

## **Compreendendo as Capacidades Dinâmicas a Partir de Seus Antecedentes, Processos e Resultados**

**Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo<sup>†</sup>**  
*Universidade de Caxias do Sul*

**Cláudia Cristina Bitencourt<sup>Ω</sup>**  
*Universidade do Vale do Rio dos Sinos*

### **RESUMO**

A teoria das Capacidades Dinâmicas tem sido uma das referências na busca pelo entendimento da vantagem competitiva das organizações. No entanto, mesmo com a evolução dos estudos sobre esse tema, não é claro como as Capacidades Dinâmicas se desenvolvem e operam dentro das organizações. Nesse sentido, este estudo visa a compreender as Capacidades Dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. Por meio de uma revisão de literatura, foi possível identificar antecedentes externos e internos que fazem as Capacidades Dinâmicas emergirem nas organizações, tais como dinamismo ambiental e empreendedorismo corporativo. Em se tratando de processos, foi possível identificar que as Capacidades Dinâmicas são formadas por um conjunto de processos que tem efeito sobre os recursos e as capacidades organizacionais. Dessa forma, o desenvolvimento de recursos e capacidades é resultado das Capacidades Dinâmicas. Por fim, diferente de outros estudos, este trabalho considera as CDs não como uma capacidade específica, mas como um conjunto de processos que habilitam a organização lidar com as mudanças no ambiente competitivo.

**Palavras-Chave:** Capacidades dinâmicas. Antecedentes. Processos. Resultados.

*Recebido em 08/11/2012; revisado em 04/04/2013; aceito em 05/04/2013; divulgado em 21/10/2014*

#### **\*Autor para correspondência:**

<sup>†</sup> Doutor em Administração pela  
Universidade Vale do Rio dos Sinos  
Vínculo: Professor na Universidade de  
Caxias do Sul  
Endereço: Rua Ernesto Alves, Caxias do  
Sul – RS - Brasil  
E-mail: [vtondolo@gmail.com](mailto:vtondolo@gmail.com)  
Telefone: (54) 30289671

<sup>Ω</sup> Doutor em Administração pela  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Vínculo: Professor na Universidade do Vale  
do Rio dos Sinos  
Endereços: Av. Inácio Vasconcelos, Porto Alegre - Brasil  
E-mail: [claudiacb@unisinos.br](mailto:claudiacb@unisinos.br)  
Telefone: (51)35908186

*Nota do Editor: Esse artigo foi aceito por Emerson Mainardes.*



## 1 INTRODUÇÃO



As Capacidades Dinâmicas (CDs) têm chamado atenção dos pesquisadores do campo de estudo da estratégia organizacional, principalmente no que tange ao desenvolvimento de recursos e de capacidades (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; AMBROSINI; BOWMAN, 2009; WANG; AHMED, 2007; BIAZZI, 2012). No entanto, críticas à teoria das CDs são encontradas na literatura, baseadas principalmente em questões que envolvem: terminologia (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSON, 2006); tautologia (ZOLLO; WINTER, 2002) e métodos de investigação (DELBRIDGE; GRATTON; JOHNSON, 2006). Nesse sentido, mesmo com o crescimento dos estudos sobre CDs (AMBROSINI; BOWMAN, 2009), ainda é corrente um amplo esforço para o desenvolvimento da teoria, bem como a revisão de alguns conceitos considerando a prática das organizações (WANG; AHMED, 2007). Como destacam Alsos *et al.* (2007), clarificar como as CDs operam no desenvolvimento de capacidades organizacionais é um dos pontos centrais para o desenvolvimento teórico das CDs. Ou seja, há muito caminho a percorrer para se estabelecer um consenso acerca do que sejam e como se desenvolvem as CDs (ARGOTE; REN, 2012).

Vale também destacar outro ponto instigante, a Visão Baseada em Recursos (VBR) e as CDs são complementares ou substitutas (MAKADOK, 2001)? Mesmo, tendo o autor citado respondido essa questão, ainda há certo ceticismo apontado na literatura. Por exemplo, as CDs, bem como a VBR, apresentam uma “herança negativa”, ou seja, as inconsistências que são criticadas na literatura advêm do próprio excesso de fragmentação do campo de estudo da estratégia (GREEN; LARSEN; KAO, 2008). De forma complementar, o expressivo número de conceitos e definições, por exemplo, o que são recursos e capacidades, contribui para gerar ambiguidade em ambas as teorias (WANG; AHMED, 2007; MENON, 2008; HELFAT; WINTER, 2011). Mesmo assim, a literatura também destaca o valor da VBR e das CDs na busca pelo entendimento das fontes de vantagem competitiva (MENON, 2008).

A teoria das CDs é também criticada por não ter uma resposta completa acerca da dinamização das capacidades (SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007). Uma possível resposta é o foco excessivo em soluções *post hoc*, em vez de uma busca por respostas baseadas no efeito das CDs nos recursos e capacidades organizacionais. Além disso, há dificuldades em segregar os resultados das CDs (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSON, 2006), de diferenciá-las das competências essenciais (WILKENS; MENZEL; PAWLOWSKY, 2004)

e, não menos importante, da dificuldade em identificar os processos das CDs que operam dentro das organizações (LAWSON; SAMSON, 2001).

