

## **Capacidades Dinâmicas para Atuação Internacional: um estudo bibliométrico**

**RENNALY ALVES DA SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

**MARCOS PRIMO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

**LUCIENE LARANJEIRA DINIZ**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

## Capacidades Dinâmicas para Atuação Internacional: um estudo bibliométrico

### 1. INTRODUÇÃO

O que uma empresa pode fazer não está condicionado apenas às oportunidades com as quais se depara, mas também depende dos recursos e capacidades que pode reunir. Estes fornecem o potencial para realizar aquilo a que se propõe, mesmo contrariando as circunstâncias (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). As capacidades comuns, no entanto, podem não ser suficientes quando se trata da complexidade que envolve a atuação em mercados internacionais (BHATTI; LARIMO; SERVAIS, 2020).

Estudos recentes têm sugerido que a internacionalização das empresas contemporâneas não se fundamenta nos fatores tradicionalmente analisados, como os ativos financeiros, físicos ou a infraestrutura. A atuação internacional exige das empresas a capacidade de operar em ambientes de negócios que podem ser distintos em termos sociais, políticos, institucionais (LESSARD; TEECE, LEIH, 2016). A atuação bem-sucedida nesses ambientes pode demandar a atualização contínua da sua base de recursos e competências (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Assim, para que seja bem-sucedida, são necessárias capacidades dinâmicas que possibilitem orquestrar os recursos, de modo a se adaptar ou mesmo modificar o ambiente (TEECE, 2007; ALONSO; KOK; O'BRIEN, 2019; MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019; MUDALIGE; ISMAIL; MALEK, 2019; TABARES *et al.*, 2020; TABARES *et al.*, 2023).

Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) argumentaram que a empresa pode não conseguir atuar internacionalmente por não possuir capacidades dinâmicas e sugerem que essa abordagem seja capaz de adicionar uma nova perspectiva para literatura de internacionalização. Alguns pesquisadores, então, dedicaram-se a compreender como as capacidades dinâmicas são capazes de proporcionar o acesso aos mercados internacionais (WEERAWARDENA; MORT; LIESCH, 2017; MIOCEVIC; MORGAN, 2018; BHATTI; LARIMO; SERVAIS, 2020; XIANG; LIN; WANG, 2023).

Entende-se que as capacidades dinâmicas para atuação internacional “giram em torno de inovação rápida, flexibilidade em múltiplos mercados e dentro de diferentes culturas de consumo” (FRASQUET; DAWSON; MOLLÁ, 2013, p. 1512). Assume-se que a resposta para ambientes no contexto da internacionalização é um ajuste natural da perspectiva das capacidades dinâmicas, uma vez que a principal contribuição desta abordagem reside, exatamente, na atuação em ambientes complexos (AL-AALI; TEECE, 2014).

Contudo, é observada uma dificuldade em torno da definição sobre quais são as capacidades dinâmicas voltadas para a atuação internacional (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2014), uma vez que literatura tem indicado que essas capacidades diferem daquelas voltadas para atuação exclusiva no mercado doméstico (AUGIER; TEECE, 2007; AL-AALI; TEECE, 2014; SCHWEIZER; VAHLNE, JOHANSON, 2010; SAEEDI, 2017). Nesse sentido, esse estudo busca avançar respondendo ao seguinte problema de pesquisa: como a literatura tem abordado as capacidades dinâmicas para atuação internacional? A principal contribuição reside em analisar na literatura, por meio de um estudo bibliométrico, quais são as capacidades dinâmicas utilizadas para a atuação internacional.

### 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 2.1 Definindo Capacidades Dinâmicas:

A abordagem das capacidades dinâmicas foi desenvolvida a partir de pressupostos da Visão Baseada nos Recursos (*Resource Based View – RBV*), que, embora seja considerada uma visão estática, mostrou-se relevante como ponto de partida (TEECE, 2007). A RBV assume que a empresa não define a sua identidade com base apenas nas necessidades do mercado, mas de

acordo com o que é capaz de fazer melhor com os recursos e capacidades que dispõe (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GRANT, 1991).

Contudo, ainda que a RBV inclua nas análises os recursos e capacidades da empresa, foi insuficiente enquanto ferramenta analítica para auxiliar a atuação de empresas em ambientes globais e dinâmicos (SHUEN; FEILER; TEECE, 2014), uma vez que negligencia dois aspectos relevantes: as necessidades de renovar as capacidades para acompanhar a dinâmica do ambiente e de adaptação e interferência nesse ambiente (TEECE, 2007).

Buscando ocupar esta lacuna teórica, alguns autores se dedicaram a teorizar sobre a natureza dinâmica que as capacidades assumem como forma de fazer com que a empresa atue em conjunto com o ambiente (AUGIER; TEECE, 2007; AL-AALI; TEECE, 2014; TEECE, 2014; LESSARD; TEECE; LEIH, 2016).

Embora algumas definições possam assumir recursos e capacidades como sinônimos, adota-se a compreensão de que, enquanto “recursos são insumos no processo de produção, [...] que por conta própria, são poucos produtivos [...], capacidade é o que a empresa pode fazer, como resultado de um conjunto de recursos trabalhando juntos” (GRANT, 1991, p. 118-120). As capacidades, portanto, são a habilidade da empresa em usar e combinar seus recursos. Elas são dinâmicas quando permitem integrá-los e reconfigurá-los, transformando-os em resposta aos ambientes para alcançar vantagem competitiva sustentável (SWOBODA; OLEJNIK, 2016).

Apesar de ser um dos campos mais ativos na pesquisa sobre gestão estratégica, a discussão sobre as capacidades dinâmicas ainda é fragmentada ao ponto de não haver consenso acerca da própria definição e dos elementos centrais do construto (DISTEFANO; PETERAF; VERONA, 2014), abrindo espaço para questionamentos sobre sua coerência e validade (EASTERBY-SMITH; LYLES; PETERAF, 2009; WILDEN; DEVINNEY; DOWLING, 2013; SCHILKE, 2014).

Essa fragmentação ocorre em função da divisão do campo em duas perspectivas influenciadas pelos trabalhos seminais introduzidos: de Teece, Pisano e Shuen (1997) e de Eisenhardt e Martin (2000). Estes artigos apresentam visões não apenas diferentes, mas contraditórias sobre o que são capacidades dinâmicas (PETERAF; DISTEFANO; VERONA, 2013). A principal diferença entre as abordagens é a compreensão de como as capacidades dinâmicas se apresentam, especialmente em ambientes de rápida mudança (DISTEFANO; PETERAF; VERONA, 2014). Na visão de Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades dinâmicas envolvem rotinas complexas; enquanto para Eisenhardt e Martins (2000), as capacidades dinâmicas se manifestam como regras simples que orientam o comportamento para que haja adaptação. Como forma de tentar integrar as perspectivas, DiStefano, Peteraf e Verona (2014) argumentam que as compreensões podem ser complementares, de modo que regras simples e rotinas complexas façam parte de um processo dinâmico, socialmente complexo e difícil de imitar.

