

UM OLHAR SOBRE O DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS: Uma Pesquisa Bibliográfica no Strategic Management Journal de 1997 a 2016

GLEYCIANNE ARAÚJO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

gleyciellyrodrigues@hotmail.com

ISABELA VITTORI MUSSI

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE (UNESC)

isamussi@hotmail.com

HEITOR TAKASHI KATO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)

heitor.kato@gmail.com

MÁRCIA RAMOS MAY

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

marciarmay@gmail.com

UM OLHAR SOBRE O DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS: Uma Pesquisa Bibliográfica no *Strategic Management Journal* de 1997 a 2016

1 INTRODUÇÃO

Por que algumas empresas falham enquanto outras obtêm sucesso? Como tornar uma empresa bem-sucedida? No cotidiano das organizações, essas se constituem as preocupações centrais da área estratégica, onde as decisões tomadas precisam buscar um desempenho superior ao do concorrente, para que aquela empresa seja escolhida em detrimento de quaisquer outras que comercializem produto ou serviço similar (HELFAT et al., 2000; BARNEY, 1991; PORTER, 1980).

A busca por um desempenho superior dá seus primeiros passos na literatura em 1934 na obra de Schumpeter, onde é vinculado explicitamente à inovação. Um pouco depois, em 1959, Edith Penrose investigou as barreiras ao crescimento da firma, também contribuindo com o tema. Ainda outros pesquisadores se empenharam em trazer fatores que pudessem responder as perguntas iniciais deste estudo, adaptando-os as mudanças que o mercado vinha sofrendo.

Categorizando estas obras, quatro correntes foram delineadas: forças competitivas, conflitos estratégicos, visão baseada em recursos (VBR) e capacidades dinâmicas (CDs). A primeira se preocupa com a competitividade da indústria como um todo, e o alcance do desempenho superior como algo externo a organização. Já para as outras três, este desempenho advém de decisões internas e individuais de cada empresa, tendo diferentes unidades de análise – as interações estratégicas (conflitos estratégicos), os recursos da organização (VBR) e as rotinas, processos e trajetórias (CDs) (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; BARNEY, 1991; PORTER, 1980).

As CDs, principal temática deste trabalho, são “as habilidades da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder rapidamente a mudanças ambientais” conforme os autores seminais Teece, Pisano e Shuen (1997 p. 516). As CDs são vistas por alguns autores, como um complemento ou uma extensão da VBR, já que mantêm a vantagem competitiva como interna e o foco nos recursos. Entretanto, elas destacam a participação do recurso intangível e a necessidade de adaptação ao mercado altamente volátil (CAVUSGIL; SEGGIE; TALAY, 2007; EISENHARDT; MARTIN, 2000).

O estudo em CDs tem crescido nos últimos anos, sendo reconhecido por Di Stefano, Peteraf e Verona (2010) como um dos assuntos de pesquisa mais ativos da atualidade em gestão estratégica. Apesar disto, Barreto (2010) sustenta que o campo ainda é jovem e apresenta definições distintas, um corpo de pesquisa grande, porém complexo e desconectado, e baixo suporte empírico. Neste mesmo entendimento, Winter (2003) destaca o ceticismo de alguns pesquisadores com relação a intencionalidade na criação e desenvolvimento de CDs e o impacto delas no desempenho. Ainda corroborando, Wang e Ahmed (2007) dizem ser imperativo sintetizar as ideias das CDs para um maior desenvolvimento do tema. A necessidade de desenvolver o campo, tanto teórico, quanto empiricamente também aparece em outros trabalhos (KARNA; RICHTER; RIESENKAMPFF, 2016; PAVLOU; EL-SAWY, 2011; AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009).

Isto posto, e diante de vários esforços em analisar os estudos de CDs de uma forma mais ampla (VICENTE et al., 2015; CARDOSO; KATO, 2015; PICOLI; SOUZA; TAKAHASHI, 2013), este artigo tem o objetivo de mapear os desdobramentos de CDs por meio das publicações sobre o tema no *Strategic Management Journal* (SMJ). Periódico que veiculou o artigo tido como seminal e os trabalhos mais citados no campo (CARDOSO; KATO, 2015).

A contribuição teórica associada a esta pesquisa, está na consolidação de informações do periódico de referência no tema, apresentando estudos de grande relevância reconhecida por

alto índice de citação. Saber no que estas obras têm se concentrado e como elas têm sido conduzidas, inclusive as referências mais utilizadas, pode prover *insights* úteis para novos estudos e até lançar luz em lacunas que ainda pareciam encobertas, contribuindo com o amadurecimento do campo. A originalidade deste estudo se encontra especialmente em uma apreciação qualitativa das publicações – uma vez que entre os trabalhos revisionais na temática há predomínio da abordagem quantitativa, em uma investigação acerca da influência dos artigos da revista em trabalhos futuros e em uma comparação entre as obras referenciadas.

A contribuição prática deste, está em apresentar vários estudos empíricos, que demonstram como as CDs têm sido aplicadas aos negócios e como podem ser reconhecidas. Uma das temáticas debatidas inclusive, abrange o tema de aprendizagem e desenvolvimento das CDs, o que pode ser especialmente útil, já que os artigos envolvidos nesta categoria delimitam melhor a possibilidade de intencionalidade e de previsibilidade das CDs. Outra categoria ainda, traz informações acerca dos resultados das CDs e de sua ligação com a vantagem competitiva. Ambos os desdobramentos podem trazer contribuições práticas significativas na busca pelo desempenho superior.

Este artigo está organizado em cinco sessões, esta introdução que situou as CDs dentro dos estudos em estratégia, e apresentou os estágios de desenvolvimento do respectivo campo, bem como o objetivo deste artigo e as contribuições teóricas e práticas. Na sequência, uma breve explanação acerca do conceito de CDs é realizada, e alguns dos estudos relevantes no tema são apresentados. Na terceira sessão, os procedimentos metodológicos são detalhados com a finalidade de dar validade e confiabilidade a este estudo. Depois, os resultados são apresentados, discutidos e comparados a trabalhos anteriores. Por fim, as considerações finais são ponderadas e as limitações do estudo são expostas.

2 REVISITANDO AS CAPACIDADES DINÂMICAS

As Capacidades Dinâmicas (CDs) foram construídas sob trabalhos de Schumpeter, Penrose, Williamson, Wernerfelt, Barney, Nelson, Winter e obras anteriores de Teece. A abordagem nasceu por meio da constatação que as empresas de sucesso não só tinham a posse de recursos valiosos, como também empregavam estratégias de proteção do capital intelectual, tinham alta capacidade de resposta ao mercado, combinada com uma rápida e flexível inovação, gerenciada por pessoas capazes de articular competências internas e externas. O conceito inicial dado por Teece e Pisano (1994) era que as CDs eram o conjunto das capacidades possuídas por uma empresa, que dava a ela condições de inovar em produto ou em processo, para responder ao mercado. Desde o início, o conceito de CDs parece estar alinhado a temas como o papel da gestão, a mudança no ambiente, a adaptação da empresa, a inovação, a aprendizagem e a valorização do capital intelectual ou dos ativos intangíveis.