Baseado nesses aspectos, este trabalho apresenta a seguinte questão norteadora: Quais são os antecedentes, processos e os resultados das CDs? Nesse sentido, este trabalho visa a identificar esses aspectos, procurando de alguma forma, avançar nas discussões sobre as CDs, contribuindo para estudos futuros sobre o tema. No que tange aos antecedentes, considera-se essencial para o desenvolvimento teórico identificar qual, ou quais, aspecto(s) motiva(m) o desenvolvimento de CDs nas organizações. Já nos processos, considera-se também importante identificar os aspectos que constituem as CDs. Assim como, em nível de resultados, busca-se identificar a contribuição das CDs para as organizações.

Dessa forma, este estudo tem como referência a seguinte definição de CDs: “habilidade da organização para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para atender ambientes que mudam rapidamente” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516). Tal conceito enfatiza as CDs como um conjunto de processos que resulta em alterações no conjunto de recursos e capacidades correntes de uma organização, visando a adaptar essa organização para lidar com as mudanças ambientais.

Visando a atender ao objetivo proposto, este estudo, caracterizado como um ensaio teórico, foi desenvolvido por meio de revisão de literatura. Para tanto, foi utilizada a abordagem de Baumeister e Leary (1997) e Torracó (2005). Como destacam esses autores, a revisão da literatura contribui para produzir novos conhecimentos sobre o tema, desenvolver questões de investigação mais integradoras e gerar novos quadros e perspectivas.

Este estudo está organizado nas seguintes seções: primeiramente discute-se a origem e relação entre a abordagem dos Recursos e das Capacidades Dinâmicas. Na sequência, as CDs são apresentadas com base na discussão dos elementos, como seguem: abordagem, antecedentes, processos e resultados das Capacidades Dinâmicas. E, por fim, apresentam-se as considerações finais e referências.

## **2 ORIGEM E RELAÇÃO ENTRE A ABORDAGEM DOS RECURSOS E DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**

O campo de estudo da estratégia começou a estabelecer-se na década de 1970, desde então, tem crescido e ganhado a atenção de pesquisadores do campo da gestão. Estudos desenvolvidos nesta área podem ser compreendidos por uma lógica evolutiva (HERRMANN, 2005). Para Hoskinsson *et al.* (1999), estudos em estratégia têm evoluído com base na busca de uma forma mais científica de estabelecer o campo de estudo. A partir deste ponto de vista,

a escolha de um estudo sobre a estratégia depende do objeto de pesquisa e das percepções do próprio pesquisador. Por esta razão, não há uma “maneira infalível” *a priori*, tudo depende das características do estudo, ou seja, seu contexto.

Como parte deste desenvolvimento evolutivo de estudos na área de estratégia, na década de 1990, surgiu uma nova abordagem que resgatou a análise interna da organização, a Visão Baseada em Recursos (VBR). A VBR destaca o desempenho superior ou vantagem competitiva baseado nas diferenças do ambiente internas das empresas. Essa abordagem ainda precisa de mais esclarecimentos e uma definição mais precisa de termos. Mesmo assim, deve ser considerada como uma abordagem consistente em determinar a vantagem competitiva entre as organizações (BARNEY, 2001). Essa abordagem pode ser apontada como uma nova era em estudos de campo de estratégia (HERRMANN, 2005).

Os autores, na lógica da VBR, veem a organização como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis. A diferença entre as organizações advém da experiência baseada na trajetória, bem como dos ativos consolidados, habilidades e cultura organizacional. Esses ativos e capacidades determinam a eficiência dos resultados e a eficácia da organização (COLLIS; MONTGOMERY, 1995). Nessa visão, a vantagem competitiva consolida-se a partir dos recursos valiosos, únicos e difíceis de imitar (BARNEY, 1991; 2001). Em outras palavras, os recursos devem ser valiosos, raros, inimitáveis, e não substituíveis (VRIN), bem como a essência da estratégia em operar recursos e capacidades da organização de forma a alavancar a vantagem competitiva (GRANT, 1991).

Obras de Wernerfelt, Rumelt, e Barney conjuntamente, delinearam os princípios básicos da VBR, sugerindo que é possível desenvolver uma teoria de desempenho superior sustentável, por meio da análise dos recursos da organização (BARNEY; ARIKAN, 2005). Para os autores, na busca de uma compreensão da vantagem competitiva, há dois caminhos paralelos, semelhantes à VBR, como segue: (i) a acumulação e gestão de ativos intangíveis, e (ii) as teorias de competências e diversificação corporativa, incluindo as CDs. O principal argumento lógico da VBR é que a criação, manutenção e renovação da vantagem competitiva ocorrem de acordo com as características e dinâmica de recursos internos da organização. Por conseguinte, a VBR ainda não é uma abordagem integrada, estando dividida em duas abordagens, uma mais estática e outra mais dinâmica (FOSS, 1997). Nessa lógica, Makadok (2001) destaca duas abordagens correspondentes: a *resource-picking* e a *capability-building*. De acordo com o mesmo autor, essas duas abordagens visam a compreender como os gestores geram rendas econômicas para seus negócios.