Apesar da discordância, essa área de pesquisa continua avançando (HUNT; MADHAVARAM, 2020) e essa perspectiva tem sido aplicada para explicar a atuação das empresas no mercado internacional (MIOCEVIC; MORGAN, 2018; ALONSO; KOK; O'BRIEN, 2019; MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019; BHATTI; LARIMO; SERVAIS, 2020; TABARES *et al.*, 2020; TABARES *et al.*, 2023; XIANG; LIN; WANG, 2023).

Embora Teece (2007) não tenha considerado o mercado internacional ao desenvolver seu trabalho seminal sobre as capacidades dinâmicas, em publicação posterior o autor passa a incluir a atuação internacional como aspecto central, considerando que as capacidades dinâmicas podem ser desagregadas em três processos e atividades gerenciais: “(1) identificação e avaliação de oportunidades em casa e no exterior (*sensing*), (2) mobilização de recursos globalmente para abordar oportunidades e capturar valor com isso (*seizing*) e (3) renovação contínua (*transformation*)” (AL-ALI; TEECE, 2014, p. 106-107).

Apesar de serem fundamentais para a atuação internacional, entende-se que as capacidades dinâmicas por si só também não garantem a vantagem competitiva, mas essas devem ser combinadas à estratégia da empresa, de modo que possam afetar o seu desempenho. Desse modo, as capacidades dinâmicas são necessárias para executar a intenção estratégica de forma rápida e eficaz (SHUEN; FEILER; TEECE, 2014), especialmente em ambientes de rápida mudança, como o internacional (AUGIER; TEECE, 2007; AL-AALI; TEECE, 2014; TEECE, 2014; LESSARD; TEECE; LEIH, 2016).

### 3 ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

A partir da percepção da diversidade quanto à abordagem dos artigos da área, foi realizado um estudo bibliométrico com o intuito de identificar e classificar os artigos que discutissem capacidades dinâmicas de internacionalização. Foi feita uma adaptação da metodologia desenvolvida por Ellegaard e Wallin (2015). O que diferiu da metodologia proposta pelos autores foi a ausência de agrupamento dos artigos de acordo com as instituições de origem para análise do fator de impacto de cada grupo. Houve o entendimento de que esta etapa não seria necessária para alcance dos objetivos desta pesquisa. As demais etapas foram executadas, conforme Tabela 1. Assim, foram selecionadas duas bases de dados que permitissem acesso à uma ampla quantidade de publicações de alta qualidade sobre o tema: Web of Science - Coleção Principal (Clarivate Analytics) e Scopus (Elsevier).

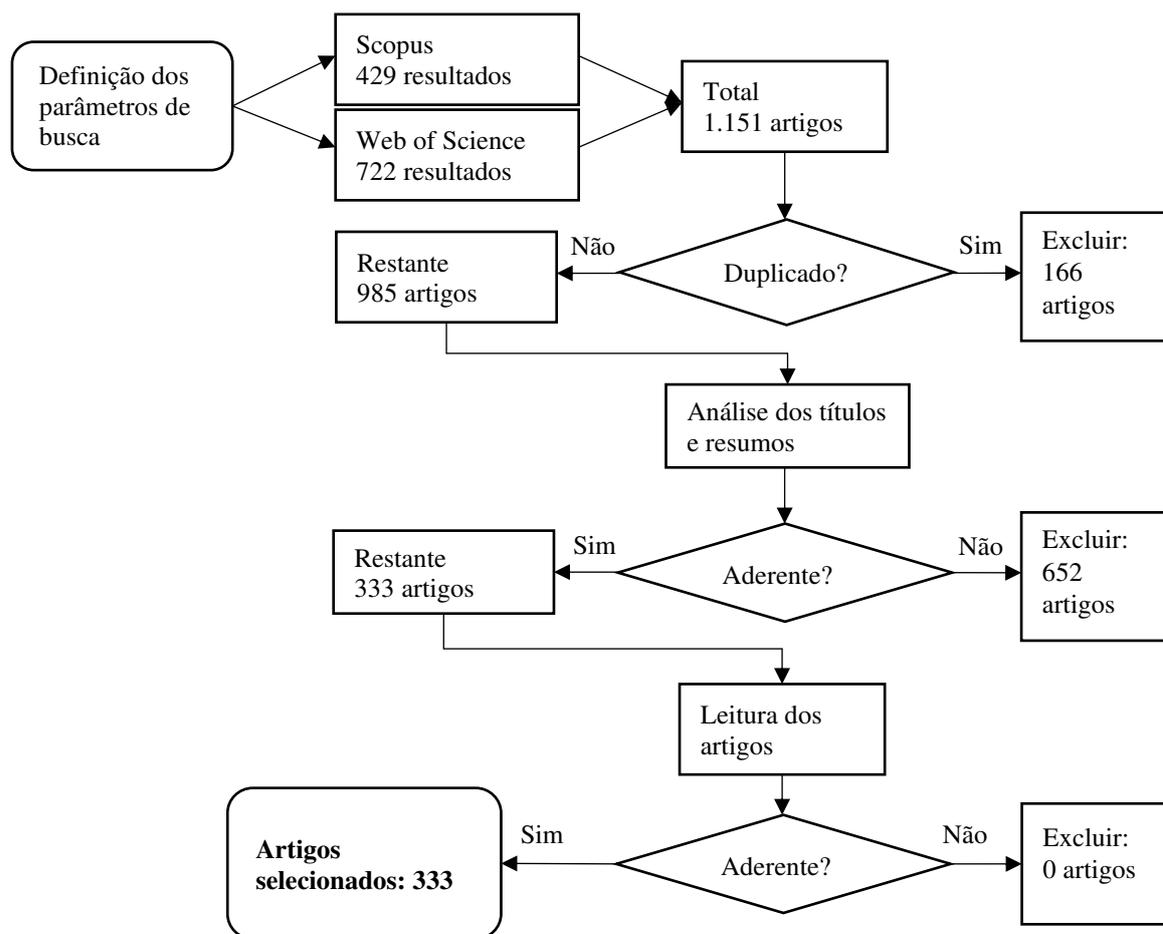
**Tabela 1 – Etapas da pesquisa bibliométrica**

<b>Etapas proposta por Ellegaard e Wallin (2015)</b>	<b>Descrição das etapas da pesquisa</b>
<b>1:</b> Escolher as bases de dados	Foram selecionadas as bases: Web of Science - Coleção Principal (Clarivate Analytics) e Scopus (Elsevier)
<b>2:</b> Estabelecer o período	Não houve limitação temporal.
<b>3:</b> Elaborar o perfil da pesquisa	Os grupos de palavras-chave escolhidos foram: (international AND opportunit*) AND (identif* OR creat* OR discov*). Foram utilizados símbolos de truncamento e operadores booleanos para abranger o maior número de resultados possível.
<b>4:</b> Baixar os artigos selecionados no EndNote	O EndNote permitiu agrupamento mais preciso e organizado das informações e facilitou a etapa de contagem e o processo de citação.
<b>5:</b> Identificar os estudos relevantes	Os títulos e resumos dos artigos foram analisados. Depois, foi realizada a leitura integral dos artigos selecionados, de modo a selecionar os mais aderentes à temática.

