

Uma Visita Teórica à Abordagem Capacidades Dinâmicas a Partir da Perspectiva dos Autores Seminais Teece, Pisano e Shuen (1997): Um Ensaio Teórico

A Theoretical Visit to Dynamic Capabilities Approach
From the Perspective of Seminal Authors Teece,
Pisano and Shuen (1997): A Theory Essay

ALEXANDRE VIEGAS DA SILVA

Mestre em Administração de Empresas (UNISINOS)
Professor (UNISINOS)
e-mail: budelonalexandre@gmail.com

GIOVANNI BOHM MACHADO*

Mestre em Administração de Empresas (UNISINOS)
Professor Faculdade Luterana São Marcos de Alvorada, RS
e-mail: giobohm@terra.com.br

* Autor responsável pela correspondência

Resumo

Esta pesquisa, que se caracteriza como um ensaio teórico, tem como objetivo investigar e analisar a forma pela qual as capacidades dinâmicas contribuem teoricamente para o campo das estratégias organizacionais em prol da vantagem competitiva. A linha teórica baseia-se no estudo desenvolvido pelos autores seminais Teece, Pisano e Shuen, que emergiram, em 1997, com a abordagem sobre capacidades dinâmicas no cenário organizacional. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura com adoção da técnica da bola de neve para busca de obras seminais e de grande relevância para o desenvolvimento do assunto proposto. Foram realizadas pesquisas nas bases de dados EBSCO Host e SPELL. Como resultado dessa análise teórica, foram reunidas as principais vertentes conceituais e estudos relacionados às capacidades dinâmicas. Conclui-se que as capacidades dinâmicas ainda não se estabeleceram como um consenso na comunidade científica, tanto para os estudos organizacionais quanto para os pesquisadores, já que existem muitas divergências teóricas acerca desse construto. Esse fato torna-se um limitador dos estudos, mas também uma grande oportunidade para, no futuro, consolidar-se como uma teoria. Como contribuição teórica, este estudo propõe uma agenda de pesquisa aplicada sobre o construto capacidades dinâmicas, o que pode fazer com que mais estudos sobre o tema possam promover a mitigação das divergências teóricas e avançar na compreensão sobre esse fenômeno nas organizações.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas. Estratégias Organizacionais. Vantagem Competitiva.

Abstract

This research, which is characterized as a theoretical essay, has as its objective to investigate and analyze the form by which the dynamic capabilities contribute theoretically to the field of organizational strategies in favor of competitive advantage. The theoretical line is based on the study developed by the seminal authors Teece, Pisano and Shuen, which emerged with the approach on dynamic capabilities in the organizational scenario in 1997. A systematic review of the literature was performed with the snowball technique to search of seminal and great relevance works for the development of the proposed subject. Searches were performed in EBSCO HOST and SPELL databases. As a result of this theoretical analysis, were met the main conceptual aspects and studies related to the dynamic capabilities. It is concluded that the dynamic capabilities are not yet established as a consensus in the scientific community, both for organizational studies and for the researchers, since there are many disagreements concerning this theoretical construct. This fact becomes a limiter of studies, but also a great opportunity in the future to consolidate itself as a strong theory. As theoretical contribution, this study proposes an agenda for applied research on the construct dynamic capabilities, when more studies about this subject can promote the mitigation of divergences in the theory and advance the understanding of this phenomenon in organizations.

Keywords: Dynamic Capabilities. Organizational Strategies. Competitive Advantage.

1 Introdução

O mundo dos negócios das organizações está cada vez mais competitivo, globalizado e acirrado devido à forte concorrência mercadológica e aos ambientes de negócios dinâmicos, que estão sofrendo constantes mudanças, transformações e mutações inesperadas em seus aspectos internos e externos. Isso estimula a capacidade adaptativa das organizações, que, nesse contexto de turbulências empresariais, visam garantir a sustentação das vantagens competitivas para gerar sustentabilidade organizacional (Teece; Pisano; Shuen, 1997; Teece, 2007; 2012).

Dessa forma, a partir da perspectiva teórica da visão baseada em recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Collis; Montgomery, 1995), emergiu a abordagem das capacidades dinâmicas no campo da estratégia organizacional como uma proposta para o preenchimento teórico das lacunas deixadas por esse construto.

Esse fenômeno tem como propósito apresentar um novo paradigma conceitual em relação ao construto visão baseada em recursos ao buscar explicitar aspectos internos e externos relacionados à organização em ambientes complexos e dinâmicos em prol do desenvolvimento e manutenção da vantagem competitiva (Teece; Pisano; Shuen, 1997; Eisenhard; Martin, 2000) sem limitar-se apenas a características internas da organização que podem levar a vantagens competitivas por meio da utilização de recursos estratégicos e competências desenvolvidos, monitorados e controlados pela própria organização, conforme é explorado pela visão baseada em recursos (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984).

Sendo assim, em 1997, no artigo seminal "*Dynamic Capabilities and Strategic Management*", os autores Teece, Pisano e Shuen (1997) começaram a popularizar, no cenário da literatura internacional de estratégia, o construto capacidades dinâmicas como uma abordagem complementar e evolutiva em relação à visão baseada em recursos, buscando responder a questões organizacionais que esta não contemplava em seu em seu arcabouço teórico.

Para Teece (2007; 2009), a abordagem das capacidades dinâmicas passou a ter uma maior evidência especialmente nos mercados globalizados e dinâmicos, em que as mudanças tecnológicas ocorrem de forma rápida e sistemática, o que acarreta para a organização uma rápida adaptação diante das mudanças que passam a ocorrer nos ambientes de negócios.

Hung-Hsin e Lee (2009) corroboram a proposta de Teece (2007; 2009) ao explicarem que a abordagem das capacidades dinâmicas nas organizações deve ser

compreendida como um processo evolutivo da visão baseada em recursos que visa facilitar a resolução de problemas, qualificar e aprimorar a tomada de decisões dos gestores, favorecer o surgimento de novas ideias e ajudar os atores envolvidos na implementação dos objetivos ou estratégias organizacionais frente aos ambientes de negócios que estão sofrendo constantes e rápidas mudanças. Monteiro *et al.* (2013, p.17) ressaltam que, em "mercados versáteis, a empresa deve ter a capacidade de renovar competências de modo a assegurar continuamente a coerência entre o ambiente de negócios e a estratégia de atuação".

Dessa forma, este ensaio teórico busca investigar e analisar a forma pela qual as capacidades dinâmicas podem contribuir teoricamente para o campo das estratégias organizacionais, através de revisão sistemática da literatura com o auxílio da técnica da bola de neve.

Como resultados e contribuições teóricas para a área da estratégia, busca-se propor uma agenda de pesquisa acerca da abordagem capacidades dinâmicas, tendo como base o referencial teórico utilizado na presente pesquisa, visando produzir novos conhecimentos e fomentar o interesse dos pesquisadores em produzir pesquisas teórico-empíricas com o intuito de gerar novas perspectivas e contribuir para o fortalecimento desse construto.

Após essa introdução, em sua estruturação, o artigo apresenta inicialmente o referencial teórico que serviu de base para o desenvolvimento da pesquisa. Na sequência, são tecidos os resultados e contribuições para o campo da estratégia por meio de uma agenda de pesquisa e, por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências bibliográficas.

2 Marco Teórico

Origens das Capacidades Dinâmicas

Augier e Teece (2008) destacam que a origem histórica das capacidades dinâmicas está associada a um conjunto de elementos conceituais derivados da visão baseada em recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1986,1991; Peteraf, 1993; Collis; Montgomery, 1995, Rumelt, 1984) alinhadas à corrente de pensamento de Shumpeter (1942), que traz um novo paradigma sobre as ideias de inovação no contexto organizacional e também sobre as rotinas e competências relacionadas à teoria comportamental da firma (Cyert; March, 1963).

Augier e Teece (2008) ressaltam que a visão schumpeteriana, a teoria comportamental da firma e, especialmente, a visão baseada em recursos são os

pressupostos históricos que serviram de subsídios para o surgimento do fenômeno das capacidades dinâmicas. De modo geral, nota-se, na literatura científica organizacional, especialmente no campo da estratégia, uma contribuição valorosa que os construtos visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas forneceram acerca da busca para a compreensão e o entendimento das fontes que geram vantagem competitiva nas organizações.

Teece, Pisano e Shuen (1997) ressaltam que o surgimento do construto capacidades dinâmicas, que busca elementos não somente no campo da estratégia, mas também em outras áreas do conhecimento, tais como inovação e aprendizagem organizacional, etc., tem como referência os estudos desenvolvidos principalmente por autores como: Schumpeter (1942), Penrose (1959; 2006), Nelson e Winter (1982), Prahalad e Hamel (1990), Teece (1976; 1986; 1988), Hayes, Wheelwright e Clark (1988), Leonard-Barton (1992) Teece, Rumelt, Dosi e Winter (1994).

Capacidades Dinâmicas: Conceitos e definições

Após esse breve resgate histórico sobre as origens das capacidades dinâmicas no cenário organizacional, em 1997, os autores Teece, Pisano e Shuen trouxeram à luz do conhecimento o conceito sobre capacidades dinâmicas, que está associado à habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em resposta às rápidas mudanças que ocorrem nos ambientes internos e externos nos quais as organizações empresariais estão inseridas, em seus respectivos contextos. Witcher, Chau e Harding (2008) consideram esse estudo desenvolvido por Teece, Pisano e Shuen, em 1997, como a pesquisa seminal que mais influenciou os estudos posteriores sobre capacidades dinâmicas no campo das estratégias organizacionais.

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades podem ser entendidas como habilidades dinâmicas que refletem uma aprendizagem contínua no desenvolvimento e acumulação de competências desenvolvidas pela organização ao longo de sua história, com o propósito de buscar diferenciação no mercado em que está atuando em relação aos concorrentes.

Helfat e Peteraf (2003) transcendem a visão teórica desenvolvida por Teece, Pisano e Shuen (1997) ao destacarem que capacidade dinâmica refere-se à capacidade da organização para construir, integrar ou reconfigurar capacidades operacionais, que não necessariamente causem impacto no aumento da rentabilidade financeira, mas que se mostrem significativamente afetando o desempenho das capacidades operacionais da organização (Helfat; Peteraf, 2003)

em prol da busca pela vantagem competitiva mercadológica por meio das estratégias desenvolvidas.

A necessidade de as organizações desenvolverem as capacidades dinâmicas na sua estrutura empresarial está relacionada ao processo de adaptação ante as mudanças e transformações que estão ocorrendo nos ambientes de negócios dinâmicos e principalmente globalizados, visando estimular constantemente a adaptação das suas competências organizacionais para gerar vantagem competitiva (Teece, Pisano, Shuen, 1997).

Helfat e Peteraf (2003), Marcus e Anderson (2006) e Harreld *et al.* (2007) destacam que o fator principal que envolve a essência das capacidades dinâmicas nos ambientes de negócios dinâmicos e turbulentos está relacionado à habilidade da organização em desenvolver capacidades sustentáveis de nível elevado ao longo de sua trajetória existencial, que estimulem a alavancagem de um desempenho superior em relação aos seus concorrentes em prol das vantagens competitivas, no lugar de apenas disponibilizar recursos estratégicos que são considerados diferenciados. Em outras palavras, não basta a organização possuir recursos estratégicos diferenciados se não levar em consideração suas capacidades, desenvolvidas ao longo de sua trajetória no cenário organizacional, para a manutenção e o desenvolvimento de novas estratégias organizacionais sustentáveis.

Por essa perspectiva teórica, Ghemawat (2000) ratifica Helfat e Peteraf (2003), Marcus e Anderson (2006) e Harreld *et al.* (2007), ao afirmar que as capacidades dinâmicas têm sua origem em um processo de desencadeamento de decisões tomadas pelos gestores ao longo do tempo na trajetória da organização, o qual contribui para gerar um compromisso estratégico baseado em decisões anteriores, as quais fornecem subsídios para novas decisões estratégicas que serão implementadas na organização e que deverão estimular o desenvolvimento e o aprimoramento das competências organizacionais.

