

UM ESTUDO SOBRE AS CAPACIDADES INTERVENIENTES NA RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS E O DESEMPENHO DAS EMPRESAS

MARITZA PEREIRA DALL'AGNOL

ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS - UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

IVAN LAPUENTE GARRIDO

LUCIANA MAINES DA SILVA

Introdução

Capacidades dinâmicas ganhou notoriedade e aprofundamento com a proposta original de Teece Pisano e Shuem em 1997 na intenção de preencher o que a VBR não alcançava, e representam uma abordagem que permite às organizações responderem às sucessivas mudanças e se manterem sustentáveis. Dentro deste constructo surge uma abordagem de que, capacidades intervenientes são feixes de outras capacidades que interferem diretamente no sucesso das CDs (MACKELVIE; DAVID) intermediando para um desempenho superior, mantendo empresas competitivas e fortalecendo a economia local, mesmo para micro empresas.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Somente 60% dos artigos que testam relação empiricamente suportam a relação positiva entre CD e DO, e pouco se conhece sobre as relações entre as capacidades dinâmicas e as capacidades ordinárias das organizações que intermedeiam este processo. Teece (2014) propõe que as CDs podem, juntamente com uma estratégia adequada, podem auxiliar a explicar a performance superior de empresas, então buscou-se avaliar e investigar como as capacidades dinâmicas impactam no desempenho das empresas e quais as capacidades intervenientes colaboram para este processo.

Fundamentação Teórica

Capacidades dinâmicas fazem parte de um sistema que incluem recursos, outras capacidades organizacionais e estratégia (TEECE, 2018), onde integra, constrói e reconfigura competências internamente e externamente (Teece, 1997). Assim, é possível pensar que as capacidades dinâmicas agem sobre o desempenho organizacional mediadas por outras capacidades organizacionais (BARRETO, 2010) como capacidades de intermédio útil para o funcionamento de um todo, que estruturam e orientam conjuntos de recursos para fins produtivos que potencialmente forneçam vantagem competitiva (CHRISTIENSEN, 1996).

Metodologia

A estratégia adotada para este trabalho foi uma pesquisa bibliográfica por meio de revisão sistemática de literatura, com base nos trabalhos de Rother (2007), e de Khan et al. (2003), pois permite a utilização de diversas pesquisas e materiais já publicados (SILVA et al.; 2012), tendo como vantagem acesso a um acervo de informações de maneira ampla (GIL, 2008). Foram utilizados 5 bases de dados para busca de 50 artigos, as análises ocorreram através do resumo utilizando uma codificação aberta segundo Gibbs (2009).

Análise dos Resultados

Peng (2008) e Teece (2014) que ressaltam a importância de desenvolver mais estudos no campo de estratégia em países da América Latina, pois há uma relevância destes países a se desenvolverem em estratégia pois estão inseridas em cenários mais voláteis, mais propensos a escassez de recursos e mudanças econômicas (MALIK; KOTABE, 2009), condicionado está a realização de investimento estrangeiro direto que tende a favorecer multinacionais de países desenvolvidos, mesmo que países em desenvolvimento estejam cada vez melhor na disputa.

Conclusão

A compreensão a partir de revisão sistemática da literatura desta relação das capacidades dinâmicas no desempenho das empresas, se fez necessária para o aprofundamento da teoria, para o direcionamento da identificação de capacidades intervenientes que contribuem para CDs e DO, capacidades estas que são atribuídas ao tático humano da empresa gerando valor intangível, e a popularização da abordagem poderá trazer benefícios para empresas de diversos setores e atividades influenciando melhoria de negócios internos e a percepção externa impactando no crescimento econômico, podendo ser aliada ao ESG

Referências Bibliográficas

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C (2009); BALESTRO et al., (2008); BARNEY, J.(1986); BARRETO, I. I (2010); COSTA, P. R.; PORTO, G. S.(2014); DIEHL (2011); EISENHARDT, K.; MARTIN, J.(2000); GARRIDO et al., (2020); MACEDO (1994); MACHADO (2018); MENDES-DA-SILVA (2019); PORTER, M. E.(1980); RAMOS, G. G.; CARDOSO, A. L. J.(2021); ROTHER, E. T.(2007); SALERNO, M. S.; MARANZATO, F. P (2018); SILVA, S. B.A (2016); SINGH et al., (2019) ; SIRMON, D. G. et al.(2011); TEECE (1997; 2007; 2014; 2019) WERNERFELT, B. (1984); ZALUSKI (2021); ZOLLO, M.; WINTER, S. G. (2002).

Palavras Chave

Capacidades Dinâmicas, Capacidades Ordinárias, Desempenho

Agradecimento a órgão de fomento

Não

UM ESTUDO SOBRE AS CAPACIDADES INTERVENIENTES NA RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS E O DESEMPENHO DAS EMPRESAS

RESUMO

Capacidades Dinâmicas ganharam expressiva importância em pesquisas de estratégia, uma vez que pesquisas nesta área têm como objetivo fundamental compreender como as empresas obtêm e mantêm vantagem competitiva em cenários de constante mudança. Apesar da relevância e desenvolvimento do tema, alguns pontos ainda são pouco claros e necessitam de mais pesquisas. O objetivo deste estudo é sistematizar o conhecimento existente sobre as possíveis capacidades que intermedeiam a relação entre as capacidades dinâmicas e desempenho sustentável das empresas, a fim de verificar estes recursos como diferencial competitivo. A metodologia utilizada foi uma revisão sistemática da literatura com base nos trabalhos de Rother (2007), e de Khan et al. (2003), e metassíntese para melhor determinação da análise. Através do consistente estudo sobre o tema busca-se como resultado uma melhor compreensão sobre o impacto de capacidades dinâmicas sobre o desempenho organizacional e as capacidades intervenientes de mediação entre CDs e DO.

Palavras-Chave: Capacidades Dinâmicas; Capacidades Ordinárias; Desempenho.

A STUDY ON THE CAPACITIES INTERVENING IN THE RELATIONSHIP BETWEEN DYNAMIC CAPABILITIES AND THE PERFORMANCE OF COMPANIES

ABSTRACT

Dynamic Capabilities have gained significant importance in strategy research, since research in this area has as its fundamental objective to understand how companies obtain and maintain competitive advantage in scenarios of constant change, and, despite the conversion and development of the theme, some points are still unclear and need further research. The general objective of this study is to systematize the existing knowledge about the potentials capabilities that mediate the relationship between the dynamic capabilities and the sustainable performance of companies, to verify these resources as a competitive differential. The methodology used was a systematic review of the literature based on the works of Rother (2007), and Khan et al. (2003), and meta-synthesis for better investigation of the analysis. Through consistent study on the subject, a better understanding of the impact of dynamic capabilities on organizational performance and the intervening mediation capabilities between DCs and OP is sought as a result.