Fonte: Adaptado de Ellegaard e Wallin (2015)

A pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2023. Não foi estabelecido um limite temporal. As palavras-chave utilizadas foram: dynamic\* and capabilit\* and international\*. O símbolo de truncamento (\*) possibilitou incluir na pesquisa as variações das palavras-chave. Foi realizada uma busca por tópicos (títulos, resumos e palavras-chave) em artigos finalizados, na língua inglesa, nas áreas de ‘Business, Management and Accounting’ (Scopus) e ‘Business and Management’ (Web of Science).

A pesquisa na base Scopus gerou 429 resultados. Na base Web of Science, gerou 722. Os 1.151 artigos resultantes foram baixados no EndNote X9. Essa ferramenta facilitou a identificação de 166 arquivos que se repetiam, restando 985. Para fazer parte do estudo, os artigos precisavam abordar capacidades dinâmicas e negócios internacionais. Após a leitura dos títulos, resumos e – quando o escopo não estava suficientemente claro – do texto na íntegra, foram selecionados 333 artigos. A síntese desses resultados é apresentada na Figura 1.



**Figura 1 – Literatura internacional: plataformas de pesquisa, critérios e resultados**

A primeira publicação corresponde ao ano de 1996. Contudo, apenas a partir de 2009 percebe-se o aumento do interesse pela temática (8 artigos publicados), com a maior quantidade de publicações em 2018 (54 artigos publicados). No total, 674 autores e coautores estão envolvidos nas publicações. Verificou-se que os que mais publicaram sobre o tema foram: Jan-Erik Vahlne, com 7 publicações; David J. Teece e Peter W. Liesch, com 6 artigos cada. Quanto aos *journals*, três se destacaram: International Business Review, com 30 artigos; Journal of World Business, com 21 artigos; e Journal of International Business Studies, com 20.

Após a análise dos 333 artigos selecionados, foram identificadas 419 capacidades dinâmicas relacionadas aos negócios internacionais. As que se repetiam ou eram semelhantes foram agrupadas por similaridade e tiveram sua nomenclatura padronizada, gerando 8 grupos de capacidades dinâmicas internacionais. Os grupos de capacidades e a quantidade de artigos que trata de cada capacidade são apresentados no Quadro 1.

Grupos de capacidades	Qtde	Grupos de capacidades	Qtde
<b>1. Inovação</b>	<b>68</b>	<b>6. Reconfiguração</b>	<b>57</b>
Inovativa	51	Reconfiguração	23
Tecnológica	17	Transformação	12
		Integração	9
<b>2. Adaptação</b>	<b>18</b>	Ambidestria - <i>exploration e exploitation</i>	8
		Orquestração	5
<b>3. Aprendizagem</b>	<b>77</b>		
Aprendizagem	32	<b>7. Redes</b>	<b>42</b>
Baseada em conhecimento	10	Redes	42
Absortiva	35	Construção de confiança	1

<b>4. Orientada para o mercado</b>	<b>63</b>	<b>8. Internacional</b>	<b>14</b>
Marketing	36	Internacionalização	10
Orientada para o mercado	13	Global	2
Comercial/Serviços	6	Globalização	2
Institucional	5		
Política	2	<b>9. Relacionadas à oportunidade</b>	<b>19</b>
Ecológica	1	Detectar oportunidades	14
		Desenvolver oportunidades	5
<b>5. Empreendedora</b>	<b>61</b>		
Gerencial	37	Comunicação	2
(Características) Empreendedoras	22		

**Quadro 1 – Literatura internacional: Capacidades dinâmicas internacionais**

Fonte: Dados da pesquisa

É importante destacar que um artigo pode abordar mais de uma capacidade. Nas seções a seguir serão discutidos os grupos de capacidades dinâmicas a partir dos trabalhos identificados no estudo bibliométrico. Dada a inviabilidade de discutir o que é argumentado em todos os artigos, a discussão buscará priorizar os artigos seminais e mais recentes sobre cada grupo de capacidades dinâmicas.

## 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Capacidade Dinâmica de Inovação

Com base na revisão da literatura, a capacidade dinâmica de inovação pode ser definida como a habilidade para desenvolver novos produtos (PARENTE; BAACK; HAHN, 2011), serviços (OTENGEI *et al.*, 2016) ou processos (HERMAWATI, 2020). Esse agrupamento de trabalhos reúne, portanto, os artigos que abordam discutem: a capacidade de desenvolvimento de produtos (KALEKA, 2012; PENG; LIN, 2017); a capacidade de pesquisa e desenvolvimento (HAAPANEN; JUNTUNEN; JUNTUNEN, 2016; HAAPANEN; HURMELINNA-LAUKKANEN; HERMES, 2018); de coinovação (CHAVAN; AGARWAL, 2016); inovação em serviços (OTENGEI *et al.*, 2017); inovação em produtos (PARENTE; BAACK; HAHN, 2011); inovação nos modelos de negócios (FLEURY; FLEURY; BORINI, 2013); e inovação tecnológica (CAMISON; VILLAR, 2009; LI *et al.*, 2018; MANZANARES, 2019; WU; VAHLNE, 2020).

Alguns exemplos de como esses trabalhos abordam a capacidade de inovação são: a análise do processo de internacionalização dividido em fases (KUMAR; YAKHLEF, 2014); a atuação conjunta com outras capacidades, como a de orientação para o mercado (OTENGEI *et al.*, 2016). E, mais recentemente, Hermawati (2020) e Bodlaj, Kadic-Maglajlic e Vida (2020) analisam a relação da capacidade de inovação com processos de aprendizagem e o crescimento das exportações.

### 4.2 Capacidade Dinâmica de Adaptação

A capacidade dinâmica de adaptação foi definida como a habilidade da empresa de se ajustar para responder às demandas impostas externamente (MIOCEVIC; MORGAN, 2018). Essa abordagem tem sido associada comumente à capacidade de inovação (ARSLAN, 2014; MONFERRER; BLESÁ; RIPOLLES, 2015; OTENGEI *et al.*, 2017; MIOCEVIC; MORGAN, 2018; LOPES *et al.*, 2022; MIHAILOVA, 2023).

Alguns exemplos incluem os trabalhos de Monferrer, Blesa e Ripolles (2015) e de Miocevic e Morgan (2018), ao verificarem que a capacidade dinâmica adaptativa se relaciona com a capacidade dinâmica de inovação, melhorando o desempenho internacional. Partindo de

uma abordagem diferente, Li *et al.* (2018) verificaram que as capacidades de experimentação e adaptação são impactadas pelas capacidades tecnológicas e de aliança.

#### 4.3 Capacidade Dinâmica de Aprendizagem

A capacidade dinâmica de aprendizagem é definida como a capacidade de adquirir novos conhecimentos externos, integrá-los com o conhecimento interno existente e criar novos conhecimentos, sendo uma das principais formas de garantir a renovação e evolução das capacidades da empresa (LI *et al.*, 2018). Os autores que mais se destacaram nesse grupo foram Weerawardena e seus associados, explicando como as capacidades dinâmicas de aprendizagem influenciam o processo de internacionalização (WEERAWARDENA *et al.*, 2007; WEERAWARDENA *et al.*, 2015; WEERAWARDENA; MORT; LIESCH, 2017; WEERAWARDENA *et al.*, 2019).

