

**UNINDO CAPACIDADES DINAMICAS E CAPACIDADES GERENCIAIS  
DINAMICAS: um modelo teórico integrativo para compreensão da formação  
estratégica da firma**

**SIMONE LUCENA DE VASCONCELOS ROCHA**  
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

**IVAN LAPUENTE GARRIDO**  
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

# UNINDO CAPACIDADES DINAMICAS E CAPACIDADES GERENCIAIS DINAMICAS: um modelo teórico integrativo para compreensão da formação estratégica da firma

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo avança a literatura acadêmica sobre gestão estratégica preenchendo lacunas e respondendo a apelos recentes quando liga as abordagens das Capacidades Dinâmicas - CD e Capacidade Gerencial Dinâmica - CGD (Cristofaro et al., 2025) e aclara como elementos das CGD impactam na estratégia (Åberg & Torchia, 2020; Helfat & Peteraf, 2015) e influenciam as CD da firma (Åberg & Torchia, 2020; Schilke et al., 2018). Além de identificar seus principais elementos, revela como recursos comuns e estratégicos impactam na criação da estratégia e na construção das CD.

O estudo que introduziu as Capacidades Gerenciais Dinâmicas como possível elemento central das CD evidenciou que a heterogeneidade do desempenho entre firmas, mesmo em ambientes semelhantes, decorre das diferentes avaliações e julgamentos dos gestores sobre o melhor curso de ação (Adner & Helfat, 2003). Porém, ainda que os autores tenham estabelecido, de forma intencional, uma analogia direta entre os conceitos das CGD e CD — reconhecendo, inclusive, a influência e importância das primeiras no desenvolvimento das segundas —, ambas são discutidas na literatura sem que suas estruturas dialoguem diretamente.

Poucos estudos também exploraram essa interrelação e sua influência na mudança estratégica e no desempenho organizacional (Helfat & Peteraf, 2015). Heubeck (2023) inclusive afirma um crescente interesse acadêmico na compreensão dos mecanismos pelos quais as CGD impactam os resultados organizacionais, enquanto Schilke et al. (2018) sugerem investigações sobre como as CGD influenciam as CD das firmas. Para Åberg e Torchia (2020), não está claro como as CGD contribuem para o desenvolvimento das CD e impactam a estratégia da firma.

Cristofaro et al. (2025) ainda destacam a recente mudança do foco do estudo das CD em direção às forças que interligam o interno e o externo, o que, segundo eles, iluminou potenciais sinergias entre a visão evolucionária das empresas e o empreendedorismo. Dizem que adotar essa perspectiva traz o benefício de uma visão multinível de capacidades na gestão estratégica, envolvendo as capacidades dinâmicas tanto dos líderes quanto das organizações que eles gerenciam.

Assim, para preencher estas lacunas e facilitar que esse potencialmente rico, porém, dividido campo de investigação evolua, este estudo propõe uma reflexão teórica aprofundada sobre os elementos internos das CD e CGD, explorando suas inter-relações e apresentando como essa dinâmica impacta a formulação estratégica e a obtenção de vantagem competitiva.

Este estudo visa responder à questão em investigação apresentando um *framework* integrativo original que esclarece as complexas interrelações entre CD e CGD, dando uma nova percepção ao fenômeno da formação das CD e melhorando discrepâncias estruturais encontradas na literatura.

## 2 METODOLOGIA

Este estudo configura-se como um artigo teórico, fundamentado em uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) baseada em teoria (Paul & Criado, 2020) sobre duas abordagens, CD e CGD. Para garantir rigor metodológico e replicação da pesquisa, a revisão seguiu o protocolo *Scientific Procedures and Rationales for Systematic Literature Reviews – SPAR-4-SLR* (Paul et al., 2021).

Na primeira etapa da revisão, identificação e aquisição (Ver Figura 1), foi utilizado como critério de inclusão artigos em inglês, em periódicos de Administração, no período de

2012 – ano a partir do qual houve um crescimento significativo das pesquisas sobre CD (Schilke et al., 2018) – a 2023. As buscas foram conduzidas nas bases *Web of Science (WoS)* e *Scopus*, além de uma revisão complementar no *Google Scholar*, considerando os primeiros 200 títulos. Para garantir a inclusão de referências fundamentais, utilizou-se a técnica de revisão por citação, identificando 26 artigos seminais diretamente relacionados às CD e CGD, além de 10 artigos da literatura sobre *Resource-Based View (RBV)*, que aprimoraram substancialmente a compreensão das origens das CD e CGD.

Figura 1. Passos metodológicos do Protocolo SPAR-4-SLR



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Para buscas gerais, feitas em março de 2023, as palavras utilizadas no título, resumo e palavras-chave foram: *competenc\** OR *abilit\** OR *capacit\** OR *skill\** OR *strateg\** OR *"firm performance"* OR *"dynamic\* capabilit"* OR *capabilit\** OR *"manag\* capabilit"* OR *"manag\* capacit"* OR *"dynamic\* capacit"* OR *manager\**. Para buscas específicas, sem filtro: *"managerial dynamics capacities"* OR *"dynamics managerial capabilities"* OR *"dynamic managerial capability"*; e *"dynamic managerial capabilities"* AND *"dynamic capabilities"* e *"dynamic\* managerial capabilit"* AND *"dynamic\* capabilit"*.

Esses termos foram utilizados separadamente no processo de identificação, possibilitando a realização de uma busca mais abrangente do estudo das CD e CGD.

Na segunda etapa do método, organização e purificação dos resultados, foram lidos 3.050 títulos no *WoS* e 1.878 no *Scopus*, dos quais foram selecionados 219 do total para leitura de resumos, resultando em 106 artigos para leitura completa.

Além dos artigos em duplicidade, foram excluídos 34 estudos que não ajudavam a alcançar os objetivos da pesquisa ou que se referiam apenas superficialmente às categorias identificadas para a construção do *framework*.

Para a terceira etapa do método – análise e reporte – foram utilizados 142 artigos, todos analisados de forma cronológica. Após atualização da pesquisa para os anos de 2023 a 2025, feita em abril/2025, utilizando apenas o *Google Scholar*, 16 novos artigos foram adicionados, totalizando 158 artigos lidos e analisados em profundidade.

A síntese dos achados revelou padrões e lacunas teóricas, orientando a construção do *framework* integrativo. Para as CD, foram identificadas cinco dimensões principais: conceituação, natureza, microfundamentos, interrelações e lacunas. Para as CGD: conceituação, natureza, fatores adjacentes, interrelações e lacunas.