Em um segundo trabalho, Teece, Pisano e Shuen (1997) aperfeiçoaram o conceito e definiram as CDs com uma habilidade (o que enfatiza o papel gerencial) de orquestrar competências internas e externas para se adaptar as mudanças ambientais. Talvez pela profusão de teorias que embasam as CDs, várias outras definições aparecem na literatura.

A segunda mais referenciada, logo após o artigo seminal, é a definição de Eisenhardt e Martin (2000), onde as CDs são os processos de interferir na base de recursos por meio de rotinas estratégicas ou organizacionais, com a finalidade de alcançar uma nova configuração de recursos e competir no mercado. Esta definição dá mais ênfase na ideia de rotina e de recurso em detrimento de habilidade ou competência, utilizado por Teece, Pisano e Shuen (1997). Ela também expande o escopo das CDs, que passa a servir não apenas para responder ou se adaptar as mudanças ambientais, mas para em alguns casos, intervir ativamente e criar estas mudanças. O conceito também traz a ideia de competição no mercado, o que dá margem para se argumentar

que mesmo empresas com as CDs, ou seja, capazes de interferir na sua base de recursos e se reconfigurar, podem eventualmente falhar dentro do jogo e morrer.

Ainda com essa ideia de rotina, mas explicando o elo com as capacidades, Winter (2003) sustenta que as CDs são capacidades que ampliam, criam ou alteram capacidades ordinárias. Para o autor, capacidades são rotinas de alto nível e, portanto, podem ser aprendidas, padronizadas, tem grau considerável de repetição e podem ser fundamentadas no conhecimento tácito. Desta forma, as CDs são uma coleção de atividades (processo) que interfere sistematicamente nas rotinas básicas (capacidades ordinárias) com o objetivo de melhorá-las (ZOLLO; WINTER, 2002).

As divergências entre conceitos, especialmente os dois mais influentes, a saber Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000) foram analisadas por Peteraf, Di Stefano e Verona (2013), que concluíram que as divergências repousam principalmente em três domínios: ambiente, vantagem sustentável e vantagem competitiva. Com relação ao ambiente, os primeiros defendem a aplicação especialmente em ambientes de alta tecnologia por sua volatilidade, ao passo que os segundos apontam dificuldade de aplicação neste mesmo setor, pelo mesmo motivo, as mudanças rápidas. Quanto a vantagem sustentável, para Teece, Pisano e Shuen (1997) as CDs podem ser fontes diretas de vantagem, desde que respeitadas algumas condições, o que não se confirma pelo ponto de vista de Eisenhardt e Martin (2000). Por fim, as vantagens competitivas são possíveis para os primeiros, mas limitadas para os segundos. Peteraf, Di Stefano e Verona (2013) constataram que apesar dessas controvérsias, tratam-se apenas de perspectivas diferentes, onde Teece, Pisano e Shuen (1997) estão mais preocupados com os mecanismos de nível organizacional e rotinas mais complexas, e Eisenhardt e Martin (2000) dão ênfase aos mecanismos gerenciais e as rotinas mais simples.

Para os autores seminais, três conjuntos de fatores ajudam a identificar as CDs: os processos, as posições e as trajetórias. Os processos podem ser operacionais ou gerenciais e devem envolver a combinação ou integração, a aprendizagem e a reconfiguração de competências. As posições são a postura da firma com relação aos processos de aprendizagem, a coerência mercado-empresa e aos ativos específicos (financeiros, reputacionais, institucionais e outros). Já as trajetórias são quando as decisões tomadas no passado restringem as alternativas que se têm no futuro, logo as decisões atuais precisam estar alinhadas com a história da organização.

Buscando delimitar melhor o construto, Wang e Ahmed (2007) decompõem as CDs em três capacidades que geram os processos de integração, reconfiguração, renovação e recriação, são elas a adaptativa – a capacidade de reconhecer a oportunidade e lucrar por meio dela, a absorptiva – a capacidade de valorizar, compreender e aplicar novos conhecimentos, e a inovativa – a capacidade de desenvolver novos produtos e mercados. Teece (2007) também propõe três categorias de capacidades: a de sentir e formar as oportunidades e ameaças, a de aproveitar as oportunidades e a de manter a competitividade pela interferência na base de ativos tangíveis e intangíveis. Para ele, as CDs mantêm relação direta com o *exploitation* e o *exploration*, logo é capaz de conceder às empresas a ambidestria.

Para Ambrosini, Bowman e Collier (2009) as capacidades podem variar de acordo com a percepção que os gerentes possuem do ambiente, neste sentido, eles vêm três níveis de CD: as incrementativas – mudança pequena e lenta que requer poucos ajustes nos recursos, as renovativas – as CDs comumente mencionadas que alteram a base de recursos para sustentar a receita em ambientes que estão em mudança, e as regenerativas – que é a renovação das próprias CDs quando as capacidades renovadoras já não respondem satisfatoriamente.

De forma semelhante, Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) fazem a distinção entre capacidades substantivas e CDs. As primeiras são também chamadas de capacidades ordinárias e se traduzem na habilidade de resolver um problema, enquanto que a segunda é a habilidade de mudar a forma como a empresa cotidianamente resolve seus problemas. Corroborando os

estudos de Winter (2003), resolver um problema de forma exitosa, não cria uma CD, mas pela ótica de Zahra, Sapienza e Davidsson (2006), desde que esta forma de resolver o problema se torne sistemática, há campo para interferência das CDs.

A respeito do desenvolvimento das CDs, Zollo e Winter (2002) sustentam que elas surgem por meio de mecanismos sistemáticos de aprendizagem (acumulação, articulação e codificação do conhecimento) que não só impactam as CDs, mas também influenciam diretamente a evolução das rotinas operacionais. Para os autores, a viabilidade para criação das CDs deve ser considerada, de tal forma que, em ambientes estáveis elas podem se tornar muito custosas, o que é corroborado por Zahra, Sapienza e Davidsson (2006). Por outro lado, se o ambiente apresenta mudanças rápidas e imprevisíveis, as CDs são imperativas para uma constante atualização e adaptação da empresa junto ao mercado. Zollo e Winter (2002) ressaltam ainda que a empresa deve estar atenta para que estas capacidades não se convertam em rigidez, e acabe por sufocar a flexibilidade necessária para adaptação dela ao mercado.

Para Schreyögg e Kliesch-Eberl (2007) a capacidade sistemática de responder ao mercado pode se tornar uma incapacidade por três motivos: a dependência da trajetória e o *lock-in*, a inércia estrutural e o comprometimento. A dependência da trajetória pode exigir a autoalimentação e reduzir o âmbito de decisões, fazendo com que a empresa faça mais do mesmo, sendo que aquilo que gerou bons resultados em outro momento da história, pode não se repetir no futuro, ocasionando o *lock-in*, ou seja, o aprisionamento da empresa no passado e o engessamento de suas decisões. A inércia estrutural se dá na medida em que se foca em melhorar as capacidades existentes, pode não parecer atraente experimentar novas opções. E o comprometimento está em confiar que uma estratégia irá gerar vantagem competitiva e empregar vultuosos investimentos em recursos para torna-la real, recursos estes que na prática não apresentam esta flexibilidade para desinvestir.

Acerca dos resultados de uma CD, Eisenhardt e Martin (2000) não acreditam que elas sozinhas resultem em vantagem competitiva sustentável, uma vez que apesar de valiosas e as vezes raras, não são inimitáveis e nem insubstituíveis. Concordando com este ponto de vista, Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) ressaltam que o valor de uma CD não pode depender necessariamente do resultado da empresa e, portanto, elas estão ligadas apenas indiretamente ao desempenho. A mesma conclusão é obtida por Pavlou e El-Sawy (2011), que sustentam que o impacto das CDs no desempenho está exatamente na reconfiguração das capacidades ordinárias, de tal forma que a empresa se adeque melhor ao mercado. Zott (2003) também concorda, e seus estudos revelam que empresas que possuem CDs semelhantes podem alcançar desempenhos bastante distintos desde que apresentem diferenças em tempo, custo e aprendizagem. Teece (2007) permanece defendendo que as CDs são fontes de vantagem competitiva por meio do desenvolvimento e proteção de capacidades dinâmicas, sendo que estas últimas são embebidas de ativos intangíveis.

Os resultados, entre outros aspectos das CDs, são criticados por Arend e Bromiley (2009). Eles acreditam que as CDs precisam de uma delimitação mais acurada e proposições subjacentes testáveis. Falam ainda da necessidade de um modelo, para fazer conexão com a prática. Neste sentido, um recente trabalho de Danneels (2016) discute medidas para levantamento de competências de primeira e segunda ordem. No teste empírico, as competências de marketing e de P&D foram caracterizadas como de segunda ordem, ou seja, CDs. Em uma outra proposta de framework, Maciel, Sato e Kato (2012) fazem uma relação entre CDs e rituais de interação entre média e alta gerência através de um modelo que considera as incertezas ambientais, a inteligibilidade, o envolvimento, o comprometimento e o consenso em relação a estratégia e a capacidade de agência de altos diretores. Este estudo destacou um paradoxo, onde em ambientes de incerteza se tornam mais necessárias informações da média gerência, mas é justamente neste tipo de ambiente que se parece mais arriscado propor ideias à cúpula.

Outros exemplos práticos de CDs são alianças, desenvolvimento de produto, tomada de decisão estratégia (EISENHARDT; MARTIN, 2000), inovação de produtos (DANNEELS, 2002), CEO (KOR; MESKO, 2013), cúpula estratégica (HELAFAT; PETERAF, 2015), P&D e decisões de mercado (DANNEELS, 2016). Neste sentido, Maciel, Sato e Kato (2012) acreditam que o tema precisa de novos desenvolvimentos que o permitam saber o que e como constitui uma CD, já que muitas coisas de naturezas diferentes têm sido classificadas como tal. Concluído este levantamento da literatura, passa-se a retratar os procedimentos metodológicos que orientaram o presente artigo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Dado o objetivo deste trabalho de mapear os desdobramentos de CDs por meio das publicações no *Strategic Management Journal (SMJ)*, este estudo foi conduzido por intermédio de uma pesquisa bibliográfica combinada com dados bibliométricos. A pesquisa bibliográfica compreende uma sequência de procedimentos na busca por informações dispersas em várias fontes com o objetivo de mapear o campo e debater o que tem sido produzido nele (GIL, 2009; LIMA; MIOTO, 2007; MARCONI; LAKATOS, 2003; FERREIRA, 2002). Sua principal vantagem repousa exatamente na abrangência de vários trabalhos que permitem não só uma síntese do campo e de suas fronteiras, como fornecem trilhas para novos desdobramentos, o que é particularmente adequado ao objetivo deste estudo (TREINTA et al., 2014; MARCONI; LAKATOS, 2003). Já os dados bibliométricos permitirão avaliar os padrões e tendências assumidos pelos estudos mediante a aplicação de métodos matemáticos e de análise quantitativa (ARAUJO, 2006). Por ser um tema emergente, o trabalho é considerado de nível exploratório (GIL, 2009) e por coletar os dados somente uma vez e apresentar o panorama dos estudos, é temporalmente considerado de recorte transversal (COOPER; SCHINDLER, 2003). Embora possa demonstrar uma evolução temporal dos estudos na temática, não dá ênfase a isso suficiente para ser considerado de aproximação longitudinal.

Por palavra-chave adotou-se o termo “Dynamic Capabilit*”, entre aspas – para que retornassem somente os trabalhos indexados com as duas palavras juntas, em inglês – uma vez que o periódico onde os artigos foram buscados só publica neste idioma, e com o uso de truncagem (*) – para que variações de plural também retornassem nos resultados. O termo foi buscado em títulos, palavras-chaves e *abstract*.

Por motor de busca, optou-se por utilizar o periódico SMJ, uma vez que ele veiculou o artigo tido como seminal, embora uma publicação anterior tenha sido feita em outro periódico, e desde então, apresenta o maior número de artigos no tema (CARDOSO; KATO, 2015). É justificado também pelo alto número de citação dos artigos publicados na revista, e também por ser um referencial para conhecer e se atualizar sobre o assunto, tendo inclusive dedicado 2 edições especiais envolvendo CDs, a primeira em 2000 intitulada “*The evolution of firm capabilities*” que tratou de analisar as capacidades e sua relação com o sucesso ao longo do tempo, e a segunda em 2003 chamada de “*Why is there a Resource-Based View? Toward a theory of competitive heterogeneity*” discutindo o uso da VBR e de outras teorias para explicar a vantagem competitiva.

O SMJ é do Reino Unido e é classificado como Q1 tanto em negócios e gestão internacional, como em estratégia e gestão (SJR, 2016). O corpo editorial da revista é formado por Sendil Ethiraj da London Business School do Reino Unido, por Alfonso Gambardella, da Bocconi University na Itália e por Constance Helfat do Dartmouth College nos Estados Unidos.

No site do *journal* buscou-se os artigos que continham “Dynamic Capabilit*” no título e/ou no abstract e/ou nas palavras chaves, onde retornaram 63 artigos. Destes, um deles citava o tema apenas como exemplo na introdução, outros dois se referiam as introduções das edições especial mencionadas, restando 60 artigos que compõem a banco de dados deste estudo, que

foram lidos e dispostos em uma planilha eletrônica e depois classificados em 5 categorias para análise qualitativa. Os resultados e suas considerações são apresentados na próxima seção.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta sessão descreve a rota de estudo assumida pelas CDs por meio da análise e discussão de 60 artigos publicados no periódico SMJ, veiculados online até janeiro de 2017. Os resultados são apresentados em cinco subseções, a primeira trata dos aspectos gerais dos artigos, ou seja, da autoria, das instituições e países em que eles se depreenderam e das referências que foram utilizadas. Na sequência, é revelado o padrão metodológico assumido pelos artigos, incluindo abordagens, estratégias e fontes de coleta de dados predominantes. Na terceira subseção, os trabalhos foram categorizados e são discutidos e exemplificados. Por fim, são apresentadas sugestões para trabalhos futuros.