Outros artigos do grupo têm discutido a relação entre a capacidade de aprendizagem com: a de adaptação (TALLOTT; HILLIARD, 2016; FRASQUET; DAWSON; MOLLÁ, 2013; GNIZY; BAKER; GRINSTEIN, 2014); o relacionamento com clientes e o aumento na internacionalização (BHATTI; LARIMO; SERVAIS, 2020); a expansão internacional (VAHLNE, 2020; SCUOTTO *et al.*, 2022).

Dentre as capacidades dinâmicas de aprendizagem, uma tem recebido atenção especial nos últimos anos: a capacidade absorptiva. Ainda que não haja consenso sobre a sua definição (LANE; KOKA; PATHAK, 2006), a capacidade absorptiva pode ser compreendida como “a habilidade da firma de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las aos fins comerciais” (COHEN; LEVINTHAL, 1990, p.128). Percebe-se o aumento do interesse em estudar como essa capacidade se relaciona com a internacionalização das empresas (ZAHRA; GEORGE, 2002; PENG; LIN, 2019; ZENG; GLAISTER; DARWISH, 2019).

#### 4.4 Capacidades Dinâmicas Orientadas ao Mercado

A capacidade dinâmica de orientação para o mercado é compreendida como a habilidade da empresa de compreender as necessidades específicas de cada contexto (KHALID; LARIMO, 2012). Esse grupo é formado majoritariamente pela capacidade dinâmica de marketing (por exemplo, BLESÁ; RIPOLLÉS, 2008; ANDERSSON; HANNIBAL, 2012; PENG; LIN, 2017; HOQUE *et al.*, 2022); mas também pela capacidade de monitoramento (GHANTOUS; DAS; CHAMEROY, 2018), capacidade competitiva (CHEN; LEE; 2009; YITMEN, 2013), de diversificação (TALLOTT; HILLIARD, 2016) e de responsividade (PEHRSSON, 2019).

Além dessas, foram identificadas outras capacidades dinâmicas relacionadas ao ambiente externo: comercial (CAMISON; VILLAR, 2009); voltadas para o cliente (HAAPANEN; JUNTUNEN; JUNTUNEN, 2016); institucional (TURCAN; JUHO, 2014; DIELEMAN; TAUSSIG, 2016; REN; MANNING; VAVILOV, 2019); política (MBALYOHERE; LAWTON, 2018); e ecológica (MAKSIMOV; WANG; YAN, 2019).

#### 4.5 Capacidade Dinâmica Empreendedora

A capacidade dinâmica empreendedora pode ser definida como as características dos empreendedores que possibilitam a identificação e/ou exploração de oportunidades internacionais (MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019). As capacidades dinâmicas mais comuns incluídas nesse grupo são as capacidades gerenciais (ERIKSSON; NUMMELA; SAARENKETO, 2014; MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019a; 2019b; 2019c; WU; VAHLNE, 2020; TABARES *et al.*, 2020) e a orientação empreendedora (FRASQUET; DAWSON; MOLLÁ, 2013; SARASVATHY *et al.*, 2014; CAVUSGIL; KNIGHT, 2015; SWOBODA; OLEJNIK, 2016; JAFARI-SADEGHI *et al.*, 2021; JAFARI-SADEGHI *et al.*, 2022; VUORIO; TORKKELI, 2023; FENG; LIU; LIU, 2023).

Além disso, outros atores assumem que algumas habilidades, geralmente associadas à atuação do empreendedor, também podem ser consideradas como capacidades dinâmicas, como, por exemplo, a capacidade cognitiva (ERIKSSON; NUMMELA; SAARENKETO, 2014; ANDERSSON; EVERS, 2015), heurística (BINGHAM; EISENHARDT; FURR, 2007), comunicativa (GHANTOUS; DAS; CHAMEROY, 2018), proativa e de assumir riscos (AHMED; BRENNAN, 2019) e de liderança (HAAG; SALLNÄS; SANDBERG, 2019).

#### 4.6 Capacidade Dinâmica de Rede

A capacidade dinâmica de rede pode ser entendida como a habilidade de (re)construir relacionamentos que permitam identificar e/ou explorar oportunidades internacionais (MORT; WEERAWARDENA, 2006). Foi evidenciado que a capacidade das empresas de se conectar em redes permite superar restrições de recursos para entrada e posterior atuação no mercado internacional.

Os trabalhos que se concentram nessa categoria adotam diferentes nomenclaturas, por exemplo: capacidade de rede (VAHLNE; JOHANSON, 2013; WEERAWARDENA; MORT; LIESCH, 2017; KHAN; LEW, 2018; MITREGA, 2023); relacionais (CHAVAN; AGARWAL, 2016; WEERAWARDENA; MORT; LIESCH, 2019); sociais (VAHLNE; JONSSON, 2017; MUDALIGE; ISMAIL; MALEK, 2019); de aliança (KHALID; LARIMO, 2012; LI *et al.*, 2018; JACOB; BELDERBOS; LOKSHIN, 2023); e de integração (ZENG, 2022).

#### 4.7 Capacidade Dinâmica de Reconfiguração

O grupo de capacidades de reconfiguração abrange artigos que assumem diferentes perspectivas no desenvolvimento de estudos sobre processos de mudança no âmbito da empresa (KHAN; LEW, 2018; ALONSO; KOK; O'BRIEN, 2019; MALIK *et al.*, 2022). Percebe-se que a maior parte desses artigos analisa as capacidades a partir do conceito de reconfiguração (TEECE, 2007) ou de transformação (AL-AALI; TEECE, 2014). Contudo, na visão de Teece, a reconfiguração ou transformação é um processo gerador de capacidades dinâmicas, e não uma capacidade dinâmica em si (TEECE, 2007; AL-AALI; TEECE, 2014).

Alguns termos identificados como sinônimos, mas que desempenham uma função semelhante, foram: atualização (LUO, 2000); renovação (VAHLNE; JONSSON, 2017); melhoria (STEKELORUM; LAGUIR; ELBAZ, 2019); integração (LANDAU *et al.*, 2016); organização (MORGAN; KATSIKEAS; VORHIES, 2012); transformação (RIVIERE; SUDER; BASS, 2018; WILLIAMSON; WAN, 2018); orquestração (LO; HUNG, 2015); construção (LUO; BU, 2018); e coordenação (HOLTBRUGGE; MOHR, 2011). Além dessas, a capacidade de ambidestria também é incluída nesse grupo, uma vez que está fundamentada na compreensão de que resulta na mudança de capacidades comuns (PRANGE; VERDIER, 2011).

#### 4.8 Capacidade Dinâmica Internacional

Este grupo de capacidades envolve aqueles trabalhos que abordam a temática de forma mais genérica, sem especificar quais seriam as capacidades dinâmicas para atuação internacional, mas explicando o que são essas capacidades e qual a sua relevância para a literatura de internacionalização. Entende-se que, embora a literatura sobre capacidades dinâmicas seja inicialmente voltada para atuação no mercado doméstico, a sua importância se acentua em função da abertura da economia global (AUGIER; TEECE, 2007; LESSARD; TEECE, LEIH, 2016). A atividade internacional é geralmente “muito mais do que uma simples replicação de alguma parte das atividades existentes de uma empresa em um novo local. As capacidades precisam ser adaptadas às condições” (AL-AALI; TEECE, 2014, p. 111).