As categorias “conceituação, natureza e interrelações” na abordagem das CD foram as que apresentaram maior divergência na literatura, representando um desafio para a estruturação do modelo teórico.

Apesar do rigor metodológico adotado, é importante destacar que este estudo se restringe à literatura acadêmica publicada em periódicos revisados por pares, não incluindo livros, dissertações ou relatórios institucionais.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta a evolução de relevantes debates teóricos e estudos empíricos sobre as abordagens das CD e CGD, dando ênfase principalmente às suas estruturas, identificando seus elementos e suas relações.

#### 3.1 Conceito e estrutura das Capacidades Dinâmicas

A abordagem das CD (Teece & Pisano, 1994; Teece et al., 1997), surgiu no campo da gestão estratégica com o objetivo de fornecer um *framework* coerente para integrar conceitos e conhecimento empírico existentes e de organizar o fluxo de informações que chegam aos gerentes, conforme eles tentam construir vantagem competitiva (Teece, 2018). No entanto, mesmo após três décadas de pesquisas, a abordagem ainda apresenta interpretações contraditórias (Kurtmollaiev, 2020) e questionamentos relativos à robustez das descobertas (Schilke & Helfat, 2025).

Alguns estudos (Teece 2007, 2014, 2016, 2017, 2018, 2023) tentaram clarificar a estrutura das CD, seus fluxos lógicos e interrelações, no entanto, devido a explicações e ilustrações imprecisas, apenas geraram novos questionamentos.

Inicialmente, a estrutura das CD foi formulada como uma junção de teorias anteriores e organizada em três elementos fundamentais: processos - gerenciais e organizacionais; posições – relacionadas aos ativos estratégicos da firma; e caminhos – representando as trajetórias estratégicas disponíveis para a organização (Teece & Pisano, 1994; Teece et al., 1997).

Uma década depois, Teece (2007) reafirma a estrutura para fins aplicados, mas não usa mais os três elementos. Em vez disso, destaca três capacidades dinâmicas de nível superior, responsáveis por sustentar a vantagem competitiva organizacional: 1) *Sensing*, capacidade de identificar e moldar oportunidades e ameaças; 2) *Seizing*, capacidade de aproveitar essas oportunidades; e 3) *Transforming*, capacidade de reconfigurar a base de recursos da organização.

Diferentemente das capacidades de nível inferior, que garantem eficiência operacional, as CD olham para o futuro e permitem à empresa reconfigurar e proteger continuamente sua base de ativos estratégicos, possibilitando até mesmo moldar o ecossistema que a organização ocupa (Teece, 2023). Não podem ser adquiridas, mas desenvolvidas internamente, especialmente pelas competências gerenciais ou intervenções gerenciais não rotineiras (Adner & Helfat, 2003).

São competências de nível superior que determinam a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar recursos e competências internos e externos (Teece et al., 1997; Teece, 2007). Segundo Teece (2018), ocorrem simultaneamente em toda a organização e abrangem processos organizacionais, bem como decisões gerenciais únicas (Augier & Teece, 2009; Teece, 2012, 2016).

Podem ser classificadas como capacidades de primeira ordem, que atuam diretamente na reconfiguração da organização, e de segunda ordem, ou microfundamentos (Teece, 2007). Estes últimos, consistem em processos e rotinas que viabilizam a integração e transformação

de recursos organizacionais (Teece, 2018) e permitem que a empresa adicione ou subtraia recursos e capacidades comuns.

Desde sua formulação as CD têm sido apresentadas em diferentes *frameworks* teóricos. A primeira proposta foi apresentada por Teece (2007) e detalhava as três capacidades principais das CD e seus microfundamentos, embora a figura não mostre interrelações entre eles.

Em 2014, Teece buscou avançar na compreensão da estrutura das CD ao propor um diagrama representando a "estrutura lógica das CD", sua relação com a estratégia organizacional e como moldam a vantagem competitiva da firma. Nele, diz que as CD impulsionam o desempenho empresarial, moldam e são sustentados pelos recursos estratégicos. Entretanto, a representação mostra que são a herança organizacional e as decisões gerenciais que definem as CD e os recursos estratégicos, que juntos com as capacidades e os recursos comuns, determinam a estratégia e a vantagem competitiva da firma (Teece, 2014, p. 334).

O diagrama aponta que CD não são apenas engrenagens organizacionais, incluem a consciência, imaginação e ação humana, embora, os represente como antecedentes e não como parte da estrutura das CD. No texto, fala ainda no aprendizado como outra dimensão crítica das CD, contudo não o inclui na figura. Por fim, embora setas apontem para elementos-chave com fluxos em vários sentidos, não estabelece uma leitura lógica de processos ou fluxos lógicos de ações (Teece, 2014, p. 334).

Teece (2018) revisitou o modelo, onde buscou conectar as CD à teoria dos sistemas. No artigo, diz que as CD incluem atividades empresariais padrão e que seu valor crítico reside no potencial de ajudar a organização a fazê-las repetidamente, como um processo contínuo. Representada por círculos entrelaçados, as CD estão dentro de parte das capacidades da firma e envolvem apenas parte dos recursos, incluindo estratégicos e comuns, assim como parte da estratégia da firma. Mostra que o restante dos recursos está ligado às capacidades comuns e ao ambiente externo (Teece, 2018, p. 363).

Para Teece (2018, 2023), a estratégia é considerada como componente “principal e final” das CD, muito embora, no modelo, situe a maior parte da estratégia fora da estrutura (Teece, 2018, p. 361). Distribui o restante do círculo que representa a estratégia nas capacidades comuns e no ambiente externo. Entende-se, entretanto, que embora informações venham do mercado e produtos ou serviços possam ser testados e validados nesse âmbito, a decisão de qual direção seguir e quais recursos usar, é tomada internamente, através de análises dos gestores da organização.

Além disso, na figura, a estratégia não faz nenhuma conexão com os recursos da firma, o que causa admiração, posto que uma boa estratégia, segundo Teece (2014), interage com os três clusters das CD, que incluem orquestração de ativos (Teece, 2007). Por fim, apesar de afirmar que capacidades, recursos e estratégia constituem um sistema de elementos interdependentes (Teece, 2014), na figura, não há compreensão de como os recursos da firma estejam, de alguma forma, conectados à estratégia. Fica, portanto, a dúvida de se, e como, a formação ou mudança da estratégia acontece.

Essa questão parece não estar clara para o autor, já que às vezes a situa dentro da estrutura da CD (Teece, 2018, p. 363), e, outras, como um elemento separado (Teece, 2014, p. 334). O paradoxo continua quando afirma que os três grupos de CD devem estar ligados e serem parte integrante da estratégia (Teece, 2020) e que a estrutura das CD, engloba a estratégia (Teece, 2017). Menciona ainda que as atividades da capacidade de “*sensing*” das CD podem ser idênticas à etapa de “diagnóstico do problema” do processo estratégico (Teece, 2018), e que organizações com CD fortes, são capazes de implementar ações estratégicas de forma mais rápida e efetiva (Teece, 2014), fazendo alusão à outra etapa do processo, a “execução”.

Teece (2018) fala ainda em dois elementos importantes das CD, as CGD e os microfundamentos. Embora defenda a compreensão de todos os níveis em uma abordagem de sistemas, não são representados na figura. Sobre aprendizado, diz que pode desencadear um

*loop de feedback* simples ou duplo, que envolve informações sobre mudanças externas que entram no sistema, mas igualmente não inclui esse elemento na figura. Reconhece a importância da inovação de baixo para cima, contudo não se vê interligações que indiquem esse fluxo.

Em uma revisão recente, Teece (2023) vê a estrutura das CD com inúmeras aplicações potenciais, no entanto, graficamente, só apresenta no artigo uma figura representando a quantidade de recursos organizacionais comprometidos com cada categoria de capacidade (Teece, 2023, p. 124).

Finalmente, em 2025, Cristofaro et al. (2025) mostram como as CD interagem com o ambiente externo com um foco renovado de como os gerentes empreendedores traçam o caminho de uma organização por meio de CD. No artigo, falam que dentro da estrutura das CD a orquestração contínua de ativos depende fortemente de líderes empreendedores, porém, apesar de vários esclarecimentos sobre onexo Ambiente-CD, o artigo não apresenta representações da estrutura das CD.

Em resumo, a evolução do conceito ao longo das últimas décadas demonstra um esforço contínuo para aprimorar sua estrutura, no entanto, levanta questões sobre clareza e coerência interna, além da indefinição de alguns elementos-chave e da inconsistência nas representações gráficas.

### **3.2 Surgimento e evolução da estrutura das Capacidades Gerenciais Dinâmicas**

Embora há mais de 60 anos Penrose (1959 citado por Helfat & Peteraf, 2015) tenha identificado os gestores, especialmente os do topo da organização, como uma restrição fundamental à capacidade de crescimento e diversificação das empresas, foi apenas em 2003 que Adner e Helfat introduziram o conceito de Capacidades Gerenciais Dinâmicas (CGD), com foco específico na capacidade individual dos gestores de influenciar os resultados estratégicos da firma (Mehta & Ali, 2020).

O conceito estabelece uma analogia direta com a definição e com as três capacidades das CD – a habilidade dos gestores de “construir, integrar e reconfigurar” recursos e competências organizacionais (Adner & Helfat, 2003). Além disso, incorpora a noção de que a “intenção” influencia os resultados organizacionais (Augier & Teece, 2009), a estratégia corporativa (Adner & Helfat, 2003; Teece, 2012) e o desempenho organizacional (Helfat & Peteraf, 2015).

A primeira representação da estrutura das CGD foi apresentada por Adner & Helfat (2003, p. 1022) e especifica três fatores que afetam a capacidade dos gestores de alterar o desempenho das empresas: (1) capital humano gerencial, (2) capital social gerencial e (3) cognição gerencial.

O capital humano gerencial refere-se às habilidades adquiridas por meio de investimentos em educação, treinamento ou aprendizagem em um sentido mais amplo (Becker, 1964 citado por Helfat & Martin, 2014). Abrange o conhecimento, a formação acadêmica, a experiência e as habilidades de um indivíduo (Helfat & Martin, 2014).

Na abordagem das CGD, o capital humano engloba o capital humano geral, que envolve conhecimentos e habilidades amplamente aplicáveis fora da organização, e o capital humano específico, que se refere às habilidades e ao conhecimento adquiridos no contexto da empresa (Becker, 1964 citado por Durán et al., 2022).

O capital social gerencial resulta das relações sociais e pode conferir influência, controle e poder aos gestores (Adner & Helfat, 2003), enquanto a cognição gerencial refere-se às crenças, modelos mentais, processos mentais e emoções dos gestores (Helfat & Martin, 2014) que servem como base para a tomada de decisão (Adner & Helfat, 2003).

A estrutura das CGD revela que, apesar de suas diferenças estruturais, os três componentes operam de forma simultânea, evidenciando um processo de retroalimentação (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Martin, 2014; Holzmayer & Schmidt, 2020).

A posse isolada de um desses elementos pode não ser suficiente para gerar o desempenho máximo, enquanto sua presença simultânea pode ser essencial para a execução da estratégia e o alcance dos resultados desejados (Mostafiz et al., 2019).

Assim como nem todas as organizações possuem CD desenvolvidas, os autores argumentam que nem todos os gestores possuem CGD desenvolvidas, inclusive alguns apresentam capacidades gerenciais dinâmicas mais eficazes do que outros (Helfat & Martin, 2014).

Diferentemente da estrutura das CD, a estrutura das CGD não é alvo de controvérsia na literatura (Heubeck, 2023), ou seja, dentro da revisão realizada neste estudo, não foram encontrados artigos que refutem ou contradigam qualquer um de seus elementos ou suas possíveis relações e interações.

Embora alguns estudos tenham começado a explorar a relação entre os fatores adjacentes das CGD e as CD, a abordagem predominante ainda se dá por meio da análise isolada de cada fator.

#### **4 PROPOSIÇÃO DE UM MODELO INTEGRATIVO**

Sabe-se que a estrutura das CD vê os gestores como atores principais em uma organização (Teece, 2012, 2014, 2016), responsáveis, entre outras coisas, por reconhecer a necessidade de trazer mudanças aos seus negócios, principalmente em ambientes de incerteza (Augier & Teece, 2009). Heubeck e Meckl (2023) dizem que as capacidades desses gestores permitem que organizações se adaptem e respondam a cenários em constante evolução.

De fato, a coordenação de mudanças adaptativas em ativos estratégicos dificilmente ocorreria sem o envolvimento dos gestores no topo da organização (Helfat & Peteraf, 2015). Da mesma forma, parece improvável que decisões estratégicas emergjam de um processo dissociado da atuação gerencial (Adner & Helfat, 2003). Além disso, atividades de nível superior, como a orquestração e renovação contínua de ativos, são diretamente ligadas a gerentes empreendedores (Cristofaro et al., 2025; Teece, 2012).