4.1 Características Gerais

O tema iniciou em 1997 com 3 artigos, e desde então têm apresentado um comportamento irregular, conforme FIGURA 1. Isto porque tanto em 1998, como em 2004, não foram publicados nenhum trabalho. Entretanto, em 2003, 2010 e 2016, seis pesquisas foram veiculadas no periódico por ano. Estes intervalos de 6, 7 e 6 anos, respectivamente, entre o artigo seminal e os picos de publicação, podem ter ocorrido em virtude do processo de revisão do *journal*, que já chegou a levar 6 anos, com casos em que dispendeu apenas 2 meses. Além deste prazo, entre o aceite e a publicação, pode decorrer ainda alguns meses até um ano, em média, para disponibilização online e veiculação na revista impressa. Todo este processo pode explicar parcialmente o comportamento irregular das publicações, mas a submissão de artigos no nível que a revista exige também precisaria ser examinada para uma constatação efetiva.



FONTE: Os autores (2017)

Ao compará-lo com as conclusões de Vicente *et al.* (2015) e Picoli, Souza e Takahashi (2013) que analisaram a publicação nacional de CDs por bibliometria até 2014 e 2012, respectivamente, notou-se que apesar da produção dos últimos 5 anos ser expressiva, representando 32% do total, ela não é superior aos anos anteriores como constatado no Brasil. Além disso, o primeiro artigo nacional foi veiculado em 2003, 6 anos após o artigo seminal publicado no SMJ. O número de artigos nacionais até 2012 considerando diversos periódicos, representavam 40% dos artigos veiculados no SMJ em igual período. Se atualizar estes números para 2014, o percentual sobe para 78%, mas ainda não o supera. Estas informações podem

indicar que se mantém interesse no tema pelo SMJ, contudo, maior do que a preocupação em estar vinculada ao assunto, parece estar a responsabilidade do rigor e da relevância dos trabalhos, deste modo, o periódico mantém publicações com o tema, mas elas não se mostram em número constante.

Sobre a origem dos pesquisadores, 13 países figuraram na lista, com predomínio dos Estados Unidos (64%), seguidos pela França (6%) e depois pelo Reino Unido (5%). O Brasil não é elencado, o que pode se traduzir em oportunidades para estudos regionais. Ou ainda, motivar uma comparação entre o modo como os estudos são feitos e relatados no Brasil e nos periódicos brasileiros, e no SMJ e em outros periódicos multidisciplinares de prestígio (FERREIRA; FALASTER, 2016). Com relação à cooperação internacional, ela figura em apenas 15% dos artigos, sendo 5% com autores de dois países, e 10% juntando esforços de 3 países. Os estudos americanos, em sua maioria (88%), são realizados por um ou mais pesquisadores do mesmo país.

Quanto as instituições onde os autores estavam vinculados, figuraram 77. Destas, 56 (72%) publicaram apenas 1 artigo, e outras 14 (18%) publicaram 2. Sete instituições responderam por 24% dos trabalhos, sendo que a Tuck School of Business at Dartmouth, a Michigan State University e a University of Califórnia, publicaram 7, 4 e 4 pesquisas, respectivamente. As três são americanas, na primeira instituição, estão vinculadas Constance E. Helfat e Margaret Peteraf, entre outros. Na última, David J. Teece.

No que tange a autoria, 104 pesquisadores participaram dos estudos. Dentre eles, a grande maioria (88%) estiveram presentes em apenas 1 trabalho, e outros 10% em 2. Constance E. Helfat é a autora com maior número de publicações, com 6 artigos, seguidos por Erwin Danneels e Margaret A. Peteraf, com 4 cada. Teece e Eisenhardt contam com 2 obras cada. Cada trabalho contou com entre 1 e 5 pesquisadores, 42% foram realizados por 2 e 28% por apenas 1.

Já no que diz respeito ao número de trabalhos originados a partir das obras aqui analisadas, dados da Web of Science (WOS) revelam que os 60 artigos juntos, somam 19.051 citações. Sendo que os 10 mais citados somam 14.990. Em uma busca complementar na Scopus, estes números são ainda maiores, e os 10 mais citados passam a somar 20.518 citações conforme apresentado na TABELA 1.

TABELA 1 – TRABALHOS COM MAIOR NÚMERO DE CITAÇÕES

Autores	WOS	Scopus
Teece, Pisano e Shuen (1997)	6.372	8.998
Eisenhardt e Martin (2000)	3.127	4.296
Teece (2007)	1.412	1.921
Winter (2003)	942	1.225
Helfat e Peteraf (2003)	847	1.094
Makadok (2001)	595	801
Danneels (2002)	543	757
Lorenzoni e Lipparini (1999)	440	583
Helfat (1997)	375	438
Zott (2003)	337	405
TOTAL	14.990	20.518

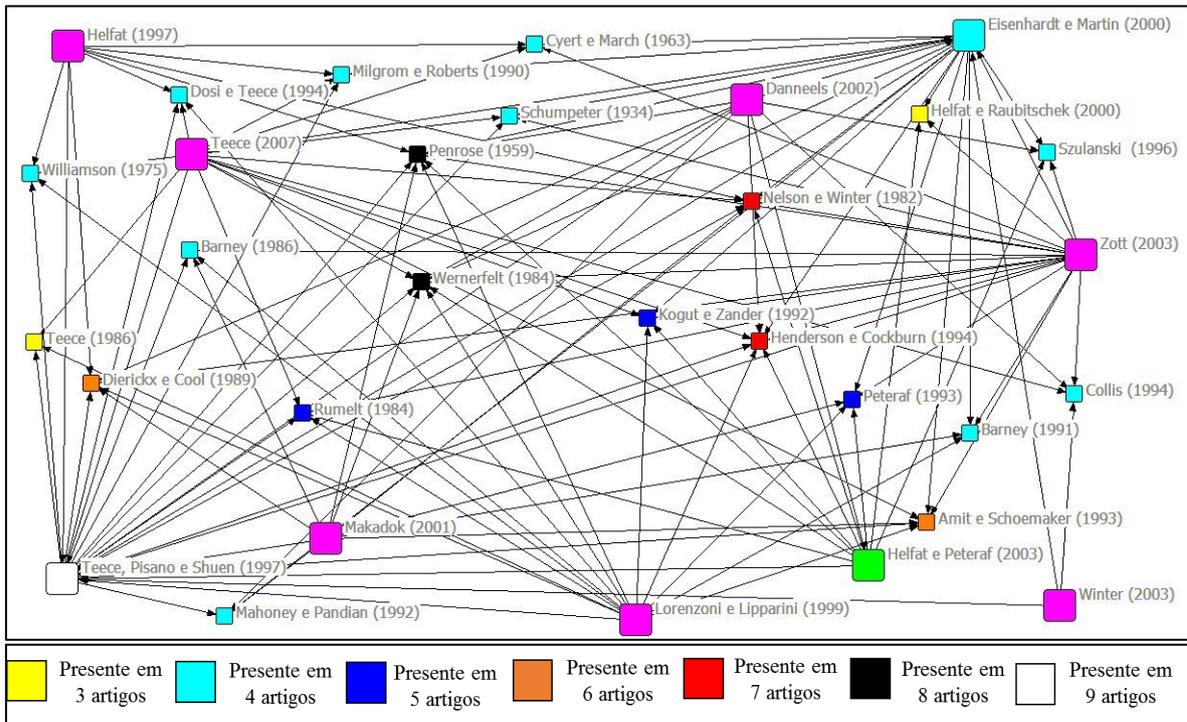
FONTE: Os autores (2017)

Buscando-se as referências destes 10 artigos e comparando-as com o trabalho de Cardoso, Martins e Kato (2015), nota-se que das 60 obras principais citadas nos artigos de CDs, 51 também são referenciadas nestes trabalhos. Podendo-se inferir algum nível de coesão entre as bases teóricas utilizadas no campo.

Ainda neste sentido, comparou-se as referências destes dez artigos mais influentes entre elas mesmas, para se conhecer quais eram as obras inspiradoras que eram compartilhadas,

conforme FIGURA 2. Delas se sobressaíram Teece, Pisano e Shuen (1997) em 9 artigos, como já esperado. Mas também, as obras de Penrose (1959) e Wernerfelt (1984) em 8 artigos cada, e Nelson e Winter (1982) e Henderson e Cockburn (1994) em 7 artigos cada. Corroborando novamente com Cardoso, Martins e Kato (2015), e demonstrando não só alinhamento entre os autores, mas também a influência que eles têm exercido em trabalhos futuros.

FIGURA 2 - OBRAS REFERENCIADAS PELOS DEZ ARTIGOS MAIS CITADOS



FONTE: Os autores (2017) por meio dos softwares Uci6 e Netdraw

NOTA: Os retângulos em tamanho maior correspondem aos 10 artigos que tiveram suas referências cruzadas.

Nesta análise, foi investigado a possível dicotomia entre os dois trabalhos mais influentes, levantada por Peteraf, Di Stefano e Verona (2013) e semelhante ao número de citações, destacados na TABELA 1, os dois trabalhos juntos são citados em 4 dos 10 analisados, o que pode ser em função de alguns destes artigos terem sido publicados antes. Além disso, Eisenhardt e Martin (2000) compartilham várias referências com os demais, o que pode enfatizar a conclusão de Peteraf, Di Stefano e Verona (2013), de se tratarem apenas de perspectivas diferentes.

As informações aqui apresentadas, indicam um interesse no tema pelo SMJ, embora isto não signifique um comportamento de publicação linear. Mesmo assim, a produção da revista na temática é maior do que a de vários periódicos nacionais juntos, considerando dados de pesquisas de 2012 e 2014. Há predomínio de pesquisadores americanos, em especial da Tuck School of Business at Dartmouth. Helfat é a autora com o maior número de artigos. Os dados também apresentam alto grau de citação concentrada em dez das sessenta obras analisadas, e as referências mencionadas nelas permanecem as mais citadas nos estudos sobre CDs. Na próxima subseção, será apresentado o padrão metodológico assumido pelos trabalhos em análise.

4.2 Características Metodológicas

Os artigos analisados são predominantemente empíricos (72%), o que coincide com estudos nacionais (VICENTE et al., 2015), e podem demonstrar uma preocupação em tornar o construto mensurável empiricamente, indo ao encontro das críticas de Arend e Bromiley (2009). Não houveram publicações do tipo revisional, o que novamente, pode indicar uma oportunidade de publicação, já que a medida que a quantidade de artigos sobre o tema se expande, é necessário algum mapeamento, para ambientar novos pesquisadores e propiciar um crescimento estruturado do campo (FERREIRA, 2002).

Dos artigos empíricos, a abordagem quantitativa é preponderante (81%), seguida da qualitativa (12%) e da mista (7%). Já as estratégias utilizadas foram o levantamento (23%), o estudo de caso (12%) e a simulação computadorizada (5%) conforme TABELA 2. Para o estudo de caso, foram utilizados de 1 a 6 casos. Em comparação com o cenário brasileiro, a abordagem qualitativa e o estudo de caso são os mais utilizados (VICENTE et al., 2015; PICOLI; SOUZA; TAKAHASHI, 2013). Disto depreende-se que o tema parece menos estruturado nas pesquisas nacionais, assumindo delineamentos mais exploratórios do que explicativos. Por outro lado, uma abordagem muito quantitativa poderia engessar a temática e dificultar novos desdobramentos, que ainda que pequenos, são necessários, dado que a teoria ainda é emergente (STRAUSS; CORBIN, 2008). Nesta mesma linha, os métodos de *ground theory* e etnografia não figuram entre as estratégias, nem no SMJ e nem no cenário nacional, o que pode sugerir a existência de dificuldades na aplicação dos métodos em estudos de CDs.

TABELA 2 – ESTRATÉGIAS DE PESQUISA

Estratégia	Nº Artigos	% Geral
Levantamento	10	23%
Estudo de caso	5	12%
Simulação computadorizada	2	5%
Não utilizou	26	60%
Total Geral	43	100%

FONTE: Os autores (2017)

Por fim, sobre as fontes de coleta de dados, os artigos empregavam em sua maioria apenas uma fonte (81%) que foram dados secundários (74%) ou *surveys* (26%). Em 12% dos casos, há o emprego de 2 fontes, onde a entrevista passa a ser a mais utilizada (80%), combinada com *surveys* ou dados secundários. Os 7% restantes empregaram 3 fontes de dados, sendo predominantemente a combinação entre a análise documental, entrevistas e observações. Para os estudos que optaram por realizar entrevistas, o fizeram com entre 17 e 34 pessoas. Quando a pesquisa se deu por questionários, estes eram aplicados para 1000 respondentes em média, com um percentual de resposta variando entre 20 e 48%. As fontes secundárias utilizadas foram bancos de dados (como por exemplo o Compustat), estudos anteriores, relatórios governamentais (especialmente financeiros) e outras publicações.

Os dados desta seção denotam uma preocupação com a mensuração do construto na prática, o uso intensivo de abordagem quantitativa e de dados secundários. Novos delineamentos de pesquisa, que contrariem este padrão, podem fornecer novos *insights*, construindo uma base empírica sólida e com isso, favorecendo o amadurecimento do campo e o delineamento das fronteiras das CDs (KARNA; RICHTER; RIESENKAMPFF, 2016; BARRETO, 2010). Na próxima seção é realizada uma análise qualitativa dos 60 artigos classificados em 5 categorias.

4.3 Análise Temática

Foram criadas cinco categorias englobando os temas gerais dos artigos e suas principais conclusões, são elas: “Conceito” com 7 artigos que correspondem à 12%, “CD Gerencial” com 7 (12%), “Reorganização” com 5 (8%), “Desenvolvimento das CDs” com 21 (35%) e “Resultados das CDs” com 20 (33%). Em cada subseção a seguir, a categoria é definida, e seus trabalhos são comentados e exemplificados.

4.3.1 Conceito

Nesta sessão estão os artigos que tratam do desenvolvimento e evolução do conceito (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007; PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013), incluindo uma clarificação no que diz a respeito de rotinas (WINTER, 2003), uma diferenciação entre capacidades dinâmicas e operacionais (HELFAT; WINTER, 2011) e uma tentativa de estimular o uso da inferência bayesiana nos estudos em estratégia, por atestar sua utilidade no construto de CDs (HAHN; DOH, 2006).

O trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997) é o seminal, onde os autores retratam um cenário econômico e organizacional, que demanda uma nova abordagem de vantagem competitiva. Eisenhardt e Martin (2000) fazem uma comparação entre a VBR e as CDs, discutindo em especial a velocidade das mudanças e o padrão estrutural das organizações (rotinas), bem como a duração da vantagem competitiva. Teece (2007) sustenta que as CDs são difíceis de desenvolver e implantar, e por isso, discorre sobre os microfundamentos delas, a saber: habilidades, processos, procedimentos, estruturas, regras e disciplinas, que combinadas devem sustentar e melhorar as capacidades de detecção (*sensing*), apreensão (*seizing*) e reconfiguração (*transforming*) de recursos. O autor reforça ainda, as ligações existentes entre as CDs e o empreendedorismo (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006) e a inovação aberta.

Já no trabalho de Helfat e Winter (2011), a tese é de que as CDs são capacidades em relação a mudança, e não necessariamente ao ritmo desta mudança, sendo aplicáveis a negócios em ambientes relativamente estáveis. Eles lembram que o dinâmico depende da perspectiva, logo, deve-se atentar ao nível de detalhe e também ao tempo em que as CDs estão sendo observadas. Por fim, Hahn e Doh (2006) discorrem sobre a inferência bayesiana e seu uso como um método nas pesquisas em estratégia. A inferência bayesiana é um método probabilístico de inferência estatística que o autor julga especialmente relevante para os estudos de estratégia e de CD, por poder trabalhar eficientemente com assimetria de informações, pequenas amostras e dados faltantes, a nível de empresa e individual.

Nesta subseção, com 7 trabalhos teóricos, percebeu-se os primeiros passos das CDs, bem como a tentativa de esclarecer algumas fronteiras do construto e algumas ambiguidades dos trabalhos iniciais, destacando a relação CDs x mudanças x velocidade. Procurou-se abrir e dar fungibilidade aquilo que Pavlou e El-Sawy (2011) chamou de “elusiva caixa preta” das CDs. Na próxima subseção, uma outra parte desta caixa preta é aprofundada.

4.3.2 CD gerencial

Os 7 artigos considerados aqui dão ênfase a capacidade gerencial estratégica que Teece, Pisano e Shuen (1997) falavam ao justificar a escolha do termo “Capacidades” para as CDs. Eles discorrem sobre o relacionamento entre gerentes de nível médio e alto (DUTTON et al., 1997), sobre as heterogeneias de capacidades gerenciais (ADNER; HELFAT, 2003; PETERAF; REED, 2007; HODGKINSON; HEALEY, 2011; HELFAT; PETERAF, 2015) e sobre a

composição do corpo gerencial (BRIDOUX; COEURDEROY; DURAND, 2016; KOR; MESKO, 2013).

O trabalho de Dutton *et al.* (1997), publicado no mesmo ano do artigo seminal, enfatiza o ambiente dinâmico e investiga a percepção (*sensing*) do contexto, por gerentes médios para sugerir ideias a alta cúpula. Os autores constataram que os gerentes médios se baseiam fundamentalmente na sua percepção cognitiva do ambiente interno e externo, levando em consideração a adequação das ideias ao aspecto social. Um pouco depois, o estudo de Adner e Helfat (2003) deu origem ao conceito de CDs gerenciais, defendendo a heterogenia de capacidades entre indivíduos da cúpula e também entre empresas, e sua relação com o desempenho.

Especialmente na cognição gerencial, Helfat e Peteraf (2015) discutem o papel da capacidade cognitiva, como um dos microfundamentos das CDs. Para as autoras, as diferentes capacidades cognitivas gerariam capacidades dinâmicas heterogêneas capazes de contribuir para a vantagem competitiva. Nesta mesma linha, os estudos de Hodgkinson e Healey (2011) concluem que o caráter intuitivo também influencia na adaptação da empresa ao ambiente, logo há necessidade de mesclar os aspectos cognitivos e emocionais nos indivíduos que compõe a alta cúpula.

Bridoux, Coeurderoy e Durand (2016) ao discorrerem sobre a possibilidade da composição do grupo gerencial em termos de motivação afetar o desenvolvimento deliberado de capacidades, corroborou com as conclusões anteriores e constatou que as diferenças motivacionais individuais conduziram a diferentes capacidades que seriam desenvolvidas por três caminhos: convergência e congruência (melhoram o desempenho em ambientes estáveis) e aberto (para o ambiente dinâmico).

Os artigos desta categoria deram ênfase as diferenças entre as CDs gerenciais, seus aspectos cognitivos e o papel do CEO em escolher indivíduos distintos para compor o corpo gerencial. Na próxima subseção, será tratado um dos resultados da aplicação das CDs gerenciais, que é a reorganização.

4.3.3 Reorganização

Aqui são tratados os trabalhos que investigavam a reorganização, seja ela no nível corporativo e na cadeia de valor (ROTHAERMEL; HITT; JOBE, 2006; KARIM, 2006), ou no nível da empresa (MOLITERNO; WIERSEMA, 2007; DANNEELS, 2010; GIROD; WHITTINGTON, 2016).

O estudo de Rothaermel, Hitt e Jobe (2006) examinou a busca simultânea entre a integração vertical e a terceirização, e constatou que alcançar um nível ideal desta combinação é uma CD, e melhora os processos de inovação e o portfólio de produtos de uma empresa, aumentando o seu desempenho geral. Já o estudo de Karim (2006) investiga as mudanças na estrutura de uma organização a partir da aquisição ou do desenvolvimento de unidades. A autora conclui que os dois tipos de mudança desempenham papéis diferentes, sendo que a aquisição de unidades parece mais moldável.

Trazendo um caso prático de reorganização da Smith Corona, Danneels (2010) sustenta que algumas firmas podem ser longevas e prósperas sem precisar das CDs. O autor dá grande ênfase na percepção honesta dos recursos da empresa e de sua fungibilidade, ao que ele deu o nome de ‘cognição de recursos’ e diz ser um elemento em falta na teoria das CDs. Para finalizar, um estudo recente de Girod e Whittington (2016) fez uma comparação entre a reestruturação (mudanças normalmente irregulares nos princípios da organização) e a reconfiguração (mudanças incrementais) e constatou que em ambientes estáveis, a primeira traz resultados positivos e a segunda negativo. Entretanto, em ambientes dinâmicos, a reconfiguração traz

resultados positivos e a reestruturação negativo. Os autores concluem que a frequência das reconfigurações pode auxiliar na adaptação em ambientes voláteis.

Os artigos aqui discutidos demonstram a preocupação em adequar a estrutura da empresa ao ambiente e gerar resultados positivos, lançando mão de integração, terceirização, desenvolvimento de unidades, desinvestimento, reestruturação ou reconfiguração. Como são as CDs que conduzem a esta adequação, compreender como elas se desenvolvem é fundamental, desta forma, os trabalhos que discutem esse aspecto são tratados na subseção seguinte.

4.3.4 Desenvolvimento das CDs

Os 21 artigos categorizados aqui tratavam do desenvolvimento e evolução das CDs (ROSENBLOOM, 2000; HELFAT; RAUBITSCHKE, 2000; MAKADOK, 2001, 2002; HELFAT; PETERAF, 2003; MILLER, 2003; SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007; PIERCE, 2009; BINGHAM et al., 2015), do desenvolvimento de CDs relacionais ou de alianças (LORENZONI; LIPPARINI, 1999; KALE; SINGH, 2007; JIANG; TAO; SANTORO, 2010), do impacto de novos produtos, das atividades de P&D e da entrada em novos mercados sobre o desenvolvimento das CDs (HELFAT, 1997; DANNEELS, 2002; KOR; MAHONEY, 2005; DANNEELS, 2008; SHAMSIE; MARTIN; MILLER, 2009; KOTHA; ZHENG; GEORGE, 2011; EGGERS, 2012; DANNEELS, 2016) e sobre a mensuração da aprendizagem (BINGHAM; EISENHARDT, 2011). Alguns deles serão exemplificados.

Helfat e Peteraf (2003) tratam da evolução das CDs por meio da explanação de que elas seguem um ciclo de vida com três estágios (fundação, desenvolvimento e maturidade), podendo ramificar em seis caminhos (renovação, redesenvolvimento, recombinação, replicação, redução e aposentadoria). Schreyögg e Kliesch-Eberl (2007) acredita que um fluxo de desenvolvimento de CDs pode dissolver a intenção estratégica (dado a existência de rápidas mudanças) ou engessá-las. Os autores propõem um modelo que estimula o uso da capacidade, em conjunto com um monitoramento reflexivo, objetivando alcançar a evolução das CDs, porém mantendo a flexibilidade necessária.

No que diz respeito as capacidades relacionais, Kale e Singh (2007) sustentam que o processo de aprendizagem nestes relacionamentos, em especial o de alianças, ocorrem em quatro fases, a saber, articulação, codificação, compartilhamento e internalização. Já o trabalho de Jiang, Tao e Santoro (2010) discutem o custo e a complexidade de coordenação destes relacionamentos, expondo os benefícios em aprendizagem e em conceder a ambidestria a organização.

Quanto a inovação, Danneels (2002) investigou qual o impacto que novos produtos têm sobre a base de competências das empresas. Para ele, estas inovações podem tanto se beneficiar da tecnologia e do conhecimento já existente (*exploitation*), como demandar novas (*exploration*). Eggers (2012) também acredita no crescimento da aprendizagem da empresa mediante o lançamento de novos produtos e a entrada em novos mercados, mas para ele, esta experiência não melhora a qualidade dos produtos já existentes, apenas dos novos.

Nesta temática, destacou-se o aprendizado e a experiência como fonte de criação das CDs, que até podem seguir um ciclo de vida, mas precisam permanecer flexíveis. Os artigos ressaltaram ainda a necessidade de obter este conhecimento por meio de outras empresas, e também através da experiência obtida ao lançar novos produtos ou entrar em novos mercados. Para finalizar a discussão dos artigos por temáticas, é válido conhecer os resultados que tem sido atribuídos as CDs, é o que será tratado nos artigos na próxima subseção.

4.3.5 Resultados das CDs

Os 20 artigos que fazem parte desta categoria sustentam que as CDs resultam predominantemente em um desempenho superior, seja de forma direta ou indireta (LEE; LEE; RHO, 2002; ZOTT, 2003; SONG et al., 2005; SLATER; OLSON; HULT, 2006; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; SIRMON; HITT, 2009; LEE et al., 2010; SIRMON et al., 2010; TANG; LIOU, 2010; DRNEVICH; KRIAUCIUNAS, 2011; SCHILKE, 2014; KARNA; RICHTER; RIESENKAMPPFF, 2016), mas também em crescimento (CHEN; WILLIAMS; AGARWAL, 2012; BRAGUINSKY; HOUNSHELL, 2016; ZHOU; WAN, 2016), ambidestria (LEE, 2008; HOANG; ROTHARMEL, 2010) e ganhos pessoais (BLYLER; COFF, 2003). Além disso, um dos trabalhos sustenta que há resultados diferentes para o âmbito da prestação de serviços (DØVING; GOODERHAM, 2008).

Song *et al.* (2005) investigaram o impacto de duas capacidades específicas (marketing e tecnológica) e sua interação sobre o desempenho, intermediado pelo nível de turbulência do ambiente. Eles concluíram que o desempenho varia de acordo com as combinações adotadas e com o nível de turbulência do ambiente. Drnevich e Kriauciunas (2011) explora um pouco mais o dinamismo ambiental e conclui que as CDs têm um impacto mais complexo nas organizações, e embora não otimizem de forma automática o desempenho da empresa, podem contribuir desde que aplicadas em configurações adequadas ao ambiente concordando com Song *et al.* (2005). Para Drnevich e Kriauciunas (2011) a qualidade das CDs não está nem na quantidade e nem na heterogenia, mas sim, na adequação delas ao ambiente.

Quanto a resultados de crescimento, Chen, Williams e Agarwal (2012) sustentam que a existência de CDs, especialmente baseadas na experiência adquirida através da diversificação, auxilia a superar desafios de crescimento, uma vez que as empresas se tornam mais capazes de integrar conhecimento e renovar seus recursos. Braguinsky e Hounshell (2016) vai além e atribui às CDs a superação de obstáculos estruturais e sistemáticos não só da empresa, mas da indústria como um todo, trazendo alta produtividade e prosperidade.

No que diz respeito à ambidestria, Hoang e Rothaermel (2010) investigaram combinação de capacidades de *exploitation* e *exploration* em alianças e seus efeitos sobre o desempenho, concluindo que embora integrar conhecimento interno e externo pareça uma boa opção, isto só se concretiza em algumas combinações.

Mudando o enfoque para as pessoas, Blyler e Coff (2003) sustentam que as CDs podem trazer ganhos pessoais em nível de poder e de voz, já que as empresas passam a depender de funcionários que ocupem furos estruturais e alcancem mais recursos através de suas redes sociais. Esta participação do capital humano nas CDs, também está presente na obra de Døving e Gooderham (2008), e é uma das características que diferem o impacto das CDs em empresas de serviços das que produzem bens.

Nesta subseção, foi destacado os resultados das CDs tanto em desempenho superior, quanto em crescimento, ambidestria e nos funcionários. Na próxima seção, sugestões de trabalhos futuros são apresentadas.

4.4 Prospectando o Futuro

Dos 60 artigos, 48 (80%) fizeram sugestões de trabalhos futuros. Dentre elas, algumas diziam a respeito de testar o modelo empiricamente, relaxar ou refinar algumas condições do modelo e realizar novos testes, aumentar a amostra, adicionar um segundo informante, utilizar medidas mais objetivas e replicar estudos em outros setores e empresas de outro porte.

Sugestões mais específicas dizem a respeito: ao papel das pessoas e das alianças na criação e no desenvolvimento das CDs, a percepção das CDs existentes, a evolução das CDs e aos limites ambientais das CDs e a sua ligação com desempenho. Os cientistas sugerem a

investigação de como as empresas detectam suas CDs e recursos, e identificam o valor e os usos alternativos deles diante de um cenário instável. Recomendam também a investigação de caminhos que possam diferenciar CDs possuídas de CDs aplicadas, e o exame de qual nível de compreensão se deve ter de cada CD. Por fim, os autores sugerem a investigação de níveis de dinamismo ambiental que requerem a criação de novas CDs, bem como o exame de quanto tempo leva para que uma CD se materialize em resultados e possa ser mensurada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi mapear os desdobramentos de CDs por meio de uma pesquisa bibliográfica combinada com dados bibliométricos nas publicações sobre o tema no *Strategic Management Journal* (SMJ). Sessenta artigos compuseram o banco de dados deste estudo, e foram analisados quanti e qualitativamente.

Em um primeiro momento, os aspectos gerais das obras foram analisados, evidenciando os autores, instituições e países envolvidos nas pesquisas, bem como as obras mais referenciadas. Os resultados foram comparados com pesquisas nacionais, e constatou-se um interesse no tema por parte do SMJ, mas também uma preocupação com qualidade dos artigos. Há o predomínio de pesquisadores americanos e concentração de citações em 10 dos trabalhos aqui analisados. Na sequência, as características metodológicas dos estudos foram analisadas, e constatou-se que a maioria deles fez uso de abordagem quantitativa e de dados secundários, indicando um subexploração de outros métodos. Em um esforço de análise qualitativa dos artigos que compuseram a base de dados deste, os estudos foram classificados em cinco categorias, e em cada categoria algumas das pesquisas foram exemplificadas. Por fim, foram expostas sugestões de trabalhos futuros.

Por limitação, destaca-se a do próprio método escolhido, que por condensar um grande número de informações pode não fornecer tantos detalhes de cada obra. Outra imperfeição foi optar pelas obras publicadas em um único periódico, o que restringiu os trabalhos analisados, mas acredita-se que foi coerente com o objetivo do estudo. Desta forma, acredita-se que este trabalho é capaz de ambientar e atualizar pesquisadores e praticantes sobre o tema, e dar uma visão ampla daquilo que tem sido produzido e publicado por um periódico de referência na área, dando inclusive detalhes sobre os procedimentos metodológicos adotados, e permitindo *insights* para futuros estudos.

REFERÊNCIAS

- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C.; COLLIER, N. Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base. **British Journal of Management**, v. 20, p.9-24, mar. 2009.
- ARAÚJO, C. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan/jun. 2006.
- AREND, R.; BROMILEY, P. Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone?. **Strategic Organization**, v. 7, n. 1, p.75-90, 1 fev. 2009.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p.99-120, 1 mar. 1991.
- BARRETO, I. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p.256-280, jan. 2010.

- CARDOSO, A.; KATO, H. Análise das publicações sobre capacidades dinâmicas entre 1992 e 2012: discussões sobre a evolução conceitual e as contribuições dos autores de maior notoriedade na área. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 3, p.201-237, jun. 2015.
- CARDOSO, A.; MARTINS, T.; KATO, H. Tendências Temáticas em Capacidades Dinâmicas: Um mapeamento do campo por meio de um estudo de co-citação. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n.2, p.38-59, abr./jun. 2015.
- CAVUSGIL, E.; SEGGIE, S.; TALAY, M. Dynamic Capabilities View: Foundations and Research Agenda. **The Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 15, n. 2, p.159-166, 1 abr. 2007.
- COOPER, D. ; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640 p.
- DANNEELS, E. The dynamics of product innovation and firm competences. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 12, p.1095-1121, 19 set. 2002.
- DANNEELS, E. Survey measures of first- and second-order competences. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 10, p.2174-2188, out. 2016.
- DI STEFANO, G.; PETERAF, M.; VERONA, G. Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p.1187-1204, 23 abr. 2010.
- EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p.1105-1121, out. 2000.
- FERREIRA, M.; FALASTER, C. Uma Análise Comparativa dos Fatores de Rejeição nos Periódicos de Diferentes Estratos de Administração. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 20, n. 4, p.412-433, ago. 2016.
- FERREIRA, N. As pesquisas denominadas “estado da arte”. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 79, p. 257-272, ago. 2002.
- GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009. 200 p.
- HELFAT, C. et al. **Dynamic Capabilities: understanding strategic change in organizations**. Nova Iorque: Blackwell Publishing, 2010. 147 p.
- HELFAT, C.; PETERAF, M. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p.831-850, jun. 2015.
- KARNA, A.; RICHTER, A.; RIESENKAMPFF, E. Revisiting the role of the environment in the capabilities-financial performance relationship: A meta-analysis. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 6, p.1154-1173, jun. 2016.
- KOR, Y.; MESKO, A. Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 2, p.233-244, fev. 2013.
- LIMA, T.; MIOTO, R. Methodological procedures in the construction of scientific knowledge: bibliographic research. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 10, n. spe, p.37-45, 2007.
- MACIEL, C.; SATO, K.; KATO, H. Capacidades dinâmicas e rituais de interação entre alta e média gerência: proposta de um framework. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 599-618, apr. 2012.

- MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos da metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.
- PAVLOU, P.; EL-SAWY, O. Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. **Decision Sciences**, v. 42, n. 1, p.239-273, fev. 2011.
- PETERAF, M.; DI STEFANO, G.; VERONA, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 12, p.1389-1410, 3 abr. 2013.
- PICOLI, F.; SOUZA, C.; TAKAHASHI, A. Produção Nacional em Capacidades Dinâmicas: Um Estudo Bibliométrico. In: EnAnpad, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2013. p. 1 - 15.
- PORTER, M. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. Nova Iorque: Free Press, 1980. 397 p.
- SCHREYÖGG, G.; KLIESCH-EBERL, M. How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 9, p.913-933, 2007.
- SCIMAGO JOURNAL & COUNTRY RANK (SJR). **Strategic Management Journal**. 2016. Disponível em: < <https://goo.gl/DmMZHU>>. Acesso em: 15 jan. 2017.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TEECE, D. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p.1319-1350, 2007.
- TEECE, D.; PISANO, G. The Dynamic Capabilities of Firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p.537-556, 1994.
- TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p.509-533, ago. 1997.
- TREINTA, F. et al. Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão. **Produção**, São Paulo, v. 3, n. 24, p.508-520, set. 2014.
- VICENTE, A. et al. Capacidades Dinâmicas: um estudo bibliométrico a partir de publicações em periódicos e eventos científicos nacionais. In: SemeAd, 18, 2015, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SemeAd, 2015. p. 1 - 14.
- WANG, C.; AHMED, P. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p.31-51, mar. 2007.
- WINTER, S. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.
- ZAHRA, S.; SAPIENZA, H.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p.339-351, jun. 2002.
- ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 2, p.97-125, fev. 2003.