Isso ocorre porque alguns aspectos diferem quando se trata da atuação no mercado internacional em relação ao mercado interno (AL-AALI; TEECE, 2014), por exemplo: a

distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 1997), a responsabilidade de estrangeirismo e a responsabilidade da novidade (LUO, 2000). Assim, a gestão de empresas na economia global requer mais agilidade, flexibilidade e aprendizado (PITELIS; TEECE, 2010). Nessa perspectiva, a abordagem das capacidades dinâmicas enriquece a literatura de internacionalização (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Embora ainda de forma embrionária, a relação entre capacidades dinâmicas e negócios internacionais começou a ser discutida nos dois campos teóricos: tem sido destacada dentro da própria literatura de capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2006; AUGIER; TEECE, 2007; TEECE, 2007; AL-AALI; TEECE, 2014; TEECE, 2014); e corroborada na literatura de internacionalização de empresas (FRASQUET; DAWSON; MOLLÁ, 2013; VAHLNE; JOHANSON, 2017; PENG; LIN; 2019).

#### 4.9 Capacidade Dinâmica relacionada às Oportunidades

Embora sejam citadas em muitos estudos sobre capacidades dinâmicas para atuação internacional, uma quantidade limitada de trabalhos se dedica a analisar especificamente as capacidades dinâmicas para detectar e apreender oportunidades internacionais (WU; CHEN; JIAO, 2016; MIOCEVIC; MORGAN, 2018; RIVIERE; SUDER; BASS, 2018; WILLIAMSON; WAN, 2018; ALONSO; KOK; O'BRIEN, 2019; TABARES *et al.*, 2020; ZENG, 2022; MIHAILOVA, 2023). Esses estudos têm enfatizado a relevância das “capacidades para buscar novas oportunidades de entrada nos mercados” externos (SAPIENZA *et al.*, 2006, p. 18), bem como de buscar oportunidades de sobrevivência e crescimento nesses mercados, após a entrada (KHALID; LARIMO, 2012), ou ainda, de maneira mais ampla, de reconhecer (KARRA; PHILLIPS; TRACEY, 2008) e criar (VAHLNE; JOHANSON, 2013) oportunidades internacionais. Além da capacidade de identificação (SALVINI; GALINA, 2015), outra capacidade considerada relevante é a de exploração das oportunidades internacionais (VAHLNE; IVARSSON, 2014; JOHANSON; KALINIC, 2016; VAHLNE; JONSSON, 2017).

Para atuação internacional, as capacidades dinâmicas são definidas como a combinação de três processos e atividades gerenciais realizados no âmbito da empresa: “(1) identificação e avaliação de oportunidades no mercado doméstico e no exterior (*sensing*), (2) mobilização de recursos globalmente para abordar oportunidades e capturar valor ao fazê-lo (*seizing*), e (3) continuação da renovação (*transforming*)” (AL-AALI; TEECE, 2014, p. 107), aplicando a lógica de Teece (1997). Em outras palavras, as capacidades dinâmicas para atuação internacional bem-sucedida se fundamentam em três processos: identificar oportunidades, aproveitar as oportunidades e de transformação (AL-AALI; TEECE, 2014).

No mesmo ano, Teece (2014) argumenta que além de identificar as oportunidades, como fazê-lo, ou seja, a estratégia da empresa, também é importante. Assim, as capacidades dinâmicas estão apoiadas em: (a) processos (rotinas) próprios da empresa, construídos ao longo do tempo; (b) na sua posição de recursos – que devem ser valiosos, raros, inimitáveis e organizados –; (c) e em uma boa estratégia para orquestrar todos eles.

## 5. DEFININDO CAPACIDADES DINÂMICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

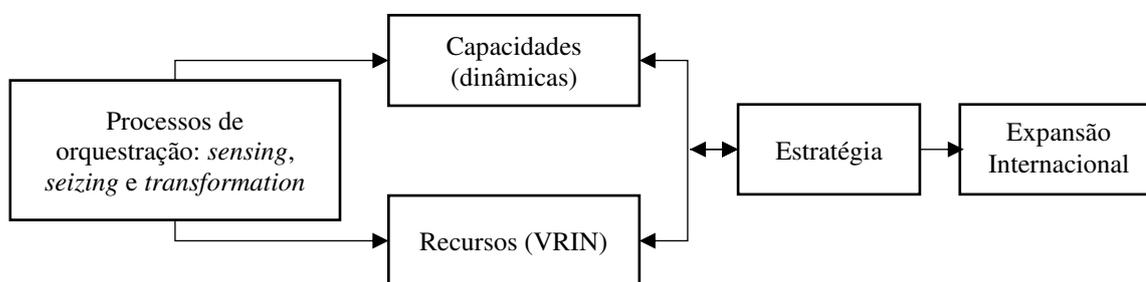
A partir do levantamento bibliométrico, percebe-se uma divergência em termos de definição das capacidades dinâmicas para atuação internacional. Apesar das divergências, percebe-se haver um esforço no estabelecimento de quais são as capacidades dinâmicas mais importantes para o processo de internacionalização das empresas. Em suma, as principais capacidades dinâmicas para atuação internacional identificadas, bem como as suas definições, são apresentadas na Tabela 2, a seguir:

**Tabela 2 – Capacidades dinâmicas para atuação internacional**

Capacidade dinâmica	Definição
Capacidade de inovação	Habilidade para desenvolver novos produtos (PARENTE; BAACK; HAHN, 2011), serviços (OTENGEI et al., 2016) ou processos (HERMAWATI, 2020).
Capacidade de adaptação	Habilidade da empresa de se ajustar para responder às demandas impostas externamente (MIOCEVIC; MORGAN, 2018).
Capacidade de aprendizagem	Habilidade para obter e assimilar conhecimentos, integrá-los com o conhecimento existente e de transformá-los em soluções (LI et al., 2018).
Capacidade de orientação para o mercado	Habilidade da empresa de compreender as necessidades específicas de cada contexto (KHALID; LARIMO, 2012).
Capacidade empreendedora	Características dos empreendedores que possibilitam a identificação e/ou exploração de oportunidades internacionais (MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019).
Capacidade de rede	Habilidade de (re)construir relacionamentos que permitam identificar e/ou explorar oportunidades internacionais (MORT; WEERAWARDENA, 2006).
Capacidade Dinâmica relacionada às oportunidades	“(1) identificação e avaliação de oportunidades no mercado doméstico e no exterior ( <i>sensing</i> ), (2) mobilização de recursos globalmente para abordar oportunidades e capturar valor ao fazê-lo ( <i>seizing</i> ), e (3) continuação da renovação ( <i>transforming</i> )” (AL-AALI; TEECE, 2014, p. 107).