Adicionalmente, apesar de Teece, um dos principais autores do campo das CD, enfatizar o papel dos gestores na criação de novas estratégias, capacidades, modelos de negócios, aprendizagem e inovação (Teece, 2014), raramente utiliza o conceito de CGD em seus trabalhos, mesmo ao discorrer sobre o que denomina "gestão empreendedora" (Teece, 2016).

Cristofaro et al. (2025) também destacam que a estrutura das CD revela potenciais sinergias com o empreendedorismo institucional, principalmente devido à ênfase da estrutura na modelagem por gestores empreendedores. Ou seja, segundo os autores, a maneira como as CD são estruturadas depende fortemente do papel de gestores que moldam, adaptam e transformam a organização ativamente.

Dado que em ambientes turbulentos a atuação de gestores empreendedores se torna ainda mais crítica para o desempenho organizacional (Heubeck, 2024), compreender como essas capacidades interagem, torna-se essencial. No entanto, a ausência de um modelo que integre essas abordagens limita a compreensão sobre como os gestores influenciam a construção e a renovação das CD dentro das empresas.

Buscando atender a essa demanda, apresenta-se na Figura 2 um modelo conceitual integrativo, que detalha os principais elementos que sustentam essa relação e evidencia como as CGD influenciam o desenvolvimento das CD nas organizações. O modelo busca esclarecer o papel da gestão na adaptação estratégica e na criação de vantagem competitiva sustentável,

contribuindo para um entendimento mais abrangente sobre as interações entre capacidades organizacionais e gerenciais.

Sabendo que a abordagem das CD é complexa e ocupa lugar central na literatura da gestão estratégica, o modelo apresentado é apenas um esforço de dar maior coerência interna a sua estrutura e uma tentativa de explicar as relações entre as CGD, CD, estratégia e vantagem competitiva da firma.

#### **4.1 Fundamentação Teórica do Modelo Integrativo**

Com base nas teorias das CD (Teece et al., 1997; Teece, 2007) e das CGD (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Peteraf, 2015), este estudo muda o foco da perspectiva macro para um exame de microfundamentos em múltiplos níveis, partindo da análise da dinâmica de fatores subjacentes na formação das CGD, examinando suas implicações na formulação estratégica e microfundamentos das CD e, posteriormente, formação das CD da firma.

Neste artigo, adota-se as definições originais das CD de Teece et al. (1997), como a “capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências organizacionais internas e externas para atender às mudanças do mercado”; e das CGD de Adner e Helfat (2003), definidas como “as capacidades com as quais os gerentes constroem, integram e reconfiguram recursos e competências organizacionais”, que demonstram a congruência e analogia direta entre os dois conceitos.

Com base na abordagem original das CD, este modelo considera exclusivamente as três capacidades centrais descritas por Teece (2007), *Sensing*, *Seizing* e *Transforming*, pois entende-se que elas são os principais vetores da manutenção da vantagem competitiva da firma.

Como arcabouço para o *framework* teórico, utiliza-se a perspectiva reducionista da abordagem de microfundamentos, que se baseia na afirmação de que macroconceitos e afirmações causais envolvendo a interação de macrovariáveis, não apenas podem, mas também devem ser reduzidos aos seus componentes constituintes (Abel, Felin & Foss, 2008 citado por Foss & Pedersen, 2019). Através dos microfundamentos podem ser localizadas as causas imediatas de um fenômeno em um nível de análise inferior ao próprio fenômeno (Felin et al., 2012).

Apesar de a literatura identificar outros processos e rotinas que podem ser reconhecidos como microfundamentos das CD, este artigo adota exclusivamente aqueles detalhados por Teece (2007). Na abordagem das CGD, considera-se apenas os três fatores subjacentes – capital humano gerencial, capital social gerencial e cognição gerencial – definidos por Adner e Helfat (2003).

Ademais, entende-se as expressões “gestores empreendedores” (Teece, 2016), “líder” (Foss et al., 2023), “empreendedores” (Teece, 2016), utilizadas na literatura das CD apenas como “gestores”, diferenciados em gestores de topo e intermediários.

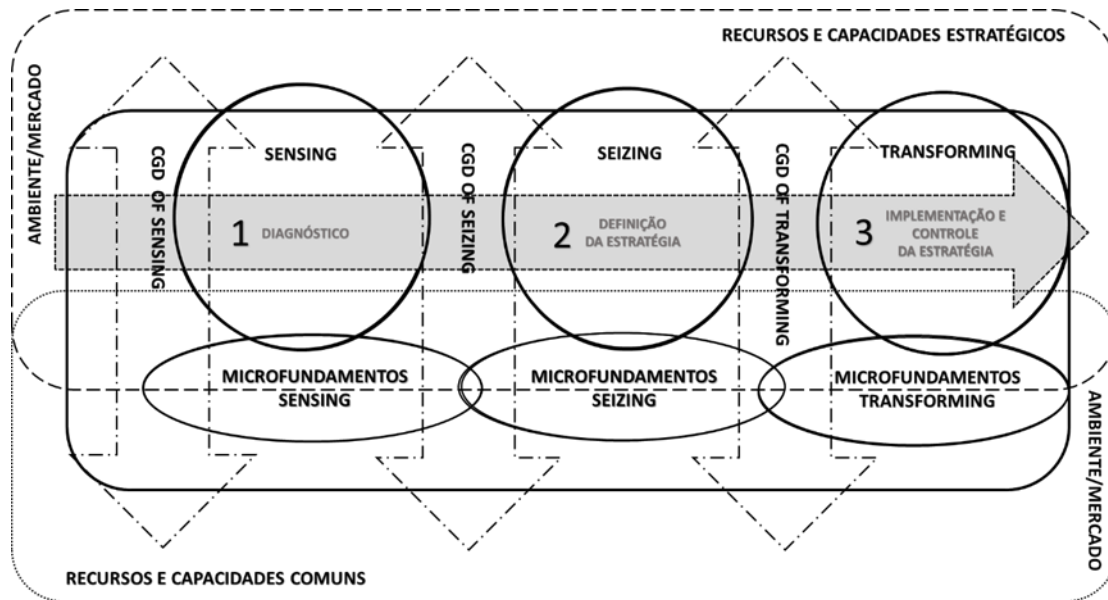
Finalmente, seguindo a Figura 2 e com base na teoria já apresentada, o estudo concentra-se nos fluxos internos e mais importantes da formação das três principais capacidades das CD, devido principalmente ao grau de abstração e complexidade que o conceito das CD apresenta.