Pelas lentes teóricas de Teece, Pisano e Shuen (1997), as competências podem ser compreendidas como um conjunto de rotinas e processos organizacionais inerentes especificamente a uma determinada organização, na qual o desempenho é proporcionado pelo gerenciamento dos recursos e ou capacidades difíceis ou impossíveis de serem imitadas em contextos dinâmicos, onde ocorrem mudanças rápidas que impactam na organização.

Nas palavras de Tondolo e Bitencourt (2014, p.126), tal definição proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997) demonstra que esse conceito enfatiza as capacidades dinâmicas “como um conjunto de processos que resulta

em alterações no conjunto de recursos e capacidades correntes de uma organização, visando adaptar essa organização para lidar com as mudanças ambientais”.

Perspectivas Teóricas das Capacidades Dinâmicas

A partir do conceito desenvolvido por Teece, Pisano e Shuen (1997), tem emergido uma gama considerável e crescente de pesquisas acadêmicas focadas nesse construto, especialmente nos últimos anos, considerando estudos organizacionais em diversas áreas do conhecimento, como empreendedorismo, marketing, recursos humanos, gerenciamento estratégico, até no segmento da tecnologia da informação, etc. (Helfat; Peteraf, 2009; Barreto, 2010; Stefano *et al.* 2010; Vogel; Gutel, 2013).

No artigo “Compreendendo as Capacidades Dinâmicas a Partir de Seus Antecedentes, Processos e Resultados”, publicado no *Journal Brazilian Business Review*, Tondolo e Bitencourt (2014) fizeram uma revisão sistêmica da literatura científica internacional acerca do conceito sobre capacidades dinâmicas, na qual elencaram 15 definições teóricas sobre esse construto, tendo como ponto de partida os autores seminais Teece, Pisano e Shuen (1997), que foram responsáveis por popularizar a abordagem capacidades dinâmicas nos estudos científicos relacionados ao campo da estratégia. No Quadro 1, a seguir, é apresentada a revisão da literatura sobre capacidades dinâmicas desenvolvida por Tondolo e Bitencourt (2014).

Com base na pluralidade entre as definições apresentadas pelos autores no Quadro 1, nota-se, em geral, que o construto capacidades dinâmicas evoluiu desde a sua concepção teórica original proposta por Teece, Pisano e Shuen, em 1997, devido aos esforços teóricos no sentido de desenvolver e propagar o conceito no cenário acadêmico. Nessa revisão da literatura, proposta por Tondolo e Bitencourt (2014), verifica-se que a abordagem capacidades dinâmicas possui inúmeros significados, porém identificam-se, na maioria das definições, elementos convergentes, semelhantes e até algumas controvérsias sobre os elementos e componentes que constituem as capacidades dinâmicas.

A abordagem das capacidades dinâmicas não deve estar associada unicamente às especificidades das capacidades da organização como condicionantes para o fomento da vantagem competitiva, pois seu objetivo está relacionado ao processo por meio do qual a organização se desenvolve, cresce e atualiza e renova suas competências (Teece, Pisano, Shuen, 1997).

Sendo assim, as capacidades alinhadas aos processos organizacionais e competências podem assumir várias diretrizes e configurações, podendo ser relativamente

formais no âmbito organizacional, tais como os sistemas organizacionais para o desenvolvimento e lançamento de novos produtos e ou serviços no mercado ou procedimentos padronizados para investimentos de recursos financeiros na estrutura organizacional, como também podem se manifestar no gerenciamento das mudanças e transformações estratégicas como, por exemplo, as que advêm de novas aquisições ou de alianças estratégicas que permitem o desenvolvimento de novas habilidades e competências para a organização (Teece, Pisano, Shuen, 1997). Também podem se manifestar informalmente, dando assim subsídio para proporcionar um sentimento de inovação (Teece, Pisano, Shuen, 1997).

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), a inovação é uma capacidade fundamental para a competição da organização no mercado pelo prisma das capacidades dinâmicas, pois a essência da estratégia está no aprimoramento e desenvolvimento de negócios que geram vantagem competitiva por meio da harmonização dos ativos difíceis de imitar pela concorrência, transformando-os em objeto de competição frente a um mercado no qual a concorrência é forte e dinâmica. Lawson e Samson (2001) compartilham da mesma linha de pensamento de Teece, Pisano e Shuen (1997) ao afirmarem que a inovação é o ponto-chave para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas na estrutura organizacional, mesmo que ela se manifeste de forma indireta ou implícita nas ações organizacionais.

Teece, Pisano e Shuen (1997) apresentam um tripé de categorias que explicam os fatores que determinam a forma como ocorrem os desdobramentos das capacidades dinâmicas nas organizações. São eles: (a) processos: referem-se aos processos gerenciais e organizacionais que têm a função de coordenação, integração, aprendizagem e reconfiguração; (b) posicionamento: compreende os ativos tangíveis e intangíveis que contribuem para determinar a posição estratégica da organização no mercado; e (c) dependência de trajetória: diz respeito ao conjunto de rotinas e investimentos realizados pelas organizações ao longo do seu desenvolvimento organizacional, os quais podem proporcionar a limitação de futuras opções. Esse tripé de categorias determina a “essência da capacidade dinâmica da firma e a sua vantagem competitiva, ou seja, determina a sua competência” (Teece *et al.*, 1997, p. 518).

Os autores Eisenhardt e Martin (2009, p.1107) ampliam a concepção teórica em relação aos conceitos trazidos por Teece, Pisano e Shuen (1997) sobre capacidades dinâmicas ao afirmarem que esse construto “são rotinas organizacionais e estratégias por parte das empresas, que visam alcançar novas configurações de recursos com os mercados que emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem”.