Ainda é necessário elucidar o conceito de capacidades dinâmicas de internacionalização, uma vez que literatura tem sinalizado que essas capacidades diferem daquelas voltadas para atuação exclusiva no mercado doméstico (AUGIER; TEECE, 2007; AL-AALI; TEECE, 2014; SCHWEIZER; VAHLNE, JOHANSON, 2010; SAEEDI, 2017). Há uma divergência na compreensão sobre se as capacidades dinâmicas são *sensing*, *seizing* e *transformation* (TEECE, 2007), ou se esses são os processos que tornam as capacidades dinâmicas (AL-ALI; TEECE, 2014).

Para desenvolver uma compreensão sobre esse conceito, retoma-se a estrutura lógica do paradigma das capacidades dinâmicas, apresentada por Teece (2014). Nela, o autor afirma que as capacidades dinâmicas estão fundamentadas no processo de orquestração realizado pelo empreendedor. O processo de orquestração, por sua vez, é resultado da combinação entre os processos de *sensing*, *seizing* e *transformation*. Além desses processos, as capacidades dinâmicas envolvem os recursos e capacidades da empresa (posição) e a estratégia (caminho). O desenvolvimento deste quadro ocorre a partir da integração entre as contribuições de Teece *et al.* (1997) – sobre o papel do caminho, posição e processos – e de Teece (2007) – sobre as atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguration* – na definição das capacidades dinâmicas, conforme demonstrado na Figura 2.



**Figura 2: Estrutura lógica do paradigma de capacidades dinâmicas**

Fonte: Adaptado de Teece (2014, p. 22)

Com base na discussão que fundamenta a estrutura lógica do paradigma das capacidades dinâmicas, é desenvolvida a seguinte compreensão: **as capacidades dinâmicas para atuação internacional residem na interação entre os recursos e capacidades com os processos de orquestração (identificação, exploração e transformação) de modo a viabilizar a**

**estratégia de expansão da empresa em mercados internacionais.** Em suma, três aspectos estão envolvidos na definição de capacidades dinâmicas para atuação internacional: capacidades, processos de orquestração e estratégia de expansão internacional (TEECE, 2014).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AL-AALI, A.; TEECE, D. J. International entrepreneurship and the theory of the (long-lived) international firm: a capabilities perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 95-116, 2014.
- ALONSO, A. D.; KOK, S. K.; O'BRIEN, S. Understanding approaches to innovation through the dynamic capabilities lens: A multi-country study of the wine industry. **International Journal of Innovation Management**, v. 23, n. 06, p. 1950054, 2019. <https://doi.org/10.1142/S1363919619500543>
- AHMED, F.; BRENNAN, L. Performance determinants of early internationalizing firms: The role of international entrepreneurial orientation. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 17, n.3, p. 389-424, 2019. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00250-7>
- ANDERSSON, S.; EVERS, N. International opportunity recognition in international new ventures—a dynamic managerial capabilities perspective. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 13, n. 3, p. 260-276, 2015. <https://doi.org/10.1007/s10843-015-0149-5>
- AUGIER, M.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. **Management International Review**, v. 47, n. 2, p. 175-192, 2007.
- BHATTI, W. A.; LARIMO, J.; SERVAIS, P. Relationship learning: A conduit for internationalization. **International Business Review**, v. 29, n. 3, p. 101694, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101694>
- BLESA, A.; RIPOLLES, M. The influence of marketing capabilities on economic international performance. **International Marketing Review**, v. 25, n. 6, p. 651-673, 2008. <https://doi.org/10.1108/02651330810915574>
- BODLAJ, M.; KADIC-MAGLAJLIC, S.; VIDA, I. Disentangling the impact of different innovation types, financial constraints and geographic diversification on SMEs' export growth. **Journal of Business Research**, v. 108, p. 466-475, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.043>
- CAMISÓN, C.; VILLAR, A. Capabilities and propensity for cooperative internationalization. **International Marketing Review**, v. 26, n. 2, p. 124-150, 2009. <https://doi.org/10.1108/02651330910950394>
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 1, p. 3-16, 2015. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- CHAVAN, M.; AGARWAL, R. The efficacy of linkages for relational capability building and internationalization-Indian and Australian mining firms. **International journal of business and economics**, v. 15, n. 1, p. 51-78, 2016.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. The implications of spillovers for R&D investment and welfare. **Administrative Science Quarterly**, v.35, n.1, p.128-152, 1990.
- COTI-ZELATI, P. E. A internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos sob a perspectiva das capacidades dinâmicas. 2018. 197 f. **Tese** (doutorado) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- DI STEFANO, G.; PETERAF, M.; VERONA, G. The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. **The Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 307-327, 2014.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A.; PETERAF, M. A. Dynamic capabilities: Current debates and future directions. **British Journal of Management**, v. 20, n. s1, 2009.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, p. 1105-1121, 2000.

ELLEGAARD, O.; WALLIN, J. A. The bibliometric analysis of scholarly production: How great is the impact? **Scientometrics**, v. 105, n. 3, p. 1809-1831, 2015. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1645-z>

ERIKSSON, T.; NUMMELA, N.; SAARENKETO, S. Dynamic capability in a small global factory. **International business review**, v. 23, n. 1, p. 169-180, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.03.007>

FENG, J. B.; LIU, S. Y.; LIU, L. A. Cognitive antecedents of EMNEs' dynamic capabilities: A case study of global identity at Lenovo. **Journal of Business Research**, v. 154, p. 113312, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113312>

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.; BORINI, F. M. Is production the core competence for the internationalization of emerging country firms? **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 439-449, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.03.003>

FRASQUET, M.; DAWSON, J.; MOLLÁ, A. Post-entry internationalisation activity of retailers: An assessment of dynamic capabilities. **Management Decision**, v. 51, n. 7, p. 1510-1527, 2013.

GHANTOUS, N.; DAS, S. S.; CHAMEROY, F. Governance capabilities and relationship performance in international franchising. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 40, p. 19-30, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.08.022>

GNIZY, I.; BAKER, W. E.; GRINSTEIN, A. Proactive learning culture a dynamic capability and key success factor for smes entering foreign markets. **International Marketing Review**, v. 31, n. 5, p. 477, 2014. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2013-0246>

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California management review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

HAAG, L.; SALLNÄS, U.; SANDBERG, E. Supply chain capabilities for facilitating the internationalisation of retailers—a multiple case study of three Swedish retail companies. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 29, n. 3, p. 321-339, 2019. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1598467>

HAAPANEN, L.; HURMELINNA-LAUKKANEN, P.; HERMES, J. Firm functions and the nature of competitive advantage in internationalizing smes. **International Journal of Innovation Management**, v. 22, n. 03, p. 1850022, 2018. <https://doi.org/10.1142/S1363919618500226>

HAAPANEN, L.; JUNTUNEN, M.; JUNTUNEN, J. Firms' capability portfolios throughout international expansion: A latent class approach. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 5578-5586, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.065>

HERMAWATI, A. The implementation of dynamic capabilities for SMEs in creating innovation. **Journal of Workplace Learning**, v. 32, n. 3, p. 199-216, 2020. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2019-0077>

HOLTBRÜGGE, D.; MOHR, A. T. Subsidiary interdependencies and international human resource management practices in German MNCs. **Management International Review**, v. 51, n. 1, p. 93-115, 2011. <https://doi.org/10.1007/s11575-010-0063-y>

HOQUE, M. T. *et al.* Constituents of dynamic marketing capability: Strategic fit and heterogeneity in export performance. **Journal of Business Research**, v. 144, p. 1007-1023, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.011>

HUNT, S. D.; MADHAVARAM, S. Adaptive marketing capabilities, dynamic capabilities, and renewal competences: The “outside vs. inside” and “static vs. dynamic” controversies in strategy. *Industrial Marketing Management*, v. 89, p. 129-139, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.004>

JACOB, J.; BELDERBOS, R.; LOKSHIN, B. Entangled modes: Boundaries to effective international knowledge sourcing through technology alliances and technology-based acquisitions. *Technovation*, v. 122, p. 102661, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102661>

JAFARI-SADEGHI, V. *et al.* Context-specific micro-foundations and successful SME internationalisation in emerging markets: A mixed-method analysis of managerial resources and dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, v. 134, p. 352-364, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.027>

JAFARI-SADEGHI, V. *et al.* Towards agility in international high-tech SMEs: Exploring key drivers and main outcomes of dynamic capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 174, p. 121272, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121272>

JOHANSON, M.; KALINIC, I. Acceleration and Deceleration in the Internationalization Process of the Firm. *Management International Review*, v. 56, n. 6, p. 827-847, 2016. <https://doi.org/10.1007/s11575-016-0304-9>

JOHANSON, J.; VAHLNE J. E. The internationalization process of the firm. *Journal International Business Studies* v. 8, n.1, p. 23–32, 1977. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

KALEKA, A. Studying resource and capability effects on export venture performance. *Journal of World Business*, v. 47, n. 1, p. 93-105, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.024>

KARRA, N.; PHILLIPS, N.; TRACEY, P. Building the born global firm: developing entrepreneurial capabilities for international new venture success. *Long Range Planning*, v. 41, n. 4, p. 440-458, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.05.002>

KHALID, S.; LARIMO, J. Firm specific advantage in developed markets dynamic capability perspective. *Management International Review*, v. 52, n. 2, p. 233-250, 2012. <https://doi.org/10.1007/s11575-012-0137-0>

KHAN, Z.; LEW, Y. K. Post-entry survival of developing economy international new ventures: A dynamic capability perspective. *International Business Review*, v. 27, n. 1, p. 149-160, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.06.001>

KUMAR, N.; YAKHLEF, A. How capabilities evolve in a born global firm? *Journal of Entrepreneurship in emerging economies*, v. 6, n. 3, p. 223-242 2014. <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2014-0018>

LANDAU, C. *et al.* Institutional leverage capability: Creating and using institutional advantages for internationalization. *Global Strategy Journal*, v. 6, n. 1, p. 50-68, 2016. <https://doi.org/10.1002/gsj.1108>

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of management review*, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

LESSARD, D.; TEECE, D. J.; LEIH, S. Introduction to special topic forum on developing the dynamic capabilities of global companies across levels and locations. *Global Strategy Journal*, v. 6, n. 3, p. 165-167, 2016.

LI, L. *et al.* What and how do SMEs gain by going international? A longitudinal investigation of financial and intellectual resource growth. *Journal of World Business*, v. 53, n. 6, p. 817-834, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.07.001>

LOPES, J. M. *et al.* International open innovation strategies of firms in European Peripheral Regions. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 8, n. 1, p. 7, 2022. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010007>

LUO, Y. Dynamic capabilities in international expansion. **Journal of World Business**, v. 35, n. 4, p. 355-378, 2000.

MAKSIMOV, V.; WANG, S. L.; YAN, S. Global connectedness and dynamic green capabilities in MNEs. **Journal of International Business Studies**, p. 1-18, 2019. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00275-z>

MALIK, A. *et al.* Sustainable innovations in an indigenous Indian Ayurvedic MNE. **Journal of Business Research**, v. 145, p. 402-413, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.009>

MANZANARES, F. V. Export performance of SMEs: an empirical analysis of the mediating role of corporate image. **Journal of Small Business Management**, v. 57, n. 2, p. 386-399, 2019. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12337>

MBALYOHERE, C.; LAWTON, T. C. Engaging stakeholders through corporate political activity: Insights from MNE nonmarket strategy in an emerging African market. **Journal of International Management**, v. 24, n. 4, p. 369-385, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.04.006>

MIHAILOVA, I. Business model adaptation for realized international scaling of born-digitals. **Journal of World Business**, v. 58, n. 2, p. 101418, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101418>

MIOCEVIC, D.; MORGAN, R. E. Operational capabilities and entrepreneurial opportunities in emerging market firms. **International Marketing Review**, v. 35, n. 2, p. 320-341, 2018. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2015-0270>

MITREGA, M. SME networking capabilities in export markets and contingencies related to power asymmetry and brand assets. **Industrial Marketing Management**, v. 110, p. 129-146, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.001>

MONFERRER, D.; BLESA, A.; RIPOLLÉS, M. Born globals through knowledge-based dynamic capabilities and network market orientation. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 18, n. 1, p. 18-36, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.04.001>

MORGAN, N. A.; KATSIKEAS, C. S.; VORHIES, D. W. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. **Journal of the academy of marketing science**, v. 40, n. 2, p. 271-289, 2012. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0>

MORT, G.; WEERAWARDENA, J. Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms. **International Marketing Review**, v. 23, n. 5, p. 549-572, 2006. <https://doi.org/10.1108/02651330610703445>

MOSTAFIZ, M. I; SAMBASIVAN, M.; GOH, S. K. Impacts of dynamic managerial capability and international opportunity identification on firm performance. **Multinational Business Review**, v. 27, n. 4, p. 339-363, 2019a. <https://doi.org/10.1108/MBR-09-2018-0061>

\_\_\_\_\_. The antecedents and the outcomes of foreign market knowledge accumulation—the dynamic managerial capability perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 34, n. 4, p. 902-920, 2019b. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2018-0263>

MUDALIGE, D.; ISMAIL, N. A.; MALEK, M. A. Exploring the role of individual level and firm level dynamic capabilities in SMEs' internationalization. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 17, n. 1, p. 41-74, 2019.

OTENGEI, S. O. *et al.* Internationalization of African-ethnic restaurants: A qualitative enquiry using the dynamic capabilities perspective. **Tourism Management Perspectives**, v. 21, p. 85-99, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.12.001>

\_\_\_\_\_. *et al.* Internationalization of African-ethnic restaurants: A qualitative enquiry using the dynamic capabilities perspective. **Tourism Management Perspectives**, v. 21, p. 85-99, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.12.001>

PARENTE, R. C.; BAACK, D. W.; HAHN, E. D. The effect of supply chain integration, modular production, and cultural distance on new product development: A dynamic capabilities approach. **Journal of International Management**, v. 17, n. 4, p. 278-290, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2011.08.001>

PEHRSSON, A. When are innovativeness and responsiveness effective in a foreign market? **Journal of International Entrepreneurship**, v. 17, n. 1, p. 19-40, 2019. <https://doi.org/10.1007/s10843-018-0242-7>

PENG, M. Y. P.; LIN, K. H. International networking in dynamic internationalization capability: the moderating role of absorptive capacity. **Total Quality Management & Business Excellence**, p. 1-20, 2019. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1661239>

\_\_\_\_\_. The effect of global dynamic capabilities on internationalizing SMEs performance. **Baltic Journal of Management**, v. 12, n. 3, p. 307-328, 2017. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2016-0199>

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, 2013.

PITELIS, C. N.; TEECE, D. J. Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Industrial and corporate change**, v. 19, n. 4, p. 1247-1270, 2010.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Core competence concept. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRANGE, C; VERDIER, S. Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. **Journal of World Business**, v. 46, n. 1, p. 126-133, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.024>

REN, M.; MANNING, S.; VAVILOV, S. Does state ownership really matter? The dynamic alignment of China's resource environment and firm internationalization strategies. **Journal of International Management**, v. 25, n. 3, p. 100667, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.02.001>

RIVIERE, M.; SUDER, G.; BASS, A. E. Exploring the role of internationalization knowledge in fostering strategic renewal: A dynamic capabilities perspective. **International Business Review**, v. 27, n. 1, p. 66-77, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.05.006>

SAEEDI, M. R. Pluripotent Dynamic Capabilities in the Internationalization of Firms: Focus on Learning, Innovating and Networking in SMEs from Sweden. 2017. 274f. **Tese** (doutorado). Linköping University Electronic Press.

SALVINI, J. T. S.; GALINA, S. V. R. The influence of R&D internationalisation on the dynamic capability development in Brazilian multinationals. **International Journal of Technological Learning, Innovation and Development**, v. 7, n. 4, p. 318-335, 2015. <https://doi.org/10.1504/IJTLID.2015.073038>

SAPIENZA, H. J *et al.* A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. **Academy of management review**, v. 31, n. 4, p. 914-933, 2006.

SARASVATHY, S. *et al.* An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 71-93, 2014. <https://doi.org/10.1111/etap.12088>

SCHILKE, O. Second-order dynamic capabilities: How do they matter? **The academy of management perspectives**, v. 28, n. 4, p. 368-380, 2014.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J. E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0064-8>

SCUOTTO, V. *et al.* Building dynamic capabilities for international marketing knowledge management. **International Marketing Review**, v. 39, n. 3, p. 586-601, 2022. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2021-0108>

STEKELORUM, R.; LAGUIR, I.; ELBAZ, J. Cooperation with international NGOs and supplier assessment: Investigating the multiple mediating role of CSR activities in SMEs. **Industrial Marketing Management**, v. 84, p. 50-62, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.04.001>

SWOBODA, B.; OLEJNIK, E. Linking processes and dynamic capabilities of international SMEs: the mediating effect of international entrepreneurial orientation. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 1, p. 139-161, 2016.

TABARES, A. *et al.* Opportunity-related behaviors in international entrepreneurship research: a multilevel analysis of antecedents, processes, and outcomes. **International Entrepreneurship and Management Journal**, p. 1-48, 2020. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00636-3>

\_\_\_\_\_. Impacts of managerial capabilities on perceived international performance: mediating role of international opportunity-driven behavior. **European Business Review**, v. 35, n. 1, p. 23-38, 2023. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2021-0077>

TALLOTT, M.; HILLIARD, R. Developing dynamic capabilities for learning and internationalization. **Baltic Journal of Management**, v. 11 n. 3, p. 328-347, 2016. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2015-0060>

TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 8-37, 2014.

\_\_\_\_\_. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

\_\_\_\_\_. Reflections on the Hymer thesis and the multinational enterprise. **International Business Review**, v. 15, n. 2, p. 124-139, 2006.

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

TURCAN, R. V.; JUHO, A. What happens to international new ventures beyond start-up: An exploratory study. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 12, n. 2, p. 129-145, 2014. <https://doi.org/10.1007/s10843-014-0124-6>

VAHLNE, J. E. Development of the Uppsala model of internationalization process: From internationalization to evolution. **Global Strategy Journal**, v. 10, n. 2, p. 239-250, 2020. <https://doi.org/10.1002/gsj.1375>

VAHLNE, J. E.; IVARSSON, I. The globalization of Swedish MNEs: Empirical evidence and theoretical explanations. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 3, p. 227-247, 2014. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.60>

VAHLNE, J. E.; JOHANSON, J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise. **International Marketing Review**, v. 30, n. 3, p. 189-208, 2013. <https://doi.org/10.1108/02651331311321963>

VAHLNE, J. E.; JONSSON, A. Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE): Case studies of AB Volvo and IKEA. **International Business Review**, v. 26, n. 1, p. 57-70, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.05.006>

VUORIO, A.; TORKKELI, L. Dynamic managerial capability portfolios in early internationalising firms. **International Business Review**, v. 32, n. 1, p. 102049, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102049>

WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S.; LIESCH, P. W. Capabilities development and deployment activities in born global B-to-B firms for early entry into international markets. **Industrial Marketing Management**, v. 78, p. 122-136, 2017. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.004>

\_\_\_\_\_. Capabilities development and deployment activities in born global B-to-B firms for early entry into international markets. **Industrial Marketing Management**, v. 78, p. 122-136, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.004>

WEERAWARDENA, J. *et al.* Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. **Journal of world business**, v. 42, n. 3, p. 294-306, 2007. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.004>

\_\_\_\_\_. The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and firm performance: A dynamic capabilities approach. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 2, p. 221-239, 2015. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0382-9>

WILDEN, R.; DEVINNEY, T.; DOWLING, G. The architecture of dynamic capability research: A scientometric investigation. **Sidney: UTC University**, 2013.

WILLIAMSON, P; WAN, F. Emerging market multinationals and the concept of ownership advantages. **International Journal of Emerging Markets**, v.13, n. 3, p. 557-567, 2018. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-08-2017-0319>

WU, H.; CHEN, J.; JIAO, H. Dynamic capabilities as a mediator linking international diversification and innovation performance of firms in an emerging economy. **Journal of business research**, v. 69, n. 8, p. 2678-2686, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.11.003>

WU, J.; VAHLNE, J. E. Dynamic capabilities of emerging market multinational enterprises and the Uppsala model. **Asian Business & Management**, p. 1-25, 2020. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00111-5>

XIANG, Q.; LIN, D.; WANG, J. The Formation, Consolidation, and Transition of International Brokerage Networks: The Case of an International New Venture in an Emerging Market. **Journal of International Management**, v. 29, n. 1, p. 100995, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100995>

YITMEN, I. Organizational cultural intelligence: A competitive capability for strategic alliances in the international construction industry. **Project Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 5-25, 2013. <https://doi.org/10.1002/pmj.21356>

ZAHRA, S.; GEORGE, H. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, v. 12, p. 101-112, 2002. <https://doi.org/10.1287/isre.13.2.147.90>

ZENG, J. Orchestrating ecosystem resources in a different country: Understanding the integrative capabilities of sharing economy platform multinational corporations. **Journal of World Business**, v. 57, n. 6, p. 101347, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101347>

ZENG, J.; GLAISTER, K. W.; DARWISH, T. Processes Underlying MNE Subsidiary Absorptive Capacity: Evidence from Emerging Markets. **Management International Review**, v. 59, n. 6, p. 949-979, 2019. <https://doi.org/10.1007/s11575-019-00392-9>