#### **4.2 Explicação Lógica do Modelo Integrativo**

Com base na lógica schumpeteriana de destruição criativa e empreendedorismo, considera-se que a capacidade dos gestores de antecipar-se ou responder às transformações do ambiente, identificando oportunidades e ameaças, constitui o ponto de partida na Figura 2 da dinâmica entre as CGD e CD da firma. Esse entendimento é reforçado pela afirmação de que decisões estratégicas não surgem de um processo de tomada de decisão desincorporado – os gerentes tomam essas decisões (Adner & Helfat, 2003, p. 1012).

Ao detalhar os microfundamentos da capacidade da firma *Sensing*, Teece (2007, p. 1322-1326) apresenta ações gerenciais através das quais essa capacidade pode ser construída. Como ele postula, os processos ligados a capacidade *Sensing* dependem de ações gerenciais específicas, tais como a digitalização e o monitoramento da evolução tecnológica interna e externa, a aplicação de estruturas analíticas para detecção de oportunidades e ameaças, a exploração de fornecedores para complementar inovações, entre outras.

Figura 2. *Framework* Teórico Integrativo das Estruturas das CD e CGD



Fonte: *Framework* conceitual elaborado pelos autores (2025)

Nesse primeiro fluxo de interações entre elementos, entende-se que alguns processos de identificar e moldar oportunidades e ameaças já estão estabelecidos na firma e são resultado da aptidão técnica e evolutiva alcançadas através do aprendizado aplicado pelos gestores com o passar do tempo. Compreende-se igualmente que novas decisões, ações e processos surgirão de forma espontânea diante das novas perspectivas apresentadas pelo ambiente externo e pelos novos aprendizados gerados pelas interações diárias entre gestores e outros indivíduos no ambiente interno e externo.

Sobre isso, Adner & Helfat (2003) destacam que as ações de sentir oportunidades e ameaças podem ser auxiliadas pelo capital social gerencial, pois entendem que laços sociais, tanto internos quanto externos, possibilitam a transferência de informações, fornecem acesso a recursos externos e podem facilitar a troca de conhecimento e o acesso a habilidades complementares. Essas conexões lhes permitam acessar o conhecimento e a experiência de outras pessoas, tornando-se mais valiosos para a organização.

Em conformidade com o exposto, a abordagem das CGD defende que a capacidade individual do gestor de sentir oportunidades e ameaças, depende diretamente da qualidade e da intensidade do capital humano, do capital social e da cognição que cada um apresenta (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Peteraf, 2015) e que devido às diferenças nos três fatores, gestores apresentam capacidades gerenciais dinâmicas individuais distintas, o que impacta diretamente em suas formas de pensar, sentir, se comportar e tomar decisões (Adner & Helfat, 2003). Por isso, mesmo em empresas do mesmo setor, operando em ambientes semelhantes, o processo de sentir oportunidades e ameaças, assim como qualquer outro, será conduzido de forma diversa, com base apenas nas informações e recursos que suas capacidades forem capazes de captar.

Então, quanto mais fortes as capacidades dinâmicas do gestor, maior o poder de detecção de oportunidades e ameaças (Tasheva & Nielsen, 2022).

Souza e Forte (2021), fortalecem esse argumento quando dizem que as capacidades cognitivas de percepção e atenção, podem causar o fenômeno da “cegueira por desatenção”, fazendo com que gestores filtrem informações de forma diferente. Dizem que especialistas podem utilizar informações relativas às suas experiências com mais precisão e rapidez do que os não especialistas.

Como capacidades apresentam diferentes manifestações e foco (Felin et al., 2012) e a capacidade *Sensing* da firma envolve atividades de digitalização, criação, aprendizagem e interpretação, onde informações são tratadas e depois enviadas para geração e testagem de hipóteses (Teece, 2007), sugere-se que gestores (Ver Figura 2), tanto de topo como intermediários, com suas capacidades dinâmicas específicas de sentir oportunidades e ameaças, representados pela primeira seta bidirecional vertical da figura, iniciam a digitalização e exploração do ambiente, buscando, tanto interna como externamente, recursos e capacidades estratégicos e comuns para iniciarem seu processo de diagnóstico, incluindo especialistas.

A estrutura das CD sempre considerou gerentes do topo como os principais responsáveis por reconhecer a necessidade de trazer mudanças no ambiente de negócios onde há incerteza (Augier & Teece, 2009), entretanto é cada vez mais comum estudos que reconhecem gestores intermediários como atores que exercem influência na construção de CD da firma (Greven et al., 2023; Gullmark et al., 2025).

Conceitua-se essas capacidades dinâmicas específicas dos gestores de identificar e moldar oportunidades e ameaças de CGD *of Sensing*, fazendo analogia direta às organizacionais. Argumenta-se, entretanto, que enquanto a capacidade da firma *Sensing* é também constituída por processos e rotinas já estabelecidos pelos gestores, as CGD *of Sensing* são constituídas apenas por elementos idiossincráticos.

Este argumento está fundamentado em Teece (2023) que postula que CD envolvem uma combinação de rotinas organizacionais e gestão empreendedora (por isso a intersecção dos círculos e seus fundamentos com as setas bidirecionais das CGD), onde decisões gerenciais são um fator-chave para sustentar a competitividade da organização; e em Bokhari et al. (2024), que conceituam capacidades gerenciais como ativos invisíveis ou intangíveis que podem ser difíceis de imitar.

Segundo Teece (2007), na dinâmica entre as três capacidades da firma, gestores de topo e intermediários recebem suporte técnico necessário dos gestores localizados na camada mais baixa, para que funcionem de maneira mais rápida e eficiente. Assim, o fluxo de informações e decisões entre as camadas gerenciais deve ser contínuo e bidirecional, e deve acontecer tanto de cima para baixo, como de baixo para cima, garantindo que a estratégia seja formulada e implementada.

No modelo proposto, o fluxo de procedimentos, informações e decisões que sobem e descem na hierarquia gerencial é representado pelas três setas bidirecionais; e o ambiente externo por linhas retangulares pontilhadas mostrando que recursos estratégicos e comuns, tanto estão dentro como fora da organização (Teece, 2007).