Keywords: Dynamic Capabilities; Ordinary Capabilities; Performance.

1 INTRODUÇÃO

O campo da Administração Estratégica em uma sociedade globalizada torna-se peça-chave de diferencial competitivo para empresas se manterem sustentáveis em ambientes de constante mutação. Tendo como pressuposto a visão de futuro da empresa, teorias sobre esta abordagem iniciaram nos anos 1950, passando por aprimoramentos ao longo dos anos até chegar na visão baseada em recursos (VBR) de Barney, em 1986. Mesmo com muitos benefícios trazidos por este modelo, lacunas não desvendadas ainda persistiam com a justificativa que a VBR não explicou adequadamente como e por que certas empresas têm vantagem competitiva em situações de mudanças rápidas e imprevisíveis.

Pesquisas no campo da estratégia têm como objetivo fundamental compreender como as empresas obtêm e mantêm vantagem competitiva. Diferentes abordagens tratam do tema na tentativa de responder a esse objetivo, tais como os paradigmas baseados na indústria (PORTER, 1980) e a visão baseada em recursos (VBR), focada nos recursos e capacidades organizacionais (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986; DIERICKX; COOL, 1989). Apesar de contemplarem o mesmo objetivo - a competitividade organizacional - a primeira abordagem foca no posicionamento de uma empresa dentro da indústria, ou setor em que atua (PORTER, 1980); enquanto a segunda foca em características específicas da firma, em seus recursos e capacidades que podem ser orquestrados de maneiras distintas em relação aos seus concorrentes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002).

Nesses mercados, onde o cenário competitivo está mudando, as Capacidades Dinâmicas pelas quais os gerentes das empresas “integram, constroem e reconfiguram competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança” (Teece et al., 1997:516) tornam-se fonte de vantagem competitiva sustentada. Capacidades Dinâmicas ganhou notoriedade e aprofundamento com a proposta original de Teece Pisano e Shuen em 1997 na intenção de preencher o que o VBR não alcançava, e representam uma abordagem que permite às organizações responderem às sucessivas mudanças no ambiente em que atuam ou, ainda, moldarem esse ambiente (BARRETO, 2010) sendo então uma continuidade da VBR, esta extensão mais aprimorada tem conceitos mais intrínsecos a organização.

Nestes anos de estudos sobre o tema desenvolveu-se trabalhos: por meio de rotinas (Helfat & Peteraf, 2009), por meio de processos (Dosi, Failo, & Marengo, 2008; Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002), ou por outras capacidades envolvidas (Bygdas, 2006; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece 2007), todos mantendo contemplando o objetivo pelas quais a organização alcança novas configurações de recursos e capacidades (Collis, 1994; McKelvie & Davidson, 2009; Pavlou & El Sawy, 2011; Wang & Ahmed, 2007; Zahra, Sapienza, & Davidson, 2006).

Autores continuaram a desenvolver a abordagem não só com intuito de comprovação empírica da teoria, mas também para comprovar sua eficiência em estratégia afim de preencher tais lacunas deixadas pela VBR e popularizar no ambiente acadêmico oferecendo mais pauta para novos estudos e revisões (Ambrosini, Bowman, & Collier, 2009; Helfat & Peteraf, 2003, 2009; Helfat & Winter, 2011).

Dentro deste constructo surge uma abordagem de que, capacidades intervenientes (CI) são feixes de outras capacidades que interferem diretamente no sucesso das CDs (MACKELVIE; DAVIDSON 2009), e deste, surge o fundamento desta pesquisa, a identificação de capacidades intervenientes. Somente 60% dos artigos que testam essa relação empiricamente suportam a relação positiva e pouco se conhece sobre as relações entre as capacidades dinâmicas e as capacidades ordinárias das organizações.

Capacidades dinâmicas fazem parte de um sistema que incluem recursos, outras capacidades organizacionais e estratégia (TEECE, 2018). Assim, é possível pensar que as capacidades dinâmicas agem sobre o desempenho organizacional mediadas por outras capacidades organizacionais (BARRETO, 2010), o que ainda é pouco investigado e Teece (2014) propõe que as CDs podem, juntamente com uma estratégia adequada, auxiliarem a explicar a performance superior de empresas multinacionais.

Com a exploração e prática desta abordagem, novas lacunas foram surgindo. Dentre elas, buscando a necessidade de aprimoramento e revisões da técnica, que levam a questão de: *Como as capacidades dinâmicas impactam no desempenho das empresas e quais as capacidades intervenientes colaboram para este processo?*

Busca-se analisar o que são capacidades intervenientes, a identificação de algumas e qual a relação com capacidades dinâmicas e DO, visionando a abertura de mais estudos no mercado Latino-americano.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A visão baseada em recursos (VBR) surge a partir dos trabalhos de Selsnick (1957) e Penrose (1959) e é ampliada por Barney (1991) e Peteraf (1993), ganhou extrema relevância a partir do final dos anos 1980 entendendo como a vantagem competitiva dentro das empresas é alcançada, sugerindo que esta vantagem é consequência de um conjunto de recursos internos que coloca a organização em posição favorável considerando que a forma com que a organização organiza seus recursos e suas capacidades é a real fonte desta vantagem (Paiva et al.; 2008), principalmente com os trabalhos de Barney (1991 e 1986); Dierickx e Cool (1989); Wernerfelt (1984). A VBR está em um estágio maduro como teoria, inclusive sendo chamada por muitos de RBT (Resource Based Theory), indicando sua aceitação como teoria ao invés de uma visão ou abordagem (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011).

A questão fundamental no campo da gestão estratégica é como as empresas alcançam e sustentam a vantagem competitiva, nesta perspectiva emerge o tema capacidades dinâmicas ganhando relevância por mercados cada vez mais dinâmicos e globalizados, em que a mudança tecnológica é rápida e sistêmica (Teece, 2007, 2009). O termo capacidades dinâmicas, que inicia sua relevância com a definição proposta por Teece et al. (1997) “Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente”, originando-se como uma extensão, uma melhoria continuada da Visão Baseada em Recursos (RBV – Resource-based View) (Eisenhardt & Martin, 2000). Advindo da VBR, como uma continuidade moderna e mais detalhada, visa preencher lacunas e responder perguntas. Esta proposta tem recursos organizacionais de difícil replicação, permitindo adaptação frente às oportunidades tecnológicas, as mudanças de comportamento dos clientes e o ambiente em que a empresa está inserida, propiciando o desenvolvimento de novos produtos, serviços e a implementação de negócios viáveis (TEECE, 2007).