Quadro 1- Definições e Ênfase das Capacidades Dinâmicas

| Autores | Definições de Capacidades Dinâmicas | Elementos Centrais |
|-----------------------------------|---|---|
| Teece, Pisano e Shuen, (1997) | Nós definimos capacidades dinâmicas como a habilidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para atender ambientes que mudam rapidamente. Capacidades dinâmicas, portanto, refletem a capacidade da organização para alcançar formas novas e inovadoras de vantagem competitiva, dependendo da trajetória e do posicionamento no mercado (p. 516). | Habilidade organizacional |
| Eisenhardt e Martin (2000) | Capacidades dinâmicas, portanto, são as rotinas organizacionais e estratégicas em que as organizações alcançam novas configurações de recursos assim que mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem (p.1107). | Rotinas organizacionais |
| Luo (2000) | Capacidade dinâmica pode ser definida como a habilidade da organização multinacional em criar, utilizar e atualizar recursos organizacionalmente imbricados e gerar retornos baseados nos recursos na busca de vantagens competitivas sustentáveis no mercado global. Capacidades dinâmicas requerem a capacidade de extrair benefícios econômicos a partir de recursos atuais e desenvolver novas capacidades (p. 355). | Habilidades e capacidades organizacionais |
| Zollo e Winter (2002) | A capacidade dinâmica é um padrão aprendido e estável da atividade coletiva a partir do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia (p. 340). | Padrões e processos de aprendizado |
| Bowman e Ambrosini (2003) | A abordagem capacidade dinâmica focaliza a atenção sobre a habilidade da organização para renovar seus recursos de acordo com as mudanças em seu ambiente. [...] O ponto de vista das capacidades dinâmicas (DCV) centra-se na capacidade de uma organização enfrentando um ambiente de rápida mudança, onde necessita criar novos recursos, para renovar ou alterar seu <i>mix</i> de recursos. (p. 292). | Habilidade organizacional |
| Zott (2003) | Mais especificamente, as capacidades dinâmicas são incorporadas na rotina de processos organizacionais que orientam a evolução das rotinas de uma organização de recursos de configuração e operacionais (Helfat & Raubitschek, 2000: 975; Nelson & Winter, 1982; Zollo e Winter, 2002). (p. 98). | Processos e rotinas organizacionais |
| Helfat e Peteraf (2003) | As capacidades dinâmicas constroem, integram ou reconfiguram capacidades operacionais. As capacidades dinâmicas não afetam diretamente o desempenho organizacional, mas indiretamente contribuem para o desempenho organizacional por meio do seu efeito sobre as capacidades operacionais (p. 997). | Processos organizacionais |
| Marcus & Anderson (2006) | Uma capacidade dinâmica geral é a habilidade de renovar, ampliar e adaptar “competências ao longo do tempo” (Teece, Pisano, & Shuen, 1992, p. 18; Tripsas, 1997; Winter, 2003) (p. 19). | Habilidade organizacional |
| Zahra, Sapienza e Davidson (2006) | [...] capacidades dinâmicas, que definimos como a habilidade em reconfigurar os recursos e rotinas da organização, de maneira prevista e considerada adequada pelo seu principal decisor(es) (p. 918). | Habilidade organizacional |
| Helfat et al. (2007) | A capacidade dinâmica é a capacidade de uma organização intencionalmente criar, ampliar ou modificar sua base de recursos (p. 4). | Capacidade organizacional |
| Wang e Ahmed (2007) | Nós definimos capacidades dinâmicas como orientação comportamental de uma organização constantemente para integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, mais importante, atualizar e reconstruir as suas capacidades nucleares em resposta a mudanças no ambiente para alcançar e sustentar uma vantagem competitiva. Por essa definição, primeiro argumentamos que as capacidades dinâmicas não são simplesmente processos, mas estão incorporados em processos. (p. 35). | Conjunto de processos organizacionais |
| Teece (2007) | Capacidades dinâmicas, por outro lado, dizem respeito a atividades de alto nível que apontam para capacidade da administração de perceber e, em seguida, aproveitar as oportunidades, controlar ameaças, e combinar e reconfigurar ativos especializados e coespecializados para atender às necessidades dos clientes e para sustentar e ampliar aptidão evolutiva, assim, desenvolvendo valor, em longo prazo para os investidores (p. 1344). | Habilidade da gestão organizacional |
| Cavusgil, Seggie e Talay (2007) | Processos organizacionais específicos pelos quais os administradores alteram sua base de recursos (p.162). | Processos organizacionais |

| | | |
|----------------------------|---|---|
| Doving e Goo-derham (2008) | Nossa visão é de que as capacidades dinâmicas são melhor concebidas como rotinas duradouras, sistemas e processos que são visíveis, conhecidos, e que, gerencialmente, destinam-se, como um meio para atingir novas configurações de recursos (p. 845). | Rotinas, processos e sistemas organizacionais |
| Ambrosini e Bowman (2009) | A capacidade dinâmica não é uma capacidade no sentido da VBR, uma capacidade dinâmica não é um recurso. A capacidade dinâmica é um processo que tem impacto sobre os recursos (p. 34). | Processos organizacionais |

Fonte: Tondolo e Bitencourt (2014, p.146 e 147).

Dentro dessa linha teórica de pensamento proposta por Eisenhardt e Martin (2000), as capacidades dinâmicas têm como propósito reforçar e estimular a criação por meio do desenvolvimento de novas capacidades gerenciais que visem à sinergia entre as áreas organizacionais, funcionais e tecnológicas, as quais serão difíceis de serem imitadas pela concorrência e, dessa forma, estimularão a vantagem competitiva organizacional.

As capacidades dinâmicas oportunizam o desenvolvimento de capacidades de gestão e de aprimoramento das qualificações organizacionais, funcionais e tecnológicas difíceis de imitar (Eisenhardt; Martin, 2000). Nesse sentido, as capacidades dinâmicas privilegiam especialmente áreas organizacionais como pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos, inovação e transferência tecnológica, assim como manufatura, recursos humanos e aprendizagem organizacional (Eisenhardt; Martin, 2000).

Após 10 anos, desde que o conceito capacidades dinâmicas emergiu, em 1997, Teece (2007, p. 1319) propõe um aprimoramento em relação ao construto capacidades dinâmicas ao explicar que essa abordagem teórica está fortemente relacionada à “capacidade de identificar e moldar oportunidades e ameaças, aproveitar as oportunidades e manter competitividade por meio do reforço, combinação, proteção, e, quando necessário, reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da organização”.

Por esse prisma teórico, Teece, Pisano e Shuen (1997) ressaltam que a vantagem competitiva somente irá ocorrer nas organizações se elas aproveitarem as capacidades já existentes na sua estrutura organizacional (*exploitation*) e desenvolverem novas capacidades (*exploration*) simultaneamente, propondo um ambiente de sinergia entre as capacidades *exploration* e *exploitation*.

Pelo espectro teórico de Teece, Pisano e Shuen (1997), mostra-se relevante ressaltar que as capacidades dinâmicas permitem que os tomadores de decisões nas organizações consigam desenvolver uma visão mais

sistêmica do ambiente interno e externo, utilizando seus recursos e capacidades, tendo a habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, em prol do desenvolvimento das estratégias que deverão ser fonte de vantagem competitiva para a organização (Teece *et al.*, 1997).

Contribuindo com a linha de pensamento de Teece, Pisano e Shuen (1997), os autores Augier e Teece (2008) salientam que o dinamismo das capacidades dinâmicas manifesta-se nas estratégias específicas e processos organizacionais desenvolvidos e que a manifestação da competitividade é um fator emergente da sistematização resultante desse processo decisório estratégico que atua nas estratégias e processos organizacionais. É fundamental para o sucesso das capacidades dinâmicas a recombinação e harmonização dos recursos estratégicos a fim de melhor e mais rapidamente proporcionar oportunidades de adaptação da organização ante as mudanças e mutações enfrentadas nos ambientes de negócios dinâmicos (Augier; Teece, 2008).

Ratificando Augier e Teece (2008), os autores Ambrosini, Bowman e Colier (2009) explicam que o fenômeno capacidades dinâmicas tem como ponto de partida inicial o fato de que as organizações são formadas por um conjunto de recursos disponíveis para a organização, que estão alinhados por meio de ações e decisões estratégicas baseadas em ambientes em que ocorrem rápidas mudanças mercadológicas.

As mudanças que ocorrem na organização e nos ambientes dinâmicos atuam para formar um conjunto de recursos da firma, que podem se manifestar por meio da alavancagem dos recursos existentes ou pela criação, liberação ou acesso a novos recursos, o que implica o desenvolvimento de estratégias organizacionais alinhadas aos ambientes dinâmicos para conquistar a vantagem competitiva (Danneels, 2010).

Desse modo, Zahra *et al.* (2006) e Helfat e Peteraf (2009) destacam que o construto capacidades dinâmicas no campo científico requer mais estudos empíricos para a sua validação científica, pois ainda não há um

paradigma consensual absoluto que rege as capacidades dinâmicas no cenário da estratégia entre os pesquisadores.

Corroborando Zahra *et al.* (2006) e Helfat e Peteraf (2009), os autores Williamson (1999), Priem e Butler (2001), Kraatz e Zajac (2001) e Newbert (2007), Zollo e Winter (2002), Delbridge *et al.* (2006), Ambrosini *et al.* (2009), Wang e Ahmed (2007), Schreyögg e Kliesch-Eberl (2007) destacam que o fenômeno capacidades dinâmicas ainda é um construto tautologicamente vago, que não possui um arcabouço teórico consolidado e consistente no cenário científico organizacional devido às lacunas teóricas empíricas que ainda não foram pesquisadas, preenchidas e contempladas no campo da literatura e, principalmente, em decorrência do baixo número de testes empíricos utilizando a abordagem capacidades dinâmicas no ambiente organizacional.

Alsos *et al.* (2007) e Argote e Ren (2012) salientam ainda que há uma grande lacuna teórica que precisa ser compreendida e desenvolvida para explicar como as capacidades dinâmicas se desenvolvem e ocorrem dentro das capacidades organizacionais nos ambientes dinâmicos, sendo esse considerado o foco principal para a consolidação do construto capacidades dinâmicas.

No cenário das pesquisas organizacionais brasileiras, Picoli, Souza e Takahashi (2013) desenvolveram um estudo bibliométrico sobre capacidades dinâmicas no período de 1997 a 2012, por meio do qual identificaram 19 artigos publicados nos periódicos mais relevantes da área da Administração no Brasil entre os níveis A1 e B2, no sistema WebQualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), sete dos quais classificam-se como ensaios teóricos, o que representa uma preocupação com a consolidação do conhecimento na área; já os trabalhos teórico-empíricos, por sua vez, necessitam de maior rigidez e rigor metodológico quanto à explicação da análise dos dados utilizados quanto aos critérios de validade e confiabilidade.

Com base nos resultados sobre o construto capacidades dinâmicas apresentados nesse estudo bibliométrico em 2013, Picoli, Souza e Takahashi (2013, p. 13) sinalizam que “a baixa quantidade de artigos identificados confirma que o tema ainda está na sua infância e que pesquisadores brasileiros têm direcionado esforços para compreendê-lo teoricamente e empiricamente”.

Para Zahra *et al.* (2006) e Helfat e Peteraf (2009), as capacidades dinâmicas dizem respeito a uma abordagem que ainda está se concretizando nos estudos organizacionais, pois não há consenso entre os pesquisadores e, além disso, existem inconsistências

teóricas, especialmente empíricas, que requerem mais estudos para dar robustez à abordagem capacidades dinâmicas a fim de que esta se consolide nos estudos organizacionais como uma futura e possível teoria.

Ao mesmo tempo, Zahra *et al.* (2006) e Helfat e Peteraf (2009) afirmam que o construto capacidades dinâmicas deverá se consolidar com o passar do tempo, desde que os pesquisadores desenvolvam pesquisas aplicadas nas organizações para a validação acadêmica, pois essa abordagem ainda é um fenômeno relativamente novo.

Diante do contexto apresentado neste referencial teórico, nota-se, em geral, que o construto capacidades dinâmicas vem sofrendo um processo evolutivo de amadurecimento do conceito (Eisenhardt; Martin, 2000, Teece, 2007), principalmente pelas replicações das pesquisas organizacionais, que vão consolidando o construto, e pelos testes, que lhe dão a validade científica e estimulam a ampliação de novos elementos na configuração das capacidades dinâmicas.

Dessa forma, as capacidades dinâmicas trazem um novo paradigma conceitual para o composto estratégico das organizações, que deverá contribuir para gerar entendimento de como a vantagem competitiva pode florescer por meio das estratégias organizacionais para as organizações que atuam especialmente em ambientes de forte concorrência, globalizados e dinâmicos (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

3 Metodologia

A revisão sistemática de literatura, tal como outros diferentes tipos de estudo de revisão, é uma forma de pesquisa em que se utiliza como fonte de dados a literatura existente e disponível sobre determinado tema ou assunto. Esse método de investigação disponibiliza um abrangente resumo das evidências de uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada. As revisões sistemáticas são úteis para agrupar as informações de um grande número de estudos realizados separadamente sobre determinado assunto, que podem apresentar resultados semelhantes e/ou conflitantes, bem como identificar temas que necessitam de evidência, auxiliando na orientação para investigações futuras (Sampaio; Mancini, 2007).

Como forma de busca de obras essencialmente importantes para elaboração deste ensaio teórico, foi utilizada a técnica da bola de neve (Biernacki; Waldorfd, 1981) juntamente com a revisão sistemática da literatura. Essa técnica permitiu identificar referências bibliográficas seminais e pesquisas acadêmicas a capacidades dinâmicas. Em sua essência, a bola de

neve é uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas sociais na qual os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes, que, por sua vez, indicam novos participantes e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto, chamado de ponto de saturação. O ponto de saturação é atingido quando os novos entrevistados passam a repetir os conteúdos já obtidos em entrevistas anteriores, sem acrescentar novas informações relevantes à pesquisa (WHA, 1994). No caso deste ensaio, foi aplicada essa técnica no referencial teórico dos artigos consultados em bases de dados, como forma de se alcançar os autores seminais e pesquisas relacionadas até o ponto de saturação.

Foram utilizadas duas bases de dados para a coleta dos artigos desta pesquisa: a primeira corresponde à base de dados EBSCO Host, que está associada às publicações internacionais, e a segunda corresponde à base de dados brasileira SPELL, responsável pela publicação e indexação de diversos artigos e periódicos no Brasil. As pesquisas foram realizadas no mês de novembro de 2015.

Na primeira base de dados utilizada, foram marcadas as opções de pesquisa no *Academic Search Complete* e *Business Source Complete*, com filtro para busca em apenas periódicos acadêmicos. Foram identificados 892 artigos relacionados à palavra-chave '*dynamic capabilities*', ao passo que, na segunda base de dados, foram localizados 24 artigos acadêmicos nacionais associados à palavra-chave '*capacidades dinâmicas*' em periódicos acadêmicos.

Os artigos foram separados por ano de publicação e classificados de acordo com o fator de impacto dos periódicos, utilizando-se os valores de classificação disponíveis no Qualis/Capes, quando, então, foi possível realizar a técnica da bola de neve para seleção das obras e autores seminais de maior impacto e importância.

4 Proposta Para Uma Agenda de Pesquisa Relacionada à Abordagem Capacidades Dinâmicas

Como resultados e contribuições deste ensaio teórico relacionado ao campo das estratégias organizacionais, busca-se propor uma agenda de pesquisa para fomentar o desenvolvimento de estudos teórico-empíricos sobre o fenômeno capacidades dinâmicas. Desse modo, esta agenda de pesquisa tem como propósito contribuir para estimular o fortalecimento e a validação do construto capacidades dinâmicas por meio de pesquisas científicas aplicadas nas organizações pelos pesquisadores organizacionais no cenário brasileiro.

Picoli, Souza e Takahashi (2013) ressaltam que há uma baixa produção de artigos científicos sobre o fenômeno

capacidades dinâmicas relacionados aos estudos organizacionais brasileiros, demonstrando que há um vasto campo fértil para ser semeado e explorado para a compreensão de como as capacidades dinâmicas ocorrem no âmbito organizacional em diversas áreas do conhecimento da Administração (Picoli; Souza, Takahashi, 2013) por meio do desenvolvimento de estratégias adotadas pelas organizações que visem levar vantagem competitiva ao utilizar adequadamente seus recursos, capacidades e competências considerando os fatores que estão acontecendo nos seus ambientes internos e externos.

Dessa forma, considerando a relevância do construto capacidades dinâmicas no cenário organizacional no campo das estratégias, a fim de que este se consolide nos estudos organizacionais como uma futura e possível teoria (Zahra *et al.*, 2006; Helfat; Petaraf, 2009), propõe-se a seguinte agenda de pesquisa, que traz uma perspectiva multidisciplinar ao abordar áreas temáticas que estão inter-relacionadas no campo da Administração, de acordo com o Quadro 2:

Essa agenda de pesquisa elencou oito temas relacionados ao campo da Administração que podem servir como fonte de pesquisas para o desenvolvimento de estudos teórico-empíricos destinados à abordagem capacidades dinâmicas.

Na revisão de literatura realizada para a elaboração deste ensaio teórico, percebeu-se uma lacuna justamente nos assuntos sugeridos para pesquisas futuras. O conteúdo dos artigos pesquisados não relacionava o construto capacidades dinâmicas com nenhum dos oito temas propostos.

Ao relacionar o construto capacidades dinâmicas com o resultado dos estudos realizados por Barossi (2015), Machado (2015), Sartori (2015) e Silva (2016), pode-se verificar uma grande oportunidade futura de estudos que podem gerar importantes implicações, tanto teóricas como gerenciais, para diversas linhas de pesquisa e diversos tipos de organizações. Além disso, os temas propostos são extremamente atuais, principalmente em tempos de crise quando cada vez mais as organizações necessitam se reinventar para sobreviver.

É importante ressaltar, ainda, que essa agenda de pesquisa, embora não tenha o propósito de ser definitiva ou de esgotar o construto estudado neste referencial teórico, busca contribuir com mais um passo para a construção e validade do fenômeno capacidades dinâmicas no cenário organizacional das pesquisas científicas.