Teoriza-se, assim, que a primeira seta bidirecional vertical, posicionada à esquerda do círculo que representa a capacidade da firma *Sensing* e de seus microfundamentos, reflete não só que gestores podem necessitar de rotinas ou processos já estabelecidos para sentir oportunidades e ameaças (Teece, 2007), como também que as estruturas dessas capacidades são constituídas e definidas por capacidades gerenciais específicas, propostas neste estudo como CGD *of Sensing*.

Durante esse processo, muitos recursos entram na empresa e são avaliadas pelos gestores, que passam a tomar decisões e escolher as melhores alternativas para serem testadas. Entende-se que é nessa etapa que a formulação da estratégia começa iniciando-se com o

diagnóstico, como menciona Teece (2018), quando diz que as atividades da capacidade *Sensing* podem ser idênticas à etapa de “diagnóstico do problema” do processo de elaboração da estratégia.

Com pequenas variações, “estratégia” é conceituada como “planos e ações que as empresas tomam para atingir seus objetivos. Reflete o processo pelo qual os planos para alocação de recursos são desenvolvidos e as ações necessárias para atingir objetivos são identificadas (Harreld et al., 2007).

Nesse estágio, a configuração única das capacidades dinâmicas dos gestores pode impactar sua capacidade de responder a mudanças estratégicas (Åberg & Torchia, 2020; Adner & Helfat, 2003; Heubeck, 2024), o que sugere o papel ativo dos gestores na mudança intencional da estratégia e, conseqüentemente, nos resultados de desempenho organizacional (Adner & Helfat, 2003; Rosenbloom, 2000; Tripsas & Gavetti, 2017).

As informações e outros recursos captados são então analisados e priorizados de acordo com os sistemas de valores gerenciais (Adner & Helfat, 2003) e de suas capacidades cognitivas, que segundo Heubeck e Meckl (2023) aprimoram processos de aprendizagem e a interpretação de novos dados e informações.

Assim, caso algum projeto se mostre promissor, as escolhas estratégicas tornam-se mais limitadas e os gestores passam a decidir quais recursos e competências serão necessárias para sua implementação (Teece, 2007). Essas escolhas se combinam para criar novas capacidades e a base de conhecimento da organização (Zahra et al., 2006). Essa fase, que culmina na elaboração da estratégia da firma, depende significativamente da experiência e da rede de contatos dos gestores (Adner & Helfat, 2003).

Segundo Teece (2007, p. 1329-1334) a capacidade da firma que envolve aproveitar oportunidades, *Seizing*, está diretamente relacionada com processos que dependem de ações gerenciais direcionadas, tais como: investir em tecnologias e projetos com maior probabilidade de aceitação de mercado, criar ou substituir modelos de negócios, definir estratégia de comercialização e prioridades de investimentos, substituir regras de decisão disfuncionais, criar um ambiente onde tomadores de decisão se sintam livres, dentre outras.

Assim como gestores com CGD *of Sensing* detêm capacidades dinâmicas específicas de digitalização, criação, aprendizagem e interpretação do ambiente, teorizamos que gestores com CGD *of Seizing* possuem capacidades dinâmicas específicas de aproveitar oportunidades e transformá-las em planos de ação concretos, de maneira análoga às capacidades organizacionais correspondentes.

Uma vez que uma nova oportunidade é detectada, o fluxo segue e gestores de topo delegam para gestores intermediários as atividades a serem executadas (representado pela intersecção do terceiro grande círculo com seus microfundamentos) para testar novos produtos, serviços, tecnologias ou modelos de negócio (Teece, 2007). A forma como esses testes são conduzidos, as atividades cumpridas e os recursos utilizados dependem, mais uma vez, das capacidades dos gestores (Adner & Helfat, 2003; Teece, 2007), dessa vez da capacidade de transformar oportunidades detectadas em ações estratégicas concretas.

A teoria das CGD postula que nessa fase a capacidade de gerar confiança, superar resistências e promover cooperação são muito importantes e dependem, em parte, das habilidades sociais dos gestores, uma vez que a construção da confiança requer entendimentos mútuos e relações sólidas (Helfat & Peteraf, 2015). Laços sociais, dentro e fora da organização, oferecem acesso a recursos como financiamento e talentos qualificados, permitindo um melhor aproveitamento de oportunidades, facilitando mudanças na estrutura organizacional e nos ativos físicos envolvidos nos processos de transformação (Helfat & Martin, 2014).

Além disso, em consonância com Teece (2007, p. 1334-1340), nessa etapa a cultura organizacional tem um papel crucial. Para que as capacidades organizacionais sejam realmente eficazes, a empresa precisa de uma cultura flexível, voltada à inovação e à aprendizagem

contínua, pois emergem do conhecimento, se desenvolvem por meio da prática (Helfat & Peteraf, 2015; Zollo & Winter, 2002) e evoluem ao longo do tempo (Teece, 2012). Sem conhecimento e experiência, a capacidade gerencial de tomada de decisão é enfraquecida, prejudicando todas as capacidades dos gestores, por isso, postula-se a aprendizagem contínua como uma condição *sine qua non* para a retroalimentação do ciclo *Sensing, Seizing e Transforming*, garantindo sua permanência e evolução.

Exercendo a capacidade *Transforming*, a empresa reconfigura sua base de recursos para atender às mudanças do mercado, o que depende da capacidade dos gestores de orquestrar, reconfigurar e proteger a base de recursos, capacidades e ativos da empresa (Teece, 2007), aqui denominada *CGD of Transforming*.

Nessa última fase, Teece (2007, p. 1334-1340) também detalha quatro processos aos quais a capacidade da firma *Transforming* está relacionada e postula que dependem de ações gerenciais direcionadas como criar uma cultura de mudança e inovação contínua, identificar, desenvolver e utilizar ativos especializados e co-especializados, criar estrutura de governança e incentivo voltadas para permitir o aprendizado e a geração de novos conhecimentos, reescrever contratos de fornecimento não competitivos, dentre outras.

Menciona ainda que organizações com CD fortes, são capazes de implementar ações estratégicas de forma mais rápida e efetiva (Teece, 2014), fazendo alusão à etapa final do processo estratégico, a “execução”.

Apesar de afirmações controversas sobre o posicionamento da estratégia na estrutura das CD (Teece, 2014, 2017, 2018, 2020, 2023), entende-se neste estudo que a estrutura das CD engloba a estratégia (Teece, 2017), sendo seu componente “principal e final” (Teece, 2018; 2023), que está ligada e interage com os três clusters das CD (Teece, 2014, 2020).

Consistente com essa posição estão os microfundamentos específicos de cada uma das três capacidades da firma definidos por Teece (2007), que após análise detalhada, demonstram similaridades com os movimentos de diagnóstico (na capacidade *Sensing*), formulação (na capacidade *Seizing*), execução e controle da estratégia (na capacidade *Transforming*).

Embora não estejam representados na figura proposta por Adner & Helfat (2003, p. 1022), a mudança estratégica, o desempenho organizacional (Helfat & Peteraf, 2014) e a vantagem competitiva (Mostafiz et al., 2019) são os três resultados críticos das CGD, evidenciados em diversos estudos empíricos na área (Helfat & Martin, 2014; Heubeck, 2023).

Entende-se ainda que, apesar de uma série de outros fatores possam influenciar na reconfiguração ideal de ativos, os gestores sempre serão os responsáveis de avaliar a influência desses e de outros fatores na escolha da melhor opção de estratégia e da reconfiguração de ativos (Tasheva & Nielsen, 2022), por isso teorizamos que as CGD of *Sensing, Seizing e Transforming* são as principais responsáveis pela reorientação estratégia contínua da empresa e constituem os elementos centrais de cada uma das três capacidades dinâmicas principais da firma.

Por fim, considera-se que as capacidades da firma *Sensing, Seizing e Transforming* geram processos sequenciais e contínuos que se sobrepõem e se entrelaçam (Teece, 2020) e podem funcionar como um organismo vivo saudável (Teece, 2018). É provável que em uma corporação ou no caso de ambidestria, por exemplo, diferentes grupos de gestores, com suas capacidades gerenciais dinâmicas únicas de *Sensing, Seizing e Transforming*, tomando diferentes decisões acerca de diferentes produtos ou serviços, desenvolvam simultaneamente o mesmo ciclo representado na Figura 2 em diferentes áreas ou unidades da empresa, sem, contudo, gerar conflitos estratégicos.

É importante ressaltar ainda que a vantagem competitiva sustentável não é resultado das CGD isoladamente. O desempenho estratégico depende da dinâmica entre elas, o que envolve gestores e especialistas distribuídos em toda a hierarquia da firma (Eisenhardt & Martin, 2000;

Tasheva & Nielsen, 2022) e de processos e rotinas já estabelecidos pela organização ao longo do tempo.

Finalmente, novas mudanças no ambiente podem alterar o valor e a importância dos recursos da empresa (Onufrey & Bergek, 2021) ou a antecipação dos gestores em sentir e digitalizar mudanças pode iniciar um novo ciclo e novas decisões serão tomadas com base nas capacidades “*Sensing, Seizing e Transform*”, construídas e praticadas de forma única por cada gestor ou pelo grupo de gestores da firma.

## 5 CONTRIBUIÇÕES DO MODELO E LACUNAS PARA PESQUISAS FUTURAS

Este estudo avança a literatura acadêmica sobre gestão estratégica preenchendo lacunas e respondendo a apelos recentes quando liga as abordagens das CD e CGD e aclara como elementos das CGD impactam na estratégia e influenciam as CD da firma.

A pesquisa não apenas discute modelos existentes, mas também contribui com a criação de um *framework* integrativo original que esclarece as complexas interações entre CGD e CD dando uma nova percepção ao fenômeno da formação das CD e melhorando as discrepâncias estruturais encontradas na literatura. Destaca as relações entre CGD e CD e aprofunda essa compreensão, fornecendo uma visão mais interconectada desses construtos. Além de identificar seus principais elementos e interligações, examina como recursos comuns e estratégicos se interligam e impactam na criação da estratégia da firma e na sustentação de uma vantagem competitiva duradoura.

O estudo ainda expande a teoria das CGD ao explicar como fatores adjacentes podem construir fortes e específicas CGD *of Sensing, Seizing e Transforming*, deixando claro que, embora as interações entre o capital cognitivo, social e humano dos gestores possam gerar outras capacidades, essas são as responsáveis diretas pela reorientação estratégia contínua da empresa e pela força ou fraqueza das capacidades dinâmicas da firma de igual denominação.

Ainda do ponto de vista teórico, ao construir um modelo multinível, o estudo fortalece o entendimento sobre o importante papel dos gestores no desenvolvimento e na sustentação das capacidades estratégicas da firma, conectando diferentes níveis de análise – micro e macro – sobre estratégia, CD e CGD dentro da mesma estrutura conceitual.

Do ponto de vista gerencial tem implicações significativas pois oferece *insights* para a prática gerencial. O modelo pode servir como um guia para gestores que buscam fortalecer a capacidade adaptativa e inovadora de suas empresas. Ao conhecerem como a quantidade e a qualidade das CGD influenciam diretamente na elaboração e execução estratégica e na eficácia das CD, as organizações podem adotar ações mais direcionadas para o desenvolvimento gerencial, investindo em programas de capacitação, redes de relacionamento e estímulo à cognição estratégica. Além disso, a compreensão da dinâmica entre CGD e CD pode auxiliar na formulação de políticas organizacionais que favoreçam a criação de um ambiente propício à inovação, facilitando a orquestração de recursos e a reconfiguração de ativos conforme as necessidades estratégicas da empresa.

Embora o modelo integrativo proposto contribua para uma compreensão mais profunda da ligação entre as CD e CGD, ele possui limitações que sugerem caminhos promissores para pesquisas futuras. A principal delas reside na necessidade de estudos empíricos que validem as relações e conceitos propostos. Outra seria o enriquecimento do modelo com explicações detalhadas sobre interrelações das CD e CGD com ambiente externo ou ecossistema da organização, que neste estudo, não foi estudado em profundidade. Como as CD funcionam em caso de ambidestria ou a nível de corporação, também poderia ser melhor explorado.

Estudos futuros também podem investigar como as CGD *of Sensing, Seizing e Transforming* se comportam em diferentes contextos organizacionais e se ou como estão presentes em cada nível gerencial. Estudos longitudinais podem explorar como as CGD *of*

*Sensing, Seizing e Transforming* afetam a evolução das CD ao longo do tempo e se durante o ciclo de vida da empresa essa relação muda ou se intensifica.

Outra lacuna relevante está na identificação e compreensão de possíveis moderadores e mediadores da relação CD-CGD, como cultura organizacional, processos internos de aprendizagem e modelos de tomada de decisão. Descobrir como as CGD afetam a cultura ou são afetados por ela na formação das CD, também seria uma importante contribuição.

Um caminho promissor seria explorar se existem padrões de fluxos de informação ou decisões entre os diferentes níveis de gestores durante a mudança estratégica ou formação das CD, mesmo considerando diferenças entre empresas, setores e indivíduos.

A partir das lacunas indicadas, futuras pesquisas poderão testar e expandir esse modelo, contribuindo para sua validação empírica e refinamento teórico, consolidando sua relevância tanto para a academia quanto para a prática organizacional.

## REFERÊNCIAS

- Åberg, C., & Torchia, M.T. (2020). Do boards of directors foster strategic change? A dynamic managerial capabilities perspective. *Journal of Management and Governance*, 24, 655–684. <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09462-4>.
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 1011-1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>.
- Bokhari, S. A. A., Aftab, M., Yaqub, M. Z., Ali, M., & Malik, A. (2024). Entrepreneurs' dynamic managerial capabilities as a source of sustained competitive advantage for small and medium enterprises. *International Journal of Business Performance Management*, 25(2), 219-241. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2024.137002>.
- Cristofaro, M., Helfat, C. E., & Teece, D. J. (2025). Adapting, Shaping, Evolving: Refocusing on the Dynamic Capabilities–Environment Nexus. *Academy of Management Collections*, 4(1), 20-46. <https://doi.org/10.5465/amc.2022.0008>.
- Durán, W. F., Aguado, D., & Perdomo-Ortiz, J. (2022). Relationship between CEO's strategic human capital and dynamic capabilities: A meta-analysis. *Management Review Quarterly*, 73(4), 1631-1666. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00282-9>.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E).
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of management studies*, 49(8), 1351-1374. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01052.x>

- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2019). Microfoundations in international management research: The case of knowledge sharing in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 50, 1594-1621. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00270-4>.
- Foss, N., Schmidt, J., & Teece, D. (2023). Ecosystem leadership as a dynamic capability. *Long range planning*, 56(1), 102270. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102270>.
- Greven, A., Kruse, S., Vos, A., Strese, S., & Brettel, M. (2023). Achieving product ambidexterity in new product development: The role of middle managers' dynamic managerial capabilities. *Journal of Management Studies*, 60(7), 1786-1818. <https://doi.org/10.1111/joms.12886>.
- Gullmark, P., Salvato, C., & Clausen, T. H. (2025). Middle managers matter! Unpacking the deployment and adaptation of organization-level dynamic capabilities. *Public Management Review*, 1-28. <https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2469826>
- Harreld, J. B., O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California management review*, 49(4), 21-43. <https://doi.org/10.2307/41166404>.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2014). Dynamic managerial capabilities: review and assessment of managerial impact on strategic change, *Journal of Management*, 41 (5), 1281-1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36 (6), 831-850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>.
- Heubeck, T. (2023). Looking back to look forward: a systematic review of and research agenda for dynamic managerial capabilities. *Management Review Quarterly*, 1-45. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00359-z>.
- Heubeck, T., & Meckl, R. (2023). Microfoundations of innovation: A dynamic CEO capabilities perspective. *Managerial and Decision Economics*, 44(6), 3108-3126. <https://doi.org/10.1002/mde.3866>.
- Heubeck, T. (2024). The impact of dynamic managerial capabilities on firm performance: A moderated mediation analysis of German DAX firms. *Journal of Management & Organization*, 30(5), 1538-1563. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.57>.
- Holzmayr, F., & Schmidt, S. (2020). Dynamic managerial capabilities, firm resources, and related business diversification – Evidence from the English Premier League. *Journal of Business Research*, 117, 132-143. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.044>.
- Kurtmollaiev, S. (2020). Dynamic Capabilities and Where to Find Them. *Journal of Management Inquiry*, 29(1), 3–16. <https://doi.org/10.1177/1056492617730126>.
- Mehta, A. M., & Ali, S.A. (2020). Dynamic managerial capabilities and sustainable market competencies: role of organisational climate. *International Journal of Ethics and Systems*, 37 (2), 245-262. <https://doi.org/10.1108/IJOES-07-2020-0121>.

- Mostafiz, M.I., Sambasivan, M. , & Goh, S.K. (2019). The antecedents and the outcomes of foreign market knowledge accumulation – the dynamic managerial capability perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34 (4), 902-920. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2018-0263>.
- Onufrey, K., & Bergek, A. (2021). *Transformation in a mature industry: The role of business and innovation strategies*, *Technovation*, 105, 102190. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102190>.
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29 (4). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>.
- Paul, J., Lim, W. M., O’Cass, A., Hao, A. W., & Bresciani, S. (2021). Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR). *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), O1-O16. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12695>
- Rosenbloom, R. S. (2000). Leadership, Capabilities, and Technological Change: The Transformation of NCR in the Electronic Era. *Strategic Management Journal*, 21, 1083-1103. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1083::AIDSMJ127>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1083::AIDSMJ127>3.0.CO;2-4).
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of management annals*, 12(1), 390-439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>.
- Schilke, O., & Helfat, C. E. (2025). Unlocking dynamic capabilities: Pathways for empirical research. *Journal of Management Scientific Reports*, 3(2), 71-87. <https://doi.org/10.1177/27550311251318724>.
- Souza, E. M., & Forte, S. H. A. C. (2021). Exploring the relationship between managerial cognitive capabilities and dynamic managerial capabilities. *International Journal of Business Administration*, 12(5), 1. <https://doi.org/10.5430/ijba.v12n5p1>.
- Tasheva, S., & Nielsen, B. (2022). The role of global dynamic managerial capability in the pursuit of international strategy and superior performance. *Journal of International Business Studies*, 53(6). The University of Sydney. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00336-8>.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319–1350. DOI: 10.1002/smj.640. <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, Haas School of Business, University of California., 49 (8). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>.

- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006>.
- Teece, D. J. (2017). Business models and dynamic capabilities. *Elsevier: Long Range Planning*, 5 (11), 40-49, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>.
- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24 (3), 359–368. Cambridge University Press and Australian and New Zealand Academy of Management. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.75>.
- Teece, D. J. (2020). Fundamental Issues in Strategy: Time to Reassess? *Strategic Management Review*, 1 (1), 103-144. <http://dx.doi.org/10.1561/111.000000005>.
- Teece, D. J. (2023). The Evolution of the Dynamic Capabilities Framework. In: Adams, R. et al. (eds). *Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship*. FGF Studies in Small Business and Entrepreneurship. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-11371-0\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-11371-0_6).
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamics capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*. Oxford: *Oxford University Press*, 3(3), 537-556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2017). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities*, 393-412. <https://doi.org/10.1002/9781405164054.ch23>.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>.