Conceituada na proposta inicial como “ [...] a habilidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para abordar rapidamente mudanças no ambiente”, desse modo, refletindo sobre as formas proativas de alcançar diferentes e inovadores caminhos para atingir a vantagem competitiva (TEECE et al. 1997, p. 516), a abordagem busca explicar o desempenho das empresas em economias globalizadas, baseadas em conhecimento e em que dominam os ativos intangíveis (TEECE et al., 1997) e posteriormente complementada por Zollo e Winter (2002) como “Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de

aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade”, capacidades dinâmicas impulsionam a capacidade competitiva sendo relacionada ao desempenho e desta relação emerge a contextualização das capacidades intervenientes na relação entre as capacidades dinâmicas e desempenho das empresa. Winter (2003) traz, “Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns”; Helfat et al. (2007) entende que as capacidades dinâmicas estão na capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente, e dentro da ideia proposta das capacidades dinâmicas serem bem geridas e aproveitadas em um conceito multidimensional com influência no desempenho (GARRIDO, 2020), tratam-se também de capacidades criativas inerentes aos seres humanos, pode-se citar, McKelvie e Davidson (2009) de capacidades dinâmicas sendo como um feixe de outras capacidades, tendo como exemplo, capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos, e, McKelvie e Davidson (2009) ainda complementam que capacidades dinâmicas são intervenientes de outras capacidades como: dinamismo no mercado no qual a empresa atua e processos superiores em relação aos concorrentes. O que pode levar a reafirmação da dificuldade de replicação dos processos internos pelos concorrentes.

Helfat et al. (2007) entende que as capacidades dinâmicas estão na capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente, então se orquestradas e aproveitadas em um conceito multidimensional (GARRIDO, 2020) complementam que as capacidades dinâmicas tem relação com outras capacidades gerando desenvolvimentos superiores em relação aos concorrentes, direcionando para reafirmação da dificuldade de replicação dos processos internos pelos concorrentes proposto por Bygdas (2006).

Sendo algo mais profundo que uma estratégia isolada, faz parte uma reconfiguração da empresa para obter um novo resultado, inovador e modificado propositalmente (Teece, 2019). Considerando as visões de Kirzner e Schumpeter que a evolução e a revolução industrial são contínuas, e Shane (2003) que defende que o equilíbrio é raro ou nunca alcançado, torna-se maior a necessidade das capacidades dinâmicas como forma de desenvolver continuidade em geração de desempenho organizacional e estudos vêm mostrando que a criação de oportunidades pode ter origem nas capacidades criativas e cognitivas, pois segundo Csikszentmihalyi (1996) é mais fácil desenvolver a criatividade quando se muda as condições do ambiente e Sternberg e Lubart (1995, 1996) consideram que soluções mais criativas resultam da capacidade de se redefinir um problema, Amabile (1983) propõe a criatividade como resultado de motivação e habilidades em processos organizacionais, uma vez que uma tecnologia bem desenvolvida e empregada depende da intermediação e execução orgânica, essa compreensão novamente leva a Teece (2014) colocando valores, rotinas e habilidades de gerência, compondo capacidades dinâmicas, e Zollo & Winter (2002) com a acumulação de recursos e competências.

A necessidade de trazer o constructo de capacidades intervenientes, como capacidades de intermédio útil para o funcionamento de um todo, são resultado de aprendizado interno e externo, que estruturam e orientam conjuntos de recursos para fins produtivos que potencialmente forneçam à empresa uma vantagem competitiva (CHRISTIENSEN, 1996). Para melhor abordar e compreender as relações entre as capacidades ordinárias das organizações, trazidas neste trabalho como capacidades de tomada de decisão, liderança, mudança entre outras (COLLIS, 1994; ANDREEVA E CHAIKA, 2006); as capacidades dinâmicas, se fez presente para verificar o impacto no

desempenho conceituado como resultado de esforço humano, objetivos, que inclui valor, estabilidade e eficiência (RECARDO, 2001; DIDIER 2002; OJOCHONA et al., 2012).

O dicionário brasileiro define a palavra *interveniente* como o que tem capacidade de intervir; quem ou o que intervém ou interfere no desenvolvimento normal de algo, e neste contexto a palavra *capacidade* é utilizada na definição de poder de execução. Dentro do constructo de capacidades dinâmicas para a Administração Estratégica abre-se o campo de estudo sobre quais capacidades intermedeiam¹ ou intervêm no sucesso das capacidades dinâmicas para o desempenho superior. Christensen (1996) se dirige genericamente à competência como capacidades que são resultado de aprendizado interno e externo, que estruturam e orientam conjuntos de recursos para fins produtivos que potencialmente forneçam à empresa uma vantagem competitiva. Como conjunto de capacidades, comportamento e habilidades, não somente produtivas mas também individuais, essas capacidades intervenientes podem ser capacidade de desenvolver novas estratégias e capacidade de aprender (COLLIS, 1994); habilidades de liderança e de mudança organizacional (ANDREEVA E CHAIKA, 2006); habilidade para alterar a base de recursos; capacidade de atuar de forma recorrente para modificação de recursos, buscar e selecionar as modificações a serem realizadas (HELFAT et al. 2007); capacidade adaptativa, absorptiva, de inovação e de desenvolver novos produtos e identificação de oportunidades (WANG E AHMED, 2007); capacidade de geração de ideias, de introdução de rupturas no mercado e de desenvolvimento de novos processos (MCKELVIE E DAVIDSON, 2009).

A VBR que origina a teoria de capacidades dinâmicas (BARRETO, 2010) fundamenta um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa, utilizando recursos e estratégias internas à organização que podem ser tanto tangíveis quanto intangíveis gerando vantagem competitiva (DIEHL 2011), porém a capacidade de orquestrar todos estes ativos parte de um feixe de outras capacidades que intermedeiam e intervêm no resultado final (MACKELVIE; DAVIDSON 2009). Um artigo publicado em 2010 pela Oxford University Press, sobre o termo *Dynamic Capability*, menciona a palavra *capability* relacionada a capacidade ou o poder de fazer algo por meio do uso de competências e habilidades, não devendo ser confundida com capacidade de produção, uma vez que máquinas não tem capacidades de produção sem que seja operada por alguém com competência e habilidade fazendo uso de rotinas da organização, ou seja, o recurso intangível. Em 1959, Penrose já estabelecia que crescimento organizacional estava condicionado a oportunidades de recursos controlados pela administração, que usa como mecanismo a coordenação de destes recursos (RUGMAN; VERBEKE 2002) o que pode ser associado às capacidades intervenientes que levam a um resultado, continuando neste mesmo seguimento Collis (1994) disserta sobre a existência de 3 capacidades organizacionais: a primeira refere-se à capacidade estática estando relacionada as atividades da organização de cunho básico, a segunda refere-se à capacidade dinâmica como sendo a melhoria das atividades da organização e a terceira refere-se à capacidade criativa como sendo os insights estratégicos, valor, recursos e estratégias que se diferenciam dos concorrentes, ainda coloca que a habilidade de inovar é uma qualificação muito valiosa (SALERNO; MARANZATO, 2018).

