



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

TENDÊNCIAS RECENTES DA AGENDA DE PESQUISA EM TORNO DE CAPACIDADES DINÂMICAS E ESTRATÉGIA: uma revisão sistemática

MARINA DE SOUZA BASTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

JÚLIA FRAGA CARGNIN DA SILVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

Agradecimento à orgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

TENDÊNCIAS RECENTES DA AGENDA DE PESQUISA EM TORNO DE CAPACIDADES DINÂMICAS E ESTRATÉGIA: uma revisão sistemática

1 INTRODUÇÃO

Para as empresas que se encontram em ambientes dinâmicos, ter e manter a vantagem competitiva sustentável tornou-se um desafio. A necessidade de entender o que está por trás do sucesso e do fracasso das organizações em ambientes dinâmicos, motivou as pesquisas sobre a influência dos recursos, capacidades e estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2015) em tal contexto. Nesse sentido, a vanguarda dos estudos sobre capacidades dinâmicas (CD) surgiram em razão da constatação que o mercado havia perdido sua previsibilidade. O aumento da competitividade, a ascensão de novas tecnologias e da conectividade, bem como o reconhecimento da importância dos ativos intangíveis das empresas trouxeram a primordialidade das empresas instituírem processos de aprendizagem organizacional a fim de adaptarem-se e inovarem sempre que necessário (FORLIANO *et al.*, 2022; TEECE; PETERAF; LEIH, 2016; LIU; YANG, 2021).

Em 2020, o caos na saúde pública ocasionado pela pandemia da Sars-CoV-19, popularmente conhecida como COVID-19, fez com que várias empresas tivessem que adaptar-se às medidas sanitárias de controle da disseminação do vírus (SILVA *et al.*, 2020). Esse novo cenário exigiu que muitas empresas adotassem novos processos de produção, promoção e entrega dos produtos e serviços. As organizações que tinham como parte de sua estratégia o estímulo às CD, e consequentemente, a adaptabilidade e a capacidade de reestruturação, estavam mais preparadas para dar respostas às exigências momentâneas de forma mais assertiva (AMBROSINI; ALTINTAS, 2019; TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

As rápidas mudanças ocorridas a partir de 2020 trouxeram consigo a necessidade de rearranjos em todos os cenários, sendo ostensivo nas pesquisas em todas as áreas do conhecimento. Por um lado, apesar do período de isolamento ter limitado as pesquisas de campo, as mudanças sociais derivadas do caos, exigiram ações rápidas das organizações, possibilitando novas investigações sobre a resiliência das empresas, sobre o impacto da adoção de estratégias emergentes, além de análises sobre as causas que levaram algumas organizações a triplicarem suas receitas e levaram outras à falência (DYDUCH *et al.*, 2021).

Diante disso, compreendendo que, o campo da estratégia pode ter tido avanços significativos devido a esse cenário, sabendo que a teoria sobre CD destaca-se pelo seu potencial de reestruturação das empresas e adaptação a cenários instáveis, a pergunta que norteia essa pesquisa é: quais as evoluções ocorridas nas discussões sobre capacidades dinâmicas e estratégia (CD-E), diante das instabilidades dos últimos anos?

Para obter tal resposta, o objetivo deste trabalho é identificar qual os principais temas de pesquisa que estão sendo construídos sobre os dois construtos. Para tanto, buscou-se identificar os artigos que contemplavam discussões sobre capacidades dinâmicas e estratégia (CD-E) entre 2018 a julho de 2022, bem como identificar a natureza de pesquisa mais utilizada nos artigos, além de nomear quais os autores e periódicos mais influentes no campo em questão.

Ante ao exposto, este trabalho justifica-se, para fins teóricos, para a compreensão sobre como o dinamismo ambiental pode refletir nas pesquisas, especialmente, no caso deste artigo, nas investigações sobre CD-E. Em tempo, sabe-se que, as revisões sistemáticas proporcionam um esclarecimento sobre as lacunas que estão sendo criadas no campo, e indicam quais caminhos merecem atenção das pesquisas futuras (PAUL; CRIADO, 2020). Em tempo, nos aspectos práticos, espera-se que essa pesquisa, mesmo com cunho de revisão,

traga para os pesquisadores, o entendimento de que, como intermediadores do conhecimento científico, suas investigações são respostas, não apenas com fins teóricos, mas como base para soluções, para o caos que acomete a sociedade diariamente.

A seguir, na segunda seção, será apresentado a teoria que contempla a evolução dos estudos sobre estratégia e sua relação com as CD. A terceira seção aborda os procedimentos metodológicos. Na quarta seção serão apresentados os dados coletados e sua análise, e, por fim, na quinta seção, a contribuição da pesquisa, limitações encontradas e sugestões de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA E CAPACIDADES DINÂMICAS

Os estudos sobre organizações deram origem a diversas teorias que investigavam a influência dos atores, ambientes, posicionamentos e sua relação com desempenho organizacional. A partir do momento em que notou-se que algumas empresas tinham melhores resultados que a concorrência, mesmo aquelas submetidas aos mesmos desafios do setor, como falta de recursos, baixo número de fornecedores ou problemas logísticos, os estudos sobre estratégia organizacional foram ganhando força no campo.

Dentro do campo da estratégia, várias teorias foram criadas ao longo dos anos, como pesquisas que sondavam a influência recursos e a configuração do ambiente interno (BARNEY; HESTERLY), estrutura da empresa e seu impacto nas organizações (BOCKEN; GERADTS, 2020), comunicação como ferramenta estratégica (HEIDE *et al.*, 2018), estratégias genéricas (PORTER, 2004), entre outros. As inúmeras pesquisas que compreendem os cenários organizacionais geram investigações densas sobre a abordagem estratégica mais eficiente para cada tipo e modelo de negócio. No entanto, justamente pelo campo ser composto por diversos cenários e atores, a teoria é explorada por múltiplos vieses, comprometendo a modelagem de estratégias que se estendam para todos os cenários.

Nesse sentido, cada abordagem refletia um cenário da organização. No entanto, diferente de algumas teorias que possuem como foco áreas determinadas da gestão, as CD podem ser estendidas a toda organização. Seja na inovação de produtos ou serviços mediante instabilidades de mercado (WANG *et al.*, 2020), seja no desenvolvimento dos melhores métodos auxiliares para a tomada de decisão (YANG; HONG; WARREN, 2021), seja na digitalização de processos (GEBAUER *et al.*, 2020), seja no relacionamento intra e interorganizacional, ou ainda, na integração de processos e inovações sustentáveis (BHATIA, 2021), as CD podem fornecer respostas ardilosas para a competitividade (DYDUCH *et al.*, 2021; MEDEIROS *et al.*, 2020).

As discussões a respeito das CDs, precedidas por Teece, Pisano e Shuen (1997) iniciaram-se a partir de investigações no campo da estratégia, sobre os temas que lideravam a área até então, como o papel dos recursos e sua influência na competitividade, exploradas pela Visão Baseada em Recursos (VBR) (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TAKAHASHI; BULGACOV; GIACOMINI, 2017, TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A abordagem em questão, apesar de influenciar as pesquisas no campo da estratégia até hoje, apresenta dificuldade quanto a sua generalização para cenários mais instáveis (ANDERSEN, 2021). O acesso aos recursos, facilitado pela globalização e expansão no número de *players*, aumentou a competitividade das empresas, que, inicialmente, se beneficiavam com a posse praticamente exclusiva de recursos raros e difíceis de imitar (FORLIANO *et al.*, 2022; HASEEB *et al.*, 2019). Em tempo, a dificuldade em prever quantos e quais stakeholders impactarão nos negócios no curto e longo prazo, exigiam que as empresas direcionassem seus esforços para

entender melhor sobre sua capacidade de reação aos desafios que estavam surgindo (FORLIANO *et al.*, 2022).

Essas constatações deram origem às pesquisas sobre como as organizações, que estavam inseridas em mercados instáveis, poderiam se beneficiar a partir da criação e fortalecimento das CD. Nesse sentido, as investigações sobre o tema cresciam e ora eram vistas como capacidade (HELFAT *et al.*, 2009), ora como habilidade ou aptidão (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; AUGIER; TEECE, 2008) e ora como processo (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Independente da linha teórica estudada, sabe-se que as CDs contemplam processos estratégicos importantes para empresas que desejam responder às mudanças ambientais tão rápido quanto elas ocorram. (EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT *et al.*, 2009; LINDE *et al.*, 2021; LÜTJEN *et al.*, 2019; TAKAHASHI; BULGACOV; GIACOMINI, 2017; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Nesse sentido, as pesquisas que sucederam o trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997) compreendiam investigações sobre como as empresas poderiam realizar adaptações de seus modelos de negócios (MEDEIROS *et al.*, 2020). A vista disso, as empresas desenvolvem habilidades gerenciais em ciclos de aprendizagem organizacional, motivados pela manutenção. (HELFAT, 2009; TEECE, 2018). Apesar de sua relação intrínseca com a aprendizagem, Forliano *et al.* (2022) ressalta que, apesar das CD serem vistas como processos organizacionais, a essência de sua efetividade centra-se na capacidade que a empresa tem de melhorá-los constantemente. Por conseguinte, o desenvolvimento de habilidades não alcançam um *status* ótimo, onde o ciclo de aprendizagem se encerra (HELFAT, 2009; TEECE, 2018), evidenciando que, as capacidades em questão necessitam de reavaliação e otimização sempre que o ambiente mostrar necessário (DYDUCH *et al.*, 2021; FORLIANO *et al.*, 2021).

A instabilidade do mercado, atualmente mais acentuada do que jamais visto, favorece os estudos a respeito das CD e como elas podem ser a peça chave na estratégia organizacional e na competitividade. Essa constatação faz com que os trabalhos sobre a temática cresçam anualmente, amadurecendo o campo e aumentando o escopo de sua atuação (DYDUCH *et al.*, 2021).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza quantitativa, do tipo exploratória, com a coleta de dados realizada através de uma revisão sistemática da literatura sobre CD-E. Dado que o objetivo principal do presente trabalho centra-se em identificar os rumos que as pesquisas sobre CD-E, as tendências no âmbito acadêmico e sua construção dentro da área da Administração, foram realizadas buscas de artigos científicos entre os meses de janeiro de 2018 a julho de 2022, nas plataformas de bases de dados, Web of Science (WoS) e Scopus.

Quanto aos filtros, os mesmos foram escolhidos com base nos objetivos desta pesquisa, que consistem em identificar os rumos que as pesquisas sobre CD-E. O horizonte temporal escolhido é justificado pela necessidade de visualizar o que há de mais novo no campo. Para isso, optou-se por selecionar apenas artigos científicos, visto que, em sua maioria, tais tipos de pesquisas reúnem aspectos e objetivos teóricos e práticos, dados já explorados - através do referencial teórico - além de dispor de métodos para comprovação do estudo. Portanto, a cada uma das plataformas citadas anteriormente aplicam-se em sequência os seguintes filtros de seleção de artigos: (i) artigos que apresentaram em suas palavras-chaves os termos “*strategy*” e “*dynamic capabilities or dynamic capability*” (ou “*dynamic capability*”); (ii) artigos científicos produzidos (i.e., prontos ou no prelo); (iii) artigos pertencentes à área de conhecimento “*business and management*”; e (iv) artigos produzidos entre os meses de janeiro de 2018 a julho de 2022. Da aplicação conjunta destes

filtros resultou para cada plataforma um conjunto de artigos da agenda de pesquisa que tratam de CD-E, conforme sintetizado na Tabela 1.

Tabela 1 – Quantidade de artigos selecionados, filtrados e analisados

Filtro	WoS	Scopus	Total
(i) Busca dos termos: “ <i>strategy</i> ” e “ <i>dynamic capabilities or dynamic capability</i> ” dentro do campo palavras-chaves do artigo	228	618	846
(ii) Delimitação do tipo de publicação em artigos científicos prontos ou no prelo	190	366	556
(iii) Pertencentes à área de conhecimento [“ <i>business and management</i> ”]	136	216	352
(iv) Artigos produzidos entre os meses de janeiro de 2018 a julho de 2022	77	113	190
Total de artigos			190

Fonte: Autores (2022).

Conforme observa-se na Tabela 1, a aplicação do filtro (i) gerou um total de 846 trabalhos com a ocorrência dos termos. Por sua vez, aplicando-se o filtro (ii), deste total somente 556 trabalhos eram artigos científicos. Destes artigos, 352 pertenciam à área de conhecimento *business and management*, conforme filtro (iii). Finalmente, dentre estes, foram produzidos 190 artigos, entre os meses de janeiro de 2018 a julho de 2022.

Notou-se que dos 77 artigos presentes na Web of Science, a ampla maioria, mais precisamente, 61 destes também apareciam associados à plataforma Scopus. Portanto, para se considerar na análise de citações os dados de ambas as plataformas seria necessário expurgar a dupla contagem de citações, o que demandaria tempo e recursos além dos disponíveis para a pesquisa aqui relatada. Sendo assim, optou-se pelo uso exclusivo da plataforma Scopus, pois desta resultou uma base de dados com maior número de observações.

Com base nos artigos científicos selecionados foram analisados os seguintes aspectos: número de publicações e citações ao longo do tempo, autores, palavras-chave, revistas, procedimentos metodológicos utilizados, coleta e análise de dados. Os resultados são apresentados na próxima sessão.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

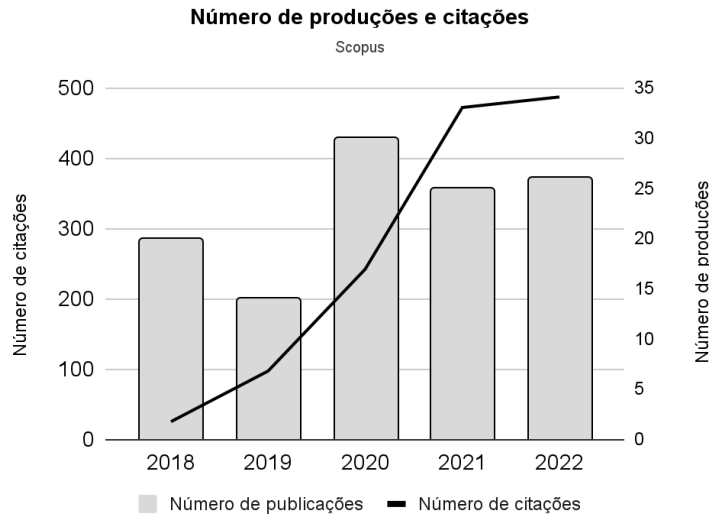
Após o levantamento dos dados, seguiu-se para uma análise dos artigos do número de publicações por ano *versus* o número de citações dos artigos da nossa base ao longo do período de análise, bem como as principais produções e periódicos, a ocorrência das naturezas de pesquisas e por fim uma análise da combinação das palavras-chaves utilizadas pelos autores em conjunto com os termos “*strategy*” e “*dynamic capabilities*” (ou “*dynamic capability*”).

Em um primeiro momento a análise concentrou-se na análise do comportamento das produções e citações recebidas ao longo do período de janeiro de 2018 a julho de 2022. Quanto às produções, observa-se na Figura 1 uma tendência anual de crescimento exponencial da quantidade de artigos acadêmicos abordando CD-E entre 2018 e 2021. Já em relação às citações, usou-se como critério para contagem de citações artigos acadêmicos da área de administração que citaram ao mínimo um dos artigos da base de dados em análise, que somaram ao total 1.325 produções. A Figura 1 mostra a quantidade de artigos produzidos por ano e a quantidade de citações ao longo do mesmo período.

Embora não haja uma tendência crescente da quantidade anual de produções entre janeiro de 2018 e julho de 2022, as produções têm crescido em patamar anual médio relativamente estável, destacando-se que o ano de 2020 apresenta o maior número (30) de artigos produzidos em um ano. Ainda a este respeito, cabe destacar também que as produções acumuladas até julho do ano de 2022 já ultrapassam as produções de 2021, o que evidencia

uma agenda de pesquisa progressiva. Como observado na Figura 1, uma tendência anual de crescimento exponencial da quantidade de citações que as publicações têm recebido entre 2018 e 2021. Considerando a produção acumulada de 2022 até julho, está ultrapassou o maior acúmulo de citações anuais, que foi observado em 2021

Figura 1: Número de produções e citações por ano no período de jan/2018 a jun/2022



Fonte: Autores (2022)

Como mostrado, o campo de pesquisa sobre o tema CD-E tem se mostrado progressivo em termos de publicações e citações recebidas. Buscou-se então identificar se o crescente volume de produção vem encontrado escoamento em periódicos acadêmicos específicos ou se há uma capilaridade mais abrangente. Para entender esta questão, analisou-se primeiramente o número de artigos produzidos presentes em cada periódico e o quanto isso representa do todo. Também foi considerado o número de citações geral, isto é, todos os trabalhos produzidos no período que citam um dos artigos da base. Os principais resultados foram divididos em dois grupos, o primeiro conta com aqueles que representam a maior parte das citações, enquanto o grupo 2 agregou as revistas com mais de três produções no período de janeiro de 2018 a julho de 2022. Na Tabela 2 apresentamos uma síntese do conjunto de periódicos que possuem os artigos mais citados *versus* os periódicos que possuem a maior quantidade de artigos.

Tabela 2 - Revistas e a representatividade dos trabalhos *versus* as citações no campo

Grupo	Periódico	Total de artigos do grupo	Total de Citações do grupo	Representatividade do grupo em relação à base (%)	Representatividade do grupo quanto às citações da base (%)
1	Journal of Strategic Information Systems; Journal of Management and Organization; Journal of Business Research; Long Range Planning	11	1139	10%	55%
2	Business Strategy and the Environment; Emerald Emerging Markets Case Studies; Journal of Business Research; IEEE Transactions on Engineering Management; International Journal of Production	22	288	19%	14%

Economics; Management Decision Journal of Business Research; Technological Forecasting and Social Change; Technovation;				
---	--	--	--	--

Fonte: Autores (2022)

A Tabela 2 mostra um contraste entre os periódicos com mais artigos que abordam o tema CD-E e os aqueles com mais citações. O grupo 1 apesar de representar apenas 10% das produções da base de dados, representa a maioria das citações, ou seja, são periódicos que possuem publicações de mais alto impacto sobre o tema. Por sua vez, o grupo 2 representa aproximadamente um quinto dos artigos da base, porém recebeu apenas 14% das citações totais. Cabe notar que há apenas um periódico (*Journal of Business Research*) comum entre esses dois grupos, ou seja, um periódico que apresenta um alto fator de impacto e que aceitou pelo menos três produções.

Após o entendimento da existente concentração de citações em quatro periódicos, surge o questionamento quanto a uma possível concentração de citações em produções específicas e como estas estão relacionadas aos principais periódicos de alto impacto. Para entender este ponto foram considerados os dois artigos mais citados por ano entre 2018 e 2021, as produções até julho de 2022 não foram consideradas, uma vez que considera-se que os artigos ainda não tiveram tempo hábil para serem citados em outros trabalhos. Os dados das principais produções no período estão expostos na Tabela 3.

Tabela 3: Artigos mais citados por ano

Ano de publicação	Autores do artigo	Periódico	Citações	Proporção do total de citações (%)
2018	Teece D.J.	Long Range Planning	650	31,63%
	Yeow A., Soh C., Hansen R.	Journal of Strategic Information Systems	174	8,47%
2019	Collings D.G., Mellahi K., Cascio W.F.	Journal of Management	106	5,16%
	Inigo E.A., Albareda L.	Technological Forecasting and Social Change	40	1,95%
2020	Wang Y., Hong A., Li X., Gao J.	Journal of Business Research	126	6,13%
	Björkdahl J.	California Management Review	65	3,16%
2021	Guerrero M., Heaton S., Urbano D.	Technovation	25	1,22%
	Liu C., Yang J.	International Journal of Contemporary Hospitality Management	13	0,63%
Total				58,3%

Fonte: Autores (2022)

A Tabela 3 demonstra que este pequeno grupo de artigos é responsável por aproximadamente dois terços das citações recebidas no período, acusando uma concentração de citações. Essa concentração fica ainda mais evidente com a produção de Teece (2018), que sozinha soma 650 citações, contemplando 31,63% das citações. Nota-se que nesse conjunto de produções, três delas foram publicadas em três periódicos (nome) pertencentes ao grupo 1 especificado na tabela 1. Estas produções receberam aproximadamente 46% das citações recebidas no campo CD-E. Quanto às temáticas dos trabalhos mais citados, observou-se que as pesquisas dos relacionam-se aos temas desempenho, modelos de negócios e sua relação com a inovação e digitalização, além de discussões sobre CD-E e seu impacto nas principais áreas da Administração, como marketing, produção e gerenciamento de capital intelectual.

dinâmicas e estratégia são *strategy-as-practice* e *corporate strategy*. Já em 2019 os tópicos são *performance*, *business model adaptation*, *organizational design*, *resource dependency* e *science-based firms*. Em 2020 termos relacionados ao tópico de inovação e sustentabilidade possuem predominância. No ano de 2021 as publicações estiveram relacionadas com estratégias de inovação, melhoramento de processos e VBR. E por fim, até meados de 2022 os tópicos mais recorrentes relacionados às palavras-chaves capacidades dinâmicas e estratégia foram inovação, adaptação do modelo de negócios e COVID-19.

Dado esse contexto, devido à multiplicidade de cenários que podem envolver as pesquisas sobre estratégia e capacidades dinâmicas (FORLIANO *et al.*, 2022), e conforme evidenciado na natureza predominante de pesquisas qualitativas, notou-se que o campo está sendo explorado de inúmeras maneiras. Nesse sentido, com o intuito de atender aos objetivos propostos neste trabalho, na intenção de verificar se haviam tendências de pesquisa na área, foi realizado a leitura dos resumos dos 113 artigos, para ver se seria possível categorizá-los. O processo de leitura revelou que, realmente havia direções semelhantes de pesquisa, principalmente a partir do ano de 2020, logo, propôs-se a divisão em 12 temas, conforme destacado na Tabela 5.

Tabela 5: Frequência de ocorrência dos temas com base nos resumos das pesquisas

Tema		Definição	2018	2019	2020	2021	2022	Total
T1	Aprendizagem e mudança organizacional	CD-E na adaptação das empresas e gestão do conhecimento no contexto organizacional	6	5	8	1	3	23
T2	Áreas funcionais da Administração	CD-E nas áreas funcionais da Administração (produção, recursos humanos, finanças e marketing)	0	0	2	2	3	7
T3	Covid-19	CD-E nas organizações em tempos de pandemia	0	0	3	4	3	10
T4	Desempenho	CD-E e medições de desempenho organizacional	1	2	1	5	0	8
T5	Digitalização	CD-E na automatização de serviços ou atividades	2	0	1	3	1	7
T6	Inovação	CD-E no desenvolvimento e avanços tecnológicos	2	0	4	2	8	16
T7	Internacionalização e Risco	CD-E na internacionalização de empresas e no risco	1	0	6	3	2	12
T8	Modelos de Negócio e Empreendedorismo	CD-E nos modelos de negócio locais e no empreendedorismo	1	1	0	2	1	5
T9	Outros	CD-E em temas diversos	4	2	0	0	1	8
T10	Recursos	CD-E na gestão ou captação dos recursos limitados	1	3	1	0	1	6
T11	Sustentabilidade	CD-E nas práticas sustentáveis	0	1	3	0	2	6
T12	Revisão	CD-E em trabalhos de revisão da área	0	0	1	3	1	5
TOTAL								113

Fonte: Autores (2022).

Baseando-se na taxonomia da classificação de temas na Tabela 5, mesmo tratando-se de uma proposta das autoras, os agrupamentos realizados permitem a visualização dos temas que estão sendo mais discutidos na academia no campo de estudo CD-E. Percebe-se que alguns temas estão sendo mais pesquisados do que outros, com destaque para os T1 e T6. Nesse sentido o T1 está diretamente relacionado à essência da teoria sobre CD, proposta por Teece, Pisano e Shuen em 1997, que contempla a adaptação das organizações a ambientes instáveis através de ciclos de aprendizagem. Neste estudo revelou que, após vinte anos da primeira discussão, o tema em questão (T1) ainda se mantém como o tema mais recorrente.

Entretanto, observa-se um declínio de produções com este tema como principal nas pesquisas, e surgimento de diferentes temáticas ao longo dos anos.

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho era identificar quais os principais temas de pesquisa que estão sendo tratados no campo de estudo em CD-E. Com esse intuito, buscou-se identificar os temas mais prevalentes entre janeiro de 2018 e julho de 2022. Em tempo, também foram identificadas as naturezas das pesquisas mais utilizadas, além dos periódicos e produções mais influentes do campo.

Primeiramente, mostrou-se que o campo de pesquisa em CD-E tem se mostrado progressivo no quinquênio 2018-2022, apresentando uma tendência ascendente de publicações, bem como um fluxo de citações anuais estável. Entretanto, o referido campo de pesquisa é caracterizado por uma alta concentração das publicações de alto impacto em poucos periódicos. Também foi detectada uma alta concentração das citações em poucos artigos. Somando-se as citações recebidas dos dois artigos do campo de CD-E que mais receberam citações em cada um dos anos do quadriênio 2018-2021, conclui-se que este total de citações representa aproximadamente dois terços do total de citações recebidas pelos artigos pertencentes ao campo de pesquisa CD-E.

Com respeito às tendências das naturezas de pesquisa utilizadas no campo de pesquisa em CD-E, nota-se que, apesar das pesquisas sobre CD-E centrarem-se nas dinâmicas organizacionais, que por essência são singulares, o baixo número de pesquisas de natureza qualitativa ou multimétodos limita a extrapolação dos resultados à população, fazendo com que esses trabalhos possam ser questionados quanto a sua validação. Se as produções em si, podem ser questionadas quanto à validação de seus resultados, cabe a reflexão sobre o quanto a busca pela lacuna ou pela originalidade da discussão é relevante para a evolução da área, não só quanto aos aspectos teóricos mas também quanto aos seus aspectos práticos.

Quanto aos temas mais prevalentes, relacionados às CD-E, notou-se que, entre os anos de 2018 a 2020, foram publicados mais artigos sobre o tema aprendizagem e mudança organizacional, que é um conteúdo que está intrinsecamente relacionado à definição de CD. No ano de 2021, as pesquisas deram maior ênfase nos temas Covid-19 e desempenho, evidenciando como as teorias sobre CD-E poderiam auxiliar nos momentos de crise, especialmente as que alteram toda a dinâmica do mercado, como aconteceu em 2020 e 2021. Por sua vez, nos sete primeiros meses de 2022 houve um aumento expressivo nas pesquisas sobre inovação, sendo que o número de artigos sobre a temática foi duas vezes maior que sobre qualquer outro tema.

Em suma, quanto ao direcionamento das pesquisas notou-se que, o ano de 2018 concentrava a maior parcela de suas pesquisas relacionando CD-E em investigações sobre aprendizagem e mudança organizacional. No entanto, no mesmo ano, o trabalho de Teece (2018) trouxe consigo novas discussões sobre as CD, ainda considerando sua importância na reestruturação dos modelos de negócio, porém desviando o olhar para uma vertente importante: a inovação. Esse destaque do autor para a temática em questão redirecionou as pesquisas sobre CD-E, evidenciado pelo aumento exponencial das pesquisas sobre o tema, vistas principalmente no ano de 2022. Outro fator que pode ter impactado os estudos na área, podem ser derivados da pandemia. As ações de contenção ao vírus fizeram com que muitos negócios tivessem que migrar do atendimento presencial para o virtual, devido às medidas restritivas de circulação (SILVA *et al.*, 2020). Esse cenário fez com que muitas empresas digitalizassem sua cadeia produtiva e investissem em ferramentas de otimização, muitas

destas, criadas especificamente para aquele cenário, aproximando a inovação ao dia-a-dia das organizações.

Quanto às limitações da pesquisa, a composição dos temas e as críticas acima elencadas foram feitas baseando-se na leitura das palavras-chave e dos resumos dos artigos. Com isso, não foi possível identificar os procedimentos metodológicos mais utilizados e nem analisar se a metodologia de determinado trabalho poderia ser replicada em outros setores.

Como agenda de pesquisas futuras, sugere-se o esquadramento do campo contemplando áreas específicas, conforme os temas apresentados na Tabela 5. Considerando as medidas de flexibilização e retorno à normalidade gradual num cenário pós-pandemia, algumas sugestões de pesquisas são: verificar como as CD integraram as ações estratégicas de empresas que tiveram avanços na digitalização de processos; identificar como as CD-E podem facilitar o processo de internacionalização de empresas mitigando o risco. Em tempo, sugere-se ainda: identificar como as CD-E podem auxiliar a Administração dos Estados a cumprirem os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS); verificar como as CD-E podem auxiliar nos processos de treinamento de equipes que participam dos processos de fusões e aquisições; identificar como as CD-E podem auxiliar nas indústrias de base de pirâmide a escalarem seus produtos e seus lucros sem comprometer a qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBROSINI, V.; ALTINTAS, G. Dynamic managerial capabilities. **Oxford Research Encyclopedia of Business and Management**, 2019. doi: 9780190224851.013.20

ANDERSÉN, J. A relational natural-resource-based view on product innovation: the influence of green product innovation and green suppliers on differentiation advantage in small manufacturing firms. **Technovation**, v. 104, p. 102254, 2021.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Strategic Management and Competitive Advantage: concepts and cases**. 5ª ed. 594 p. Pearson Education, 2015.

BHATIA, M. S. Green process innovation and operational performance: The role of proactive environment strategy, technological capabilities, and organizational learning. **Business Strategy and the Environment**, v. 30, n. 7, p. 2845-2857, 2021.

BJÖRKDAHL, J. Strategies for digitalization in manufacturing firms. **California Management Review**, v. 62, n. 4, p. 17-36, 2020.

BOCKEN, N. M. P.; GERADTS, T. H. J. Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 53, n. 4, p. 101950, 2020.

COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K.; CASCIO, W. F. Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. **Journal of management**, v. 45, n. 2, p. 540-566, 2019.

DYDUCH, W. et al. Dynamic capabilities, value creation and value capture: Evidence from SMEs under Covid-19 lockdown in Poland. **Plos one**, v. 16, n. 6, p. e0252423, 2021.

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

FORLIANO, C. et al. Pouring new wine into old bottles: A dynamic perspective of the interplay among environmental dynamism, capabilities development, and performance. **Journal of Business Research**, v. 142, p. 448-463, 2022.

GEBAUER, H. et al. Growth paths for overcoming the digitalization paradox. **Business Horizons**, v. 63, n. 3, p. 313-323, 2020.

GINIUNIENE, J.; JURKSIENE, L. Dynamic capabilities, innovation and organizational learning: Interrelations and impact on firm performance. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 213, p. 985-991, 2015.

GUERRERO, M.; HEATON, S.; URBANO, D. Building universities' intrapreneurial capabilities in the digital era: The role and impacts of Massive Open Online Courses (MOOCs). **Technovation**, v. 99, p. 102139, 2021.

HASEEB, M. et al. Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. **Sustainability**, v. 11, n. 14, p. 3811, 2019

HEIDE, M. et al. Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. **International Journal of Strategic Communication**, v. 12, n. 4, p. 452-468, 2018.

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

INIGO, E. A.; ALBAREDA, L. Sustainability oriented innovation dynamics: Levels of dynamic capabilities and their path-dependent and self-reinforcing logics. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 139, p. 334-351, 2019.

LINDE, L. et al. Dynamic capabilities for ecosystem orchestration A capability-based framework for smart city innovation initiatives. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 166, p. 120614, 2021.

LIU, C.; YANG, J. How hotels adjust technology-based strategy to respond to COVID-19 and gain competitive productivity (CP): strategic management process and dynamic capabilities. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2021.

LÜTJEN, H. et al. Managing ecosystems for service innovation: A dynamic capability view. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 506-519, 2019.

MEDEIROS, S. A. de et al. Relationships among dynamic capabilities dimensions in building competitive advantage: a conceptual model. **Gestão & Produção**, v. 27, 2020.

PAUL, J.; CRIADO, A. R. The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know?. **International Business Review**, v. 29, n. 4, p. 101717, 2020.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and decision economics**, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

- SILVA, C. M. et al. A pandemia de COVID-19: vivendo no antropoceno. **Revista Virtual de Química**, v. 12, n. 4, p. 1001-1016, 2020.
- SEMUEL, H.; SIAGIAN, H.; OCTAVIA, S. The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 237, p. 1152-1159, 2017.
- TAKAHASHI, A. R. W.; BULGACOV, S.; GIACOMINI, M. M. Capacidades dinâmicas, capacidades operacionais (educacional-marketing) e desempenho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, p. 375-393, 2017.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TEECE, D. J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European Economic Review**, 86, p. 202–216, 2016.
- TEECE, D.; PETERAF, M.; LEIH, S. Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. **California management review**, v. 58, n. 4, p. 13-35, 2016.
- TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long range planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.
- WANG, Y. et al. Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. **Journal of business research**, v. 116, p. 214-220, 2020.
- YAN, M. R.; HONG, L.Y; WARREN, K. Integrated knowledge visualization and the enterprise digital twin system for supporting strategic management decision. **Management Decision**, 2021.
- YEOW, A.; SOH, C.; HANSEN, R. Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 27, n. 1, p. 43-58, 2018.