Quadro 2 – Agenda de Pesquisa

1. Analisar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas para cocriação de valor no mercado da base da pirâmide, identificando os impactos dessa estratégia na inclusão e sustentabilidade social, representada pelas ações de melhoria na comunidade.

2. Analisar como as empresas brasileiras que buscam internacionalização utilizam seus recursos, capacidades e competências para alcançar vantagem competitiva e desempenho superior em mercados externos e dinâmicos por meio das capacidades dinâmicas.

3. Analisar a trajetória de empresas em diferentes segmentos que são líderes no mercado brasileiro, por meio de um estudo longitudinal, que enfatiza a mobilização de seus recursos, capacidades e competências ao longo do desenvolvimento de sua história no mercado pelo prisma das capacidades dinâmicas alinhadas às ações estratégicas desenvolvidas nos momentos de crescimento e crise.

4. Investigar como as capacidades dinâmicas contribuem para que as empresas defendam e sustentem sua vantagem competitiva em mercados dinâmicos em relação aos seus concorrentes em prol da sustentabilidade organizacional.

5. Identificar as implicações e proposições, com base na trajetória organizacional, para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas de empresas brasileiras ao projetarem suas ações estratégicas em possíveis cenários no mercado internacional nas próximas décadas.

6. Analisar como o processo de inovação tecnológica é potencializado pelos recursos internos e externos das empresas quando estas desenvolvem estratégias a partir da perspectiva capacidades dinâmicas.

7. Investigar como são estabelecidas as relações entre as capacidades dinâmicas e a inovação em serviços nas empresas brasileiras a partir da implementação e da manutenção de práticas estratégicas que gerem sustentabilidade empresarial.

8. Analisar o desenvolvimento das capacidades dinâmicas como estratégia organizacional que gera vantagem competitiva em setores como os varejistas, automobilístico, industrial e petrolífero em empresas brasileiras, por meio de estudo de casos.

Fonte: Elaborado pelos autores

5 Considerações Finais

Desde que o construto capacidades dinâmicas emergiu, em 1997, tendo sua origem associada principalmente a partir da perspectiva teórica da visão baseada em recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1986, 1991; Peteraf, 1993; Collis; Montgomery, 1995; Rumelt, 1984), pelas mãos dos autores seminais Teece, Pisano e Shuen, no artigo *“Dynamic Capabilities and Strategic Management”*, no cenário organizacional das pesquisas científicas destinadas ao campo das estratégias, já se passaram quase 18 anos até o presente ano de 2015.

Nesse período de tempo, diversos autores internacionais, como, por exemplo, Eisenhart e Martin (2000), Teece (2007; 2009), Zahra *et al.* (2006), Augier e Teece (2008) e Helfat e Peteraf (2009) etc., têm contribuído para o desenvolvimento e fortalecimento acerca dos conceitos e definições que explicam o significado teórico sobre o fenômeno capacidades dinâmicas e, principalmente, para entender como esse construto ocorre e manifesta-se nas organizações no momento em que elas fazem uso de seus recursos, capacidades e competências ao considerar o ambiente interno e externo em que as organizações estão inseridas, que estão sob constantes mudanças e mutações.

Houve algumas limitações para realização deste estudo, principalmente no que se refere à abordagem do referencial teórico. O construto capacidade dinâmicas ainda carece de uma maior presença em estudos teórico-empíricos, já que muitos artigos selecionados tratavam de assuntos similares e pouco desenvolvidos. Outro fato que chamou a atenção foi a falta de produção recente sobre o tema. As obras seminais e de maior impacto já têm idade superior a 10 anos, o que mostra pouco avanço nos estudos de tal tema, sem implicações teóricas mais significativas. A escolha da agenda de pesquisa, também, de certa forma, tornou-se uma limitação, pelo vasto campo de pesquisa na área das ciências sociais, mais precisamente em Administração. Foram escolhidos temas mais relevantes na concepção dos autores.

Em relação ao exposto, ainda há um longo caminho teórico a ser percorrido para a consolidação do construto capacidades dinâmicas no campo das estratégias como uma possível teoria, pois, na literatura científica e nos estudos organizacionais ainda não se estabeleceu um consenso entre os pesquisadores sobre as capacidades dinâmicas; além disso, encontram-se inconsistências teóricas, especialmente empíricas acerca desse fenômeno. (Zahra *et al.*, 2006; Helfat; Peteraf, 2009).

Em outras palavras, pode-se inferir que há um vasto campo fértil a ser explorado e pesquisado para contribuir com o desenvolvimento de pesquisas organizacionais teórico-empíricas destinadas ao construto capacidades dinâmicas no campo científico que visam dar validação para esse fenômeno. Por fim, este ensaio teórico construiu uma narrativa teórica baseada na origem, conceitos e perspectivas sobre a abordagem capacidades dinâmicas para analisar e investigar a forma pela qual esse construto pode contribuir teoricamente para o campo das estratégias organizacionais em prol da vantagem competitiva em ambientes de negócios dinâmicos, globalizados e de rápidas transformações.

A partir desse propósito, como contribuição teórica para a área do conhecimento da Administração focada nas estratégias, desenvolveu-se uma agenda de pesquisa, na qual foram elencadas oito possíveis áreas para o desenvolvimento de pesquisas aplicadas sobre o construto capacidades dinâmicas em organizações brasileiras, pois esse fenômeno, no Brasil, ainda precisa ser mais intensamente pesquisado, testado e posteriormente validado.

Referências

ALSOS, G. *et al.* (2007). *The dynamic capability concept and its operationalization*. Proceedings of The Babson College Entrepreneurship Research Conference at IE Business School, held on 7 – 9 June in Madrid, Spain.

AMBROSINI, V., BOWMAN, C., & COLLIER, N. (2009). Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20(S1), S9-S24. doi: 10.1111/j.1467- 8551.2008.00610.

ARGOTE, L.; REN, Y. (2012). Transactive memory systems: a microfoundation of dynamic capabilities. *Journal of Management Studies*, v. 49, n.8, p. 1376-1382.

AUGIER, MIE; TEECE, D. J.(2008). Strategy as evolution with design: the foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. *Organization studies*. vol. 29 (8&9), p.1187-1208.

BARRETO, I. (2010). Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, v. 36, n. 1, p. 256-280.

BARNEY, J. B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, v. 42.

BARNEY, J.B. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1.

BAROSSO, R. S. (2015). A implantação de uma inovação em serviços e sua experiência associada com a qualidade: um estudo experimental em serviços de educação continuada. Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo. Brasil.

BIERNACKI, P.; WALDORF, D. (1981). Snowball sampling: problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research*, Thousand Oaks, CA, v. 10, n. 2.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. (1995). Competing on resources. *Harvard Business Review*, v. 37, n. 4, p. 118-128.

CYERT, R.; MARCH, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

DANNEELS, E. (2010). Trying to Become a Different Type of Company: Dynamic Capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*. Vol. 32, p. 1-31.

DOVING, E.; GOODERHAM, P. N. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal*, v. 29, p. 841-857.

- EISENHARDT, K.; MARTIN, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10, 1105–1121.
- FERDINAND, J. et al. (2005). Dynamic capability: tracking the development of a concept. Evolution of business knowledge (EBK Working Paper 2005/09), Swindon, UK, p. 1–20.
- GHEMAWAT, P. (2000). *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman.
- GRANT, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 3.
- HARRELD, B.; O'REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. (2007). Dynamic Capabilities at IBM: driving strategy into action. *California Management Review*, v. 49, n. 4, p.21–44.
- HAYES, R.H.; WHEELWRIGHT, S.C.; CLARK, K.B. (1988). *Dynamic manufacturing: creating the learning organization*. New York: Free.
- HELFAAT, C.E.; PETERAF, M.A. (2009). Understanding Dynamic Capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, v.7, 91–102.
- HUNG-HSIN, C.; LEE, P.-Y. (2009). The driving drivers of dynamic competitive capabilities: a new perspective on competition. *European Business Review*, 21(1), 78–91.
- KRAATZ, M. S., & ZAJAC, E. J. (2001). How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence. *Organization Science*, 12 (5), 632–657.
- LAWSON, B. SAMSON, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: a Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*. Vol. 5, n. 3 pp. 377–400.
- LEONARD-BARTON, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*. v. 13, p. 111–125.
- MACHADO, G. B. (2015). Validation of a survey instrument for measurement of institutional and psychological drivers that influence manager outsourcing decision. Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo. Brasil.
- MARCUS, A. A.; ANDERSON, M. H. (2006). A general dynamic capability: does it propagate business and social competencies in the retail food industry? *Journal of Management Studies*. p.19–43.
- MENON, A.G. (2008). Revisiting dynamic capability. *IMB Management Review*, p. 22–33.
- MONTEIRO, A.P.; SOARES, A.M.; RUA.A.L. (2013). Desempenho das exportações: influência dos recursos tangíveis, capacidades dinâmicas e orientação empreendedora. *Revista Ibero-Americana de Estratégia — RIAE*, São Paulo, V.12, n.3, p.12–36, jul/set.
- NELSON, R. R. e WINTER, S. G. (1982). An evolutionary theory of economic change. Estados Unidos: Harvard U. P.
- NEWBERT, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28: 121–146.
- PICOLI, F., SOUZA, C. P. & TAKAHASHI, A. R. W. (2013). *Produção nacional em capacidades dinâmicas: um estudo bibliométrico*. Encontro da Anpad, 37. RJ.
- SCHREYÖGG, G.; KLIESCH-EBERL, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, v. 28, p. 913–933.
- SILVA, A. V. (2016). Negócio social: uma alternativa para as transformações sociais no mercado direcionado à população de baixa renda. Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo. Brasil.
- STEFANO, G. D., PETERAF, M., & VERONA, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1187–1204. doi: 10.1093/icc/dtq027.
- PENROSE, E. (1959). *The theory of growth of the firm*. New York: Wiley.
- PETERAF, M. A. (1993). The cornerstone of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, 14, 3.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. v. 68, n. 3, p. 79–91.
- PRIEM, R; BUTLER, J. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*; 26, 1.
- RUMELT, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In: Lamb, R. B. *Competitive Strategic Management*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.

- SAMPAIO, R. F., MANICINI, MC. (2007). Estudos de Revisão Sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*. v. 11, n.01, p. 83–89.
- SARTORI, P. P. (2015). Inovação e internacionalização em empresas da Indústria Brasileira de Software e Serviços de TI. Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo. Brasil.
- SCHUMPETER, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper. New York.
- TEECE, D. J. (1976). *The multinational corporation and the resource cost of international technology transfer*. Cambridge, MA: Ballinger.
- TEECE, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285–305. doi: 10.1016/0048-7333(86)90027-2.
- TEECE, D. J. (1988). Technological change and the nature of the firm. In G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, & L. Soete (Eds.), *Technical change and economic theory* (pp. 256–281). New York: Pinter Publishers.
- 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.
- TEECE, D. J. (2009). *Dynamic capabilities & strategic management*. Oxford: Oxford University Press.
- TEECE, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, p. 1–8.
- TEECE, D.J.; RUMELT, R.; DOSI, G; WINTER, S. (1994). Understanding Corporate Coherence: Theory and Evidence. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 23(1):1–30.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. (2014). Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. *Brazilian Business Review*. V. 11, n.5, p. 124–147.
- VOGEL, R., & GUTTEL, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426–446. doi: 10.1111/ijmr.12009.
- WANG, C. L., & AHMED, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x.
- WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5.
- WORLD HEALTH ASSOCIATION. (1994). Division of Mental Health. Qualitative Research for Health Programmes. Geneva: WHA.
- WILLIAMSON, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20 (12), 1087–1108.
- WITCHER, B.J., CHAU, V.S. AND HARDING, P. (2008). Dynamic capabilities: top executive audits and Hoshin Kanri at Nissan South Africa. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28 No. 6, pp. 540–561.
- ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSON, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*. V. 43, n.4, p. 917–955.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, v. 13, n. 3, p. 339–351.