Entre outros feixes de capacidades, também pode-se relacionar com Collis (1994) a capacidade cognitiva que está relacionada a tomada de decisão gerencial estratégica, detectar oportunidades e reconfigurar negócios, incentivar a cooperação investindo em habilidades de ativos que por sua vez afeta o desempenho (SOUZA; FORTE, 2019),

¹ *Intermedeiam* vem do verbo intermediar. O mesmo que: entremeiam, intercalam, intervêm. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/intermedeiam>

juntamente com a capacidade de aprendizagem organizacional que é decisiva pois troca intensa de conhecimento pode ajudar a reforçar o posicionamento estratégico (Lorenzoni e Lipparini, 1999). Então considerando Teece (1997; 2007) e seus microfundamentos de capacidades dinâmicas, o ambiente interno reflete a “eficiência com a qual uma firma emprega um dado conjunto de recursos (inputs) à sua disposição para alcançar determinados objetivos (outputs)” (DUTTA; NARASIMHAN; RAJIV, 2005, p. 277).

Amit e Schoemaker (1993) sugeriram a verificação empírica de quais tipos de capacidades conferem vantagem competitiva e a associação com desempenho, outro exemplo de estudo é de Collins e Smith (2006) em que é apontado a relação entre capacidades de gestão de recursos humanos e desempenho, esses pesquisadores concluem que fatores como cooperação, linguagem e códigos compartilhados predizem a variação no desempenho das organizações características individuais e de outras capacidades que podem intermediar o resultado final (MACIEL; SILVA, 2012).

Para compreensão do fundamento de desempenho organizacional (DO), Ion-Elena e Criveanu (2016) tratam desempenho como uma terminologia utilizada em aspectos de esforço humano, envolve objetivos e expectativas de uma organização (DIDIER, 2002), implicando que não tenha a ver apenas com o resultado, mas com a consistência em relação aos objetivos definidos (OJOCHONA et al.; 2012), Recardo (2001) visa que desempenho inclui valor, estabilidade, proficiência entre outros, e partindo para a indústria se utilizando de eficiência, Michael Porter (1985) com a estrutura da indústria explica como os fatores e recursos externos de uma empresa afetam o comportamento e a estratégia organizacional, que por extensão promove desempenho (Singh et al.; 2019, própria tradução). Críticos rapidamente observaram que fatores externos não são suficientes para sustentar vantagem competitiva, qual originou-se a Visão Baseada em Recursos (Barney 1991; Amit e Schoemaker 1993; Peteraf e Barney 2003; Singh et al.; 2019, própria tradução), dando continuidade buscando mais sustentação e esclarecimentos as CDs, complementam a vantagem competitiva em um ambiente dinâmico permitindo que os gerentes desenvolvam inferências sobre tecnologias, problemas de negócios, e preferências do consumidor trabalhando para alinhar ativos e atividades da empresa em direção a inovação e mudança (TEECE, 2014), pois, Kwon et al (2018) observou que aprender novos conhecimentos e expertise ajuda as empresas a melhorar seu desempenho.

No que se trata de variáveis que intermedeiam capacidades dinâmicas, Wang e Ahmed (2007) tem como estratégia, tempo e incremento de outras capacidades para um resultado com desempenho, considerando os diferenciais capital intelectual e setores de P&D como capacidades intervenientes, Zott (2003) conduz estas capacidades para uma orquestração do conjunto de competências, rotinas operacionais, recursos que consequentemente modifica a posição de mercado da empresa levando ao desempenho. Para Dosi (1982) tecnologia gera desempenho, então, pode-se considerar que inovações de produtos e processos dependem de capacidade inovativa, Garrido et al.; (2020) menciona que a perspectiva das capacidades dinâmicas está relacionada ao Desenvolvimento organizacional, uma vez que a orquestração das competências, rotinas e recursos podem mudar a posição da empresa no mercado, “tendo sido estudada a estrutura de conformidade como uma das variáveis da eficiência organizacional, consideramos agora outra variável: os objetivos organizacionais”. (SERGEANT et al.; 1972), fica explícito que desempenho é vantagem competitiva, portanto, um objetivo organizacional diretamente ligado a eficiência.

Até recentemente, a maioria dos pesquisadores aceitavam que CDs afetam positivamente o desempenho de uma empresa e sua vantagem competitiva (Schilke

2014), entretanto, estudos recentes começaram a focar na perspectiva, onde o desempenho de uma empresa depende não apenas de suas CDs, mas também de suas condições (Sirmon et al. 2007), estas condições sugerem ação de capacidades intervenientes conforme é apresentada na próxima sessão, com a construção da metodologia.

Estudiosos da Visão de Capacidade Dinâmica (VCD) estendem a VBR para examinar as influências de mercados dinâmicos (Helfat & Peteraf, 2003). Teece, Pisano e Shuen (1997) propõem este conceito para abordar o importante papel das capacidades para construir, integrar e reconfigurar recursos para lidar com o ambiente altamente volátil. Consequentemente, em situações que envolvem ambientes dinâmicos e em rápida mudança, a VCD explica a competitividade da empresa de forma mais eficaz do que a VBR (Y. Lin & Wu, 2014).

Teece (2014) abordou uma construção das CDs em três núcleos, o tripé: processos (rotinas ou padrões) que abrangem os modelos de negócios e práticas de assinatura e aprendizado; recursos (posições), ativos e estruturas de governança em que se faz necessário a posse de recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (VRIN); e os caminhos (estratégia ou trajetória), que requer uma boa estratégia, histórico de decisões e oportunidades de modo a fazer as coisas além dos microfundamentos baseados na coordenação da descentralização e decomposição de atividades e processos, aprendizagem, gestão do conhecimento, governança corporativa e da coespecialização dos ativos (TEECE, 2007). Zahra et al. (2006, p. 921) observou que “capacidade de alterar tais capacidades é uma capacidade dinâmica unificando as capacidades organizacionais, então se aplicada a uma gestão estratégica, pode-se obter uma capacidade intermediadora.

3 MÉTODO

A estratégia adotada para este trabalho foi uma pesquisa bibliográfica por meio de revisão sistemática de literatura, pois permite a utilização de diversas pesquisas e materiais já publicados (SILVA et al.; 2012), tendo como vantagem acesso a um acervo de informações de maneira ampla (GIL, 2008).

Conforme Lakatos e Marconi (2009, p. 57), “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”, como pretende-se com este trabalho, trazer de forma comparativa as pesquisas já existentes sobre CDs para maior exploração das CIs e a relação com DO. A pesquisa bibliográfica busca e seleciona documentos, fazendo uma espécie de “varredura” do que existe sobre o tema e conhecimentos que se relacionam com o problema de pesquisa além do respectivo fichamento das referências (Macedo, 1994), o que foi realizado neste trabalho em forma de 5W2H, com a utilização de publicações com o mesmo fenômeno de interesse, e que adotaram método *survey* para as pesquisas em empresas de pequeno, médio e grande porte, afim de mensurar ou medir e evidenciar desempenho com relação suportada em CDs e a identificação de CIs que possam intermediar o processo.

Em uma revisão de literatura é possível encontrar diversos artigos que apresentam diferentes abordagens para o tema desenvolvido, oferecendo um exame da literatura (GALVÃO, 2019), e que se estabelece seguindo protocolos específicos, buscando entender e dar lógica explicitando as bases de dados usadas, estratégias de busca, processo de seleção de artigos científicos, critério de inclusão e exclusão dos artigos e os seus processos de análise (GRANT e BOOTH, 2009), então, para esta pesquisa esta técnica foi apropriada, para quê, seja apresentado comparações e semelhanças sobre a

investigação em questão a elaboração de novas afirmativas, bem como uma nova proposição sobre o tema, visando entregar uma pesquisa qualitativa com a sintetização do tema, conceitos ou teorias-chave que forneçam novas ou mais explicações para o fenômeno sob análise (SIDDAWAY; WOOD; HEDGES, 2019).

A caracterização deste estudo como pesquisa bibliográfica por meio de revisão sistemática de literatura, com abordagem metodológica qualitativa, tem em vista propiciar uma relação entre capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional por variáveis que intermediam e sustentam a estratégia na possibilidade de preenchimento de lacunas contribuindo para um futuro consenso sobre o tema.

Mendes da Silva (2019), com base nos trabalhos de Rother (2007), e de Khan et al. (2003), propõe sete passos para a realização de uma revisão sistemática da literatura. São eles:

1) A formulação de uma pergunta sobre o fenômeno de interesse.

A utilização das capacidades intervenientes na relação com CD e desempenho constitui o motivo de pesquisa por ser um tema relativamente novo a ser explorado e apresentar lacunas e pontos não claros, logo cabe o seguinte questionamento: Qual o impacto das Capacidades Dinâmicas no Desenvolvimento Organizacional e quais capacidades intervenientes intermedeiam este processo?

2) A localização dos estudos de interesse nas principais bases de dados e em fontes relevantes a partir de estratégias de busca previamente definidas.

Nesta etapa, foi definida como estratégia de busca palavras-chave a partir da pergunta de pesquisa que são amplamente utilizadas pelos autores deste tema, como: Capacidades Dinâmicas; Capability; Estratégia; Desempenho e Capacidades Intervenientes, para isto foi utilizado como fonte de pesquisa 5 bases de dados populares no meio acadêmico, *Spell*, *Scielo*, *Springer*, *Google Academics* e Biblioteca virtual Unisinos. Foram selecionados um total de 50 artigos com base no título para realização da leitura do resumo.

3) Determinação de critérios de avaliação crítica dos estudos para determinar quais comporão a base de dados da pesquisa.

Produção Científica com indicadores de desempenho, análises qualitativas e quantitativas, também, índice de citações. Foram coletados dados de agosto de 2021 á janeiro de 2022.

4) Identificar dados a serem observados em cada estudo, tais como as variáveis, o método, a amostra e os resultados, com a finalidade de comparar estudos.

As análises ocorreram através do resumo utilizando uma codificação aberta segundo Gibbs (2009) leitura atenta com intuito de identificar relevância, e Gil (2010) identificação de conceitos, análise cuidadosa, seleção das palavras-chave e determinação de uma ideia, com isto, foram descartadas 23 publicações. Os 27 artigos restantes foram lidos por completo de forma minuciosa no período de janeiro de 2022 á abril de 2022, destes quais 17 artigos fugiram ao tema central com uma conclusão mais cognitiva de capacidades em Recursos Humanos, ou testes empíricos sem pesquisa exploratória em organizações, não agregando ao tema de pesquisa, portanto, 9 artigos atenderam a esta demanda.

5) Análise e apresentação dos dados, por meio de categorizações e interpretações que permitam uma melhor compreensão do tema.

Foram esquematizados em forma de 5W2H, exposto no quadro 2 uma síntese dos dados do artigo e os conceitos de embasamentos das pesquisas estudadas. Os artigos foram sintetizados para especificar o seguinte: qual a capacidade interveniente; porque

do resultado, quem fez o estudo, onde ocorreu (empresas e ou setor), quando é acionada, e como ela é desenvolvida.

6) Interpretação dos dados.

A partir do desenvolvimento da revisão sistemática da literatura, este estudo compreende as capacidades dinâmicas como a habilidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para abordar rapidamente mudanças no ambiente (TEECE et al. 1997).

Pode operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns, geração de ideias, introdução de rupturas no mercado, e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos, desse modo, refletindo sobre as formas proativas de alcançar diferentes e inovadores caminhos para atingir a vantagem competitiva (Helfat et al. 2007; McKelvie e Davidson, 2009).

As categorias a priori do estudo foram analisadas de forma qualitativa afim de ressaltar as CIs na relação de CDs e DO e que mantêm relação positiva.

Foi utilizado o *software* MAXQDA 2022, apenas para auxílio da categorização e filtro dos dados retirados dos artigos analisados: processos utilizados pelos autores, as variáveis em comum e os resultados obtidos. As relações são demonstradas no Quadro 1.

Quadro 1 – Relações entre CD, DO e CI.

O que	Por quê	Quem	Onde	Quando
Capacidade de resposta organizacional e dinamismo ambiental.	A capacidade dinâmica é um facilitador da capacidade de resposta da empresa. Dinamismo ambiental tem um efeito muito forte e direto na empresa em capacidade de resposta.	Singh, R., Charan, P. & Chattopadhyay (2019)	Em empresas selecionadas aleatoriamente	Ocorre quando há interação da empresa com seus negócios e o enfrentamento da concorrência diante da imprevisibilidade e constantes mudanças do ambiente como clientes e produtos. (ZALUSKI, 2021)
Capacidade Produtiva e dinamismo ambiental	A capacidade produtiva está associada ao desempenho, e a incerteza ambiental medeia e afeta essa relação, pois o nível de percepção dos gestores quanto a incerteza ambiental é proporcional ao desempenho da Capacidade Produtiva.	Raasch, M.; Silveira-Martins, E.; Tondolo, V. A. G.; Moura, G. L (2020)	Amostra “ <i>in loco</i> ” de 138 agroindústrias de micro e pequeno porte da região sul do Brasil, em todas as áreas	Ocorre quando a incerteza ambiental pode afetar a formulação da estratégia, interferindo na tomada de decisões dos gestores, que precisam adotar medidas diversas para produção em um cenário de dinamismo ambiental.
Capacidade de cooperação e P&D	Observou-se que a CI cooperação pode levar à experiência produtiva, gerando um acúmulo de tal habilidade, principalmente no que tange a parceiros tecnológicos para inovação.	Costa, P. R.; Porto, G. S. (2014)	Em 166 MNB industriais, comerciais e prestadoras de serviços com unidades produtivas ou comerciais.	Acontece quando a empresa possui processos cooperativos para excelência e melhoria, com estratégias de capacitação dos fluxos de entrada e saída da inovação aberta, e estratégias de capacitação e investimento em P&D interno.
Capacidade de rotina, recombinação de conhecimento, desenvolvimento de produtos, P&D.	Relação direta e significativa entre CDs e o desempenho organizacional.	Garrido, I. L.; Kretschme, C.; Vasconcellos, S. L.; Gonçalo, C. R. (2020)	Amostra de sete <i>startups</i> do setor do setor de TI.	Ocorre quando há a necessidade de modificar, reconfigurar ou ampliar as competências internas e as bases de recursos através de uma possível escala de medição de desempenho para proporcionar um resultado mais tangível.
Capacidade Inovativa e Gestão	Efeito direto entre a capacidade de inovação e	Castro Junior, D. F. L.; Miura, M.; Silveira-	Setor hoteleiro, em 141 hotéis	É acionada quando, o setor hoteleiro de destinos turísticos, precisam desafiar-se na rotina ofertando inovações no serviço para

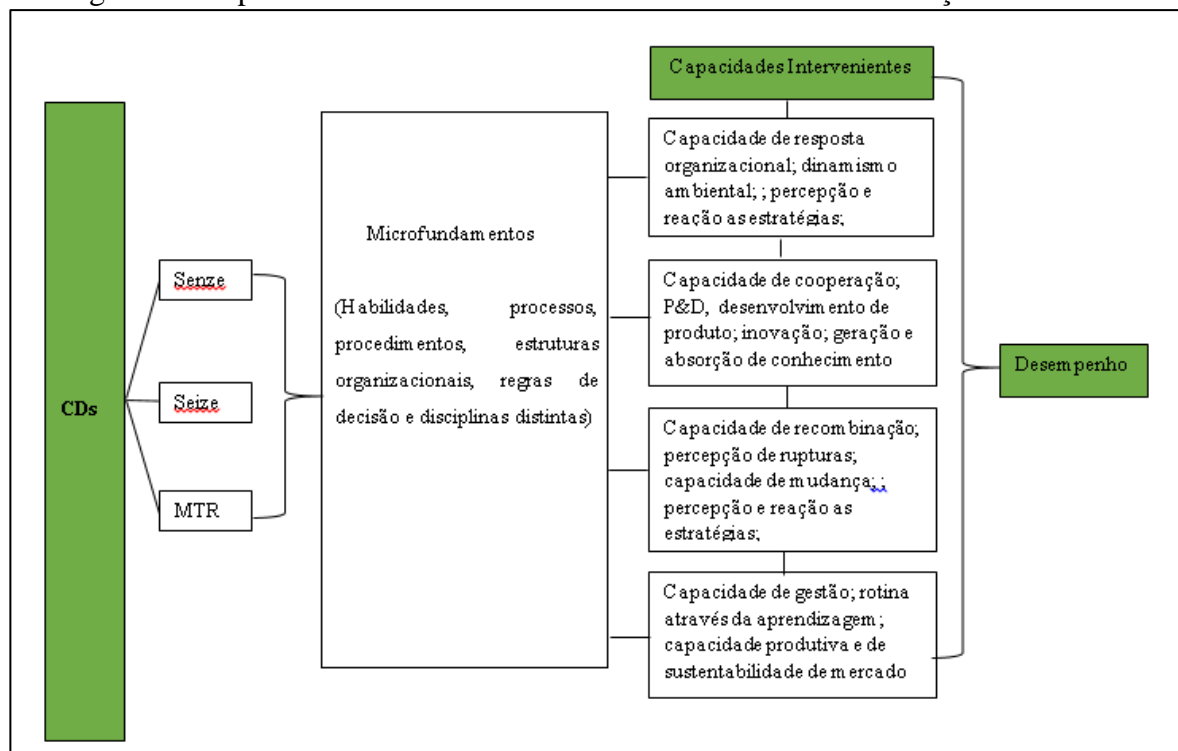
	gestão estratégica com o desempenho	Martins, E.; Ramos, J. A (2021)	executivos e econômicos da grande Florianópolis.	se manterem competitivos quando há escassez de pesquisas nesta atividade.
Sustentabilidade de mercado e (ESG)	A capacidade de detecção de oportunidades, ameaças, gerenciamento de ameaças e transformações surtem efeito em capacidades dinâmicas orientadas à sustentabilidade da empresa	Zaluski F. C.; Welter, C. V. N.; Sausen, J. O.; Gomes, C. M.; Bichueti, R. S (2021)	Setor da indústria em 77 empresas de grande porte associadas à Fiergs.	É acionada quando a empresa quer se manter em estado de equilíbrio ao ponto de vista ambiental, econômico e social e se desenvolver para superar os desafios emergentes a esta questão de forma eficaz, atendo a demanda de um mercado exigente.
Capacidades de absorção, capacidade de aprendizagem, capacidade inovativa e capacidade de rupturas	O desempenho é influenciado pelas CDs, orquestrando tecnologias para disseminação e troca de conhecimento, coordenação e integração dos processos de P&D em todos os processos da empresa.	Machado O; Mirian Magnus et al (2018)	Em 404 micro, pequenas e medias empresas da região sul do Brasil em setores diversos.	Ocorre quando há necessidade de relacionar uma macro análise da empresa com o controle de desempenho, obtenção de vantagens competitivas e adaptação em um mercado com inúmeros concorrentes.
Capacidade inovativa; percepção e reação a oportunidades; Tomada de decisão estratégica; e Criação conhecimento.	Identificação dos elementos de CD	Ramos, G. G.; Cardoso, A. L. J (2021)	Complexo Walt Disney World Resort.	Ocorre quando o produto final é a venda de uma “experiência” ao cliente, pois a empresa mantém o <i>slogan</i> “Where dreams come true”, também para se tornar objeto de desejo para a maioria da população dos 5 continentes, a 51anos oferecendo esta excelência expandindo o produto com dois parques, nos EUA, e um parque em Paris, Hong Kong, Xangai e Tóquio.
Capacidade de absorção	A capacidade de absorção gera outras capacidades como, aprendizado, P&D, cooperação e capacidade inovativa, e logo, uma rede de inúmeras competências se forma.	Balestro O, M. V.; Antunes Júnior, J. A. V.; Lopes, M. C.; Pellegrin, I. A	Realizado em 100 empresa da REDE-PETRO-RS, incluindo pesquisadores e Faculdades.	Ocorre quando há necessidade de reagir e promover mudanças; Quando há muitos atores e parcerias envolvidos nos processos incluindo primeiro e segundo setor e quando existe uma interdependência de planejamento e estratégias de todas as empresas envolvidas

Fonte: Elaborado pelos autores

4 RESULTADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO

Considerando a proposta de que as diferentes capacidades sejam as CIs, e que estas podem ser determinantes de CDs, funcionando como uma espécie de “engrenagem” que intermedeia para o alcance do desempenho superior, podemos verificar as CIs encontradas relacionadas com as dimensões de CDs e seus microfundamentos:

Figura 1 – Capacidades intervenientes como intermediadoras na relação de CDs e DO



Fonte: Elaborado pelos autores

A escala multidimensional das CD, consiste nas seguintes dimensões e indicadores: Perceber e Aproveitar Oportunidades; Integração, Criação de Conhecimento; Reconfiguração; Aprendizagem e Alavancagem.

No que se refere a proposta de Teece (1997; 2007) e outros autores referidos neste trabalho de pesquisa, o desenvolvimento dos processos que decorrem a partir desta criação única e interna pela empresa é o fator que mais demonstra as capacidades dinâmicas e seus microfundamentos, e Alves et al., (2017) conclui que: “A eficiência das organizações dependerá de como elas são capazes de combinar suas diferentes capacidades”.

Os resultados sugerem que Capacidades Dinâmicas tem impacto significativo em Desenvolvimento Organizacional e expande a relação entre diferentes capacidades intrínsecas as organizações que possam vir a ser intervenientes as capacidades dinâmicas tornando os processos internos de rara replicação e inimitáveis. A esquematização síntese dos artigos no quadro 2, destaca a interação entre capacidades dinâmicas, estrutura organizacional e o ambiente de negócios.

Os artigos mostraram relação direta e positiva associada entre as CDs, correlação com setores de P&D e que CDs estão associadas a geração de valor de ativos da empresa, mas ainda há poucas pesquisas de campo. A partir do desenvolvimento da pesquisa

também foi possível inferir que, CDs é um tema relativamente recente e ainda possui algumas inconsistências, mas permite vantagem competitiva sustentável pela dificuldade de replicação e identificação de novas capacidades intervenientes, para Recardo (2001), desempenho inclui valor, estabilidade, proficiência entre outros. Com o trabalho de orquestração de ferramentas como indicadores de qualidade, logística e financeiros (EBIT, EBITDA, Transformation Cost), Machado (2018) aponta que desempenho organizacional envolve três tipos de resultados: desempenho financeiro, desempenho no mercado e retorno dos acionistas, que por meio de medidas de indicadores explora os âmbitos financeiros, cliente, processos internos, conhecimento e aprendizado (ALMEIDA; MARÇAL; KOVALESKI, 2004; KAPLAN; NORTON, 2001; MACHADO, 2018).

Assim os autores desta pesquisa trazem uma discussão que contribui para investigação. Há uma relevância de países em desenvolvimento, principalmente da América Latina, a se desenvolverem em estratégia pois estão inseridas em cenários mais voláteis, mais propensos a escassez de recursos e mudanças tanto econômicas quanto mercadológicas (MALIK; KOTABE, 2009). Outro fator relevante está na realização de investimento estrangeiro direto que é definidora para empresas multinacionais, e, embora multinacionais de países em desenvolvimento estejam cada vez melhor na disputa, este investimento tende a favorecer empresas multinacionais de países desenvolvidos (PENG; PARENTE 2012), destacando também que no contexto de crescimento e de competitividade da internacionalização existe dependência da geração de inovações de produtos e processos que envolve a capacidade dinâmica de gerar soluções inovadoras e novos modelos de negócio também em escala global (DOZ, SANTOS & WILLIAMSON, 2001), logo o aproveitamento de recursos e alguns definidores que levam a vantagem competitiva nestas empresas, devem ser explorados abrindo margem para que outras empresas estudem e modelem seus negócios desenvolvendo suas próprias capacidades, melhorando não só a empresa mas também a economia local com geração de empregos e renda, mas também desenvolvendo o país em que está sediada como um todo. No âmbito acadêmico, a contribuição é justificada por Peng (2008) e Teece (2014) que ressaltam a importância de desenvolver mais estudos no campo de estratégia em países da América Latina.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em diferentes momentos da literatura é possível observar e relacionar capacidades que intermedeiam processos para o melhor desenvolvimento organizacional, e capacidades dinâmicas evoluindo para o preenchimento de lacunas. Entre as combinações de habilidades e capacidades, a orquestração de recursos físicos, produtivos, estratégicos e cognitivos, a literatura inglesa da Performance Measurement Systems (PMSs) relaciona uma ligação direta entre desempenho e operacionalização de estratégias organizacionais alertando gestores para incertezas e oportunidades (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

Partindo da oportunidade de compreender uma teoria recente e ainda em fase de desenvolvimento, e que contribui para estratégia, esta análise da relação das capacidades dinâmicas no impacto do desempenho das empresas, abre precedente investigativo para futuras pesquisas com oportunidade “in loco” e testes comparativos ou de aplicações. A popularização da abordagem poderá trazer benefícios para empresas de diversos setores e atividades que poderão estudar os métodos a fim da melhoria de negócios internos e a percepção externa impactando no crescimento econômico. A compreensão a partir de

revisão sistemática da literatura, desta relação das capacidades dinâmicas no desempenho das empresas, se fez necessária para o aprofundamento da teoria, para o direcionamento da identificação de CIs que contribuem para CDs e DO, capacidades estas que são atribuídas ao tático humano da empresa.

Por fim este trabalho de pesquisa também teve como pretensão de contribuir com uma síntese de capacidades dinâmicas que permite discussões futuras e novos estudos a favorecer a visibilidade do Brasil e da América Latina em estratégia, trazendo a discussão dos principais autores acerca de outras capacidades que podem intervir ou intermediar capacidades dinâmicas para o desenvolvimento organizacional, visto que a articulação e a orquestração destes recursos indicam resultados superiores, permitindo o direcionamento da gestão para tomada de decisão e estratégias para se manter sustentável, melhor posicionada frente a concorrência levando em consideração os recursos intangíveis da empresa.

REFERÊNCIAS

- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, 2009. v. 11, n. 1, p. 29–49.
- BALESTRO, M. V.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; LOPES, M. C.; PELLEGRIN, I. A experiência da rede Petro-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. n.spe, p. 181-202, 2008.
- BARNEY, J. B.; KETCHEN, D. J.; WRIGHT, M. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? **Journal of Management**, 2011. v. 37, n. 5, p. 1299–1315.
- BARNEY, J. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. **Management science**, 1986. v. 32, n. 10, p. 1231–1241. Disponível em: <http://mansci.journal.informs.org/content/32/10/1231.short>>.
- BARRETO, I. I. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. **Journal of Management**, 2010. v. 36, n. 1, p. 256–280. Disponível em: <[http://resolver.scholarsportal.info/resolve/01492063/v36i0001/256_dcaropaaaftf%5Cn%3CGo to ISI%3E://WOS:000273070500010](http://resolver.scholarsportal.info/resolve/01492063/v36i0001/256_dcaropaaaftf%5Cn%3CGo%20to%20ISI%3E://WOS:000273070500010)>.
- COSTA, P. R.; PORTO, G. S. Elementos tecnológicos determinantes das capacidades dinâmicas de inovação e cooperação: um estudo com as Multinacionais Brasileiras. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 3, p. 77-93, 2014.
- DIEHL, Carlos Alberto (Org.). Administração estratégica: gerenciando a competitividade organizacional. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2011. 1 DVD-ROM (EAD). ISBN 9788574314587.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage: Reply. **Management Science**, 1989. v. 35, n. 12, p. 1514–1514. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.35.12.1514>>.
- Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. **Journal of Management & Organization**, 2018. v. 3, p. 1–10. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/product/identifiser/S183336721700075X/type/journal_article>.
- EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic management journal**, out. 2000. v. 21, n. 10–11, p. 1105–1121. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/1097-0266%28200010/11%2921%3A10/11%3C1105%3A%3AAID-SMJ133%3E3.0.CO%3B2-E>>.
- GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA: CONCEITUAÇÃO, PRODUÇÃO E PUBLICAÇÃO. **Logeion: Filosofia da Informação**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 57–73, 2019. DOI: 10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73. Disponível em: <http://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835>. Acesso em: 11 abr. 2022.
- GARRIDO, I. L.; KRETSCHMER, C.; VASCONCELLOS, S. L.; GONÇALO, C. R. Capacidades Dinâmicas: Uma Proposta de Medição e sua Relação com o Desempenho. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 1, p. 46-65, 2020.
- KAY, N. M.; LEIH, S.; TEECE, D. J. The role of emergence in dynamic capabilities: a restatement of the framework and some possibilities for future research. **Industrial and Corporate Change**, 2018. v. 27, n. April, p. 1–16. Disponível em: <<https://academic.oup.com/icc/advance-article/doi/10.1093/icc/dty015/4954048>>.
- KHAN, K. S., KUNZ, R., KLEIJNEN, J., & ANTES, G. Five steps to conducting a systematic review. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 2003, 96(3), 118-121. <https://doi.org/10.1177/014107680309600304>
- MACEDO, Neusa Dias. Iniciação a pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. São Paulo: Loyola, 1994. 69 p. ISBN 8515011328.
- MACHADO, Mirian Magnus et al. Capacidades dinâmicas e sua influência no desempenho organizacional. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, [S.l.], v. 13, n. 4, p. 76, nov. 2018. ISSN 1984-2430.
- MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. B. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. Ed.Esp., p. 41-64, 2014.
- MENDES-DA-SILVA, W. Contribuições e Limitações de Revisões Narrativas e Revisões Sistemáticas na Área de Negócios. *Revista de Administração Contemporânea*, 2019, 23(2), 1–11. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019190094>
- MEYER, K.; ESTRIN, S.; BHAUMIK, S.; PENG, M. Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. **Strategic Management Journal**, v. 30, n.1, pg. 61-80, 2009.

OJOCHONA, A. R.; SR, I. N. M.; EMMANUEL, A. K.; EMMANUEL, I. E. Práticas de GRH e desempenho organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 1, p. 1-22, 2022.

PENG, M.; PARENTE, R. Institution-Based Weaknesses behind Emerging Multinationals. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 3, p. 360-364, 2012.

PETERAF, M.; STEFANO, G. DI; VERONA, G. THE ELEPHANT IN THE ROOM OF DYNAMIC CAPABILITIES : BRINGING TWO DIVERGING CONVERSATIONS TOGETHER. **Strategic Management Journal**, 2013. v. 34, n. April, p. 1389–1410.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York : Free Press, 1980.

RAASCH, M.; SILVEIRA-MARTINS, E.; TONDOLO, V. A. G.; MOURA, G. L. Productive Dynamic Capability, Environmental Uncertainty, and Organizational Performance: Na Analysis of Micro and Small-Sized Agroindustries in Southern Brazil. **Revista de Administração da UFSM**, v. 13, n. 5, p. 1068-1072, 2020.

RAMOS, G. G.; CARDOSO, A. L. J. Capacidades Dinâmicas no Complexo Walt Disney World Resort. **Revista Pretexto**, v. 22, n. 1, p. 71-93, 2021.

ROTHER, E. T. Systematic literature review x narrative review. **Acta Paulista de Enfermagem**, 2007, 20(2), v-vi. <https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>

SALERNO, M. S.; MARANZATO, F. P. Integração entre Pesquisa e Desenvolvimento: Uma Perspectiva de Capacidades Dinâmicas . **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 5, p. 460-474, 2018.

SERGEANT, J. R.; FERES, M. C. Eficiência organizacional: uma perspectiva estruturalista. **Revista de Administração de Empresas**, v. 12, n. 2, p. 99-110, 1972.

SILVA, S. B. A Capacidade Dinâmica de 'Orquestração de Redes de Inovação' no Modelo de Inovação Aberta . **Revista Alcance**, v. 23, n. 1, p. 19-33, 2016

SINGH, R., Charan, P. & Chattopadhyay, M. Dynamic capabilities and responsiveness: moderating effect of organization structures and environmental dynamism. **Decision** **46**, 301–319 (2019). <https://doi.org/10.1007/s40622-019-00227-4>

SIRMON, D. G. *et al.* Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. **Journal of Management**, 2011. v. 37, n. 5, p. 1390–1412.

SOUZA, E.; FORTE, S. H. Uma Contribuição à Estrutura Teórica para a Capacidade Dinâmica Cognitiva. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 4, p. 1-30, 2019.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 2007, 28(13), 1319-1350. doi:10.1002/smj.640

TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, 2014, 45(1), 8-37. doi:10.1057/jibs.2013.54

TEECE, D. J. A capability theory of the firm: An economics and (strategic) management perspective. **New Zealand Economic Papers**, 2019, 53(1), 1-43. doi:10.1080/00779954.2017.1371208

TEECE, D. J. The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. **Academy of Management Perspectives**, 2014. v. 28, n. 4, p. 328–352. Disponível em: <<http://amp.aom.org/cgi/doi/10.5465/amp.2013.0116>>.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, 1997. v. 18, n. 7, p. 509–533. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/3088148>>.

The use of resources in resource acquisition. **Journal of Management**, 2011. v. 37, n. 5, p. 1369–1373.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, 1984. v. 5, p. 171–180. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250050207/abstract>>.

ZALUSKI, F. C.; WELTER, C. V. N.; SAUSEN, J. O.; GOMES, C. M.; BICHUETI, R. S. A Influência das Capacidades de Detecção, Apreensão e Reconfiguração no Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas Orientadas à Sustentabilidade. **Desenvolvimento em Questão**, v. 19, n. 55, p. 324-342, 2021.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization science**, 2002. v. 13, n. 3, p. 339–351.