A primeira abordagem está ligada à VBR, destacando que as organizações obtêm o desempenho superior por meio de recursos diferenciados em relação aos seus concorrentes. A segunda abordagem está ligada às CDs, enfatizando que as organizações obtêm o desempenho superior por meio do desenvolvimento de recursos e capacidades (MAKADOK, 2001). A questão principal, nessa segunda abordagem, é a relação entre o desenvolvimento de novos recursos e capacidades e o desempenho organizacional (SAPIENZA *et al.*, 2006). A perspectiva das CDs emergiu da resposta não clara da RBV de como as organizações obtêm vantagem competitiva em um contexto dinâmico ou de mudança (LOPÉZ, 2005; WANG; AHMED, 2007; MENON, 2008; AMBRONISI; BOWMAN, 2009).

Em outras palavras, a perspectiva das CDs amplia o argumento da VBR introduzindo argumentos evolutivos (FERDINAND *et al.*, 2005; WANG; AHMED, 2007; OLIVER; HOLZINGER, 2008), abordando como os recursos podem ser criados e como o estoque atual de recursos pode ser renovado em ambientes em mudança (VERITY, 2005; MENON, 2008; AMBROSINI; BOWMAN, 2009); assim como focando na capacidade da organização em reconfigurar suas rotinas para responder a essas mudanças (DOVING; GOODERHAM, 2008; GREEN; LARSEN; KAO, 2008). Ela também reconhece o papel do dinamismo ambiental (EISENHARDT; MARTIN, 2000) e a coevolução dos mecanismos de aprendizagem (ZOLLO; WINTER, 2002).

Por ser responsável pela modificação de recursos e capacidades, e conseqüentemente, afetar o desempenho organizacional, as CDs são mais do que apenas uma adição da VBR (ZOTT, 2003). Em suma, as CDs consideram dois aspectos complementares principais em relação à VBR: a mudança no ambiente externo e o papel fundamental da gestão estratégica (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; CAVUSGIL; SEGIE; TALAY, 2007; LILLIS; LANE, 2007). A perspectiva das CDs também contrasta a perspectiva das Cinco Forças de Porter, por exemplo. Dessa forma, a análise do ambiente não considera apenas a indústria de forma isolada, mas sim como um ecossistema total de negócios (TEECE, 2007). Na verdade, as CDs como um processo organizacional, podem ser relacionadas à lógica de *exploration/exploitation*, em que as exigências ambientais devem ser compreendidas pela organização, e conjuntos de recursos e capacidades são então configurados para lidar com essas exigências.

A teoria das CDs emergiu a partir da combinação das abordagens teóricas sobre a exploração e desenvolvimento interno e externo de capacidades específicas da organização (e.g. PENROSE, 1962; TEECE, 1982; WENERFELT, 1984) em resposta às mudanças no

ambiente de negócios a partir do desenvolvimento de capacidades específicas e de renovação das já existentes (e.g. IANSITI; CLARK, 1995; HENDERSON, 1994) (TEECE; PISANO, 1994). Estudos que enfatizaram novos tipos de capacidades organizacionais também ofereceram contribuições significativas para o surgimento das CDs, por exemplo, Leonard-Barton (1992) e Collis (1994). Assim, a teoria das CDs já emergiu reconhecendo o papel da exploração do conjunto de recursos e capacidades organizacionais existentes e do papel da exploração de novos (combinação, integração, renovação).

Em outras palavras, a perspectiva das CDs baseia-se na visão "schumpeteriana" evolutiva da competição entre as organizações. Por essa razão, as diferenças entre as organizações são geradas por novas combinações de recursos e capacidades, desenvolvidos pelas organizações ao longo de sua trajetória (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). De fato, a perspectiva das CDs complementa argumentos de Schumpeter, enfatizando o papel dos processos internos da organização sobre a criação de novas capacidades e combinações de recursos, os quais são essenciais para a competição. Além disso, os processos organizacionais são moldados e limitados pela própria trajetória organizacional (TEECE; PISANO, 1994). Complementando, a perspectiva das CDs é diferenciada de outras abordagens da vantagem competitiva (por exemplo, as cinco forças competitivas, VBR, a abordagem do conflito estratégico), devido à sua potencialidade para abordar o papel da gestão na obtenção de vantagem competitiva em ambientes de intensa mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Como pode ser visto, não é suficiente para uma organização acumular recursos. As CDs enfatizam dois principais elementos do desenvolvimento de novas formas de vantagem competitiva: a dinâmica e a capacidade. O termo "dinâmico" refere-se ao caráter de mudança do ambiente, exigindo respostas estratégicas (por exemplo, renovar competências), e o termo "capacidade" refere-se ao papel da gestão estratégica em lidar com a mudança de requisitos do ambiente por meio da adaptação da organização internamente (por exemplo, adaptação, integração, e reconfiguração de habilidades organizacionais, recursos e capