sugerem que as CDs precisam de um reinício ao redor dos problemas estratégicos fundamentais das firmas, que confluem em como identificar e selecionar capacidades que conduzam a alcançar uma vantagem competitiva.

5. Considerações Finais

A TBR examina o vínculo entre as características internas das firmas e o desempenho superior destas, sendo considerados recursos, todos os ativos, capacidades, processos, atributos, conhecimento, informação, etc., que permitem melhorar a eficiência e efetividade organizacionais. A TBR se concentra nos recursos, que alicerçam a criação de vantagens competitivas, que são heterogeneamente distribuídos nas organizações que competem em um mercado, sendo a qualidade de valioso, raro, inimitável e não substituível (VRIN) desses, o que habilita ou prejudica a entrada aos mercados alvo e na rentabilidade.

Mas conquistar uma vantagem competitiva a partir de um conjunto de ativos e recursos não é um processo simples. De acordo com a TBR somente firmas com determinados recursos e capacidades podem ter vantagens competitivas para conseguir desempenho superior. A vantagem competitiva sustentável determina a habilidade de uma organização de reconfigurar e renovar constantemente seus estoques de recursos e capacidades, que estimulam a inovação e conseqüentemente a *performance*.

Já para TCD, as capacidades emergem de experiências de aprendizagem dependentes da trajetória histórica da organização e das escolhas dos gestores no processo decisório, mesmas que são limitadas pela base de conhecimentos e que requer de caminhos ou trilhas para descobertas, que inclui experimentação, reflexão, busca e alavancagem de recursos, sendo os líderes e gestores os chamados a tomar a iniciativa para converter esses caminhos em ações concretas. Em mercados em que o ambiente competitivo muda muito, as capacidades dinâmicas, são apontadas como fonte de vantagem competitiva sustentável. De acordo com a TCD, o estoque dos ativos e recursos bem como os caminhos atrelados a eles, outorga às firmas uma posição competitiva específica que se relaciona com a tecnologia, ativos complementários, base de clientes e redes externas com fornecedores e complementadores.

As teorias de dependência de recursos (TBR e TCD) oferecem um *framework* teórico adequado para o estudo da inovação e a sua interligação com o desempenho organizacional, porque se concentram nas características internas das firmas para explicar a heterogeneidade dessas e sua relação com o desempenho ao longo do tempo, sendo inclusive mais apropriadas que as teorias de desenvolvimento evolucionário de produtos e tecnologias.

Nesse contexto, cabe destacar a função dos gestores na “orquestração” (busca, seleção, configuração e coordenação dos ativos e recursos) da organização. A identificação de oportunidades e ameaças é um aspecto importante da busca de novas oportunidades, que recai sob a responsabilidade dos gestores, ponderando-se a importância dos líderes executivos, pois tanto individual como coletivamente, estes produzem resultados relevantes como a diversificação de produtos e mercados, aquisição ou até o fechamento de unidades de negócio.

Esta revisão sistemática da literatura traz um resgate da trajetória epistemológica da TBR e TCD mediante a coleta, filtragem, descrição e análise de 58 artigos relevantes de um total de 939 artigos escolhidos do período entre 1959-2018. Este artigo pretende contribuir ao servir de guia aos acadêmicos interessados em ambas as teorias, pois se trata de um corpo teórico bastante usado na academia brasileira de Administração, relevante pela sua maturidade na área de estratégia.

Dentre as limitações da pesquisa estão o método de seleção dos artigos, que se restringiu à área de Negócios, Administração e Contabilidade, de bases escolhidas de modo intencional, deixando-se de considerar outras áreas, que poderiam acrescentar mais informações sobre os constructos investigados, como sociologia e economia; além da própria limitação na técnica de síntese, redução e interpretação dos achados. Futuras pesquisas podem se centrar no estabelecimento de comparações com outras perspectivas e lentes teóricas.

Referências

- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777–795.
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755–775.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Aragão, L. A., Forte, S. H. A. C., & Oliveira, O. V. (2010). Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro: a produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições. *READ-Revista Eletrônica de Administração*, 16(2), 376–396.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421.
- Bakar, L. J. A., & Ahmad, H. (2010). Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance: A resource-based view. *Business Process Management Journal*, 16(3), 420–435.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2018). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, Global Edition* (6th ed.). New York: Pearson Education, Limited. Retrieved from
- Barney, Jay, Ketchen, D., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315.
- Barney, Jay, & Mackey, A. (2016). Text and metatext in the resource-based view. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 369–378.
- Burton, C. R., & Rycroft-Malone, J. (2014). Resource based view of the firm as a theoretical lens on the organisational consequences of quality improvement. *International Journal of Health Policy and Management*, 3(3), 113–115. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2014.74>
- Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (2003). *The SAGE Handbook of Organization Studies*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Coff, R. W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2), 119–133.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (2000). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. In *Strategic Learning in a Knowledge economy* (pp. 39–68). Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121–154.
- Crook, T. R., Ketchen Jr, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141–1154.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1187–1204. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq027>
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Eesley, C. E., & Roberts, E. B. (2009). Cutting your teeth: Building on the micro-foundations for dynamic capabilities. *Web. Stanford. Edu*.

- Eisenhardt, K., & Martin, A. J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Fiol, C. M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 191–211.
- Foss, K., & Foss, N. J. (2005). Resources and transaction costs: how property rights economics furthers the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 26(6), 541–553.
- Foss, N. J., & Knudsen, C. (1996). The competence perspective. In *Towards a competence theory of the firm* (pp. 13–37). London: Routledge.
- Gavetti, G. (2005). Cognition and Hierarchy: Rethinking the Microfoundations of Capabilities? Development. *Organization Science*, 16(6), 599–617. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0140>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Grant, R. M. (1999). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. In *Knowledge and strategy* (pp. 3–23). Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Gupta, V. (2014). Dynamic Capability Development—Process, Structure and Behavior. *Economy & Business Journal*, 8(1), 1187–1203.
- Harrison, J., Hitt, M., Hoskisson, R., & Ireland, R. (1991). Synergies and post-acquisition performance: Differences versus similarities in resource allocations. *Journal of Management*, 17(1), 173–190.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.
- Kaufman, B. E. (2015). The RBV theory foundation of strategic HRM: critical flaws, problems for research and practice, and an alternative economics paradigm. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 516–540.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 384–397.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418–438.
- Lippman, Steven A., & Rumelt, R. P. (2003). A bargaining perspective on resource advantage. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1069–1086.
- MacLean, D., MacIntosh, R., & Seidl, D. (2015). Rethinking dynamic capabilities from a creative action perspective. *Strategic Organization*, 13(4), 340–352.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380.
- Martin, J. A. (2011). Dynamic managerial capabilities and the multibusiness team: The role of episodic teams in executive leadership groups. *Organization Science*, 22(1), 118–140.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519–543.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697–713.

- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803–829.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the firm*. NY: John Wiley & Sons.
- Penrose, E. (2009). *The Theory of The Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management J.*, 34(12), 1389–1410.
- Pezeshkan, A., Fainshmidt, S., Nair, A., Frazier, M. L., & Markowski, E. (2016). An empirical assessment of the dynamic capabilities–performance relationship. *JBR*, 69(8), 2950–2956.
- Pisano, G. P. (2017). Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 747–762.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. In *Strategische unternehmensplanung* (pp. 275–292). Berlin: Springer.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40.
- Rumelt, R. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167–185.
- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1994). *Fundamental issues in strategy: A research agenda*. Boston: Harvard Business Press.
- Sirmon, D., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292.
- Srivastava, R., Fahey, L., & Christensen, H. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *J. of Management*, 27(6), 777–802.
- 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., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- Wernerfelt, B. (1984). a Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management J.* 5(2), 171–180.
- Williamson, O. (1975). Markets and hierarchies. In D. Faulkner (Ed.), *Strategy: Critical Perspectives in Business and Management* (Volume IV, pp. 106–118). New York: Routledge.
- Williamson, O. E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 75–94.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management J.*, 24(10), 991–995.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/APBPP.2000.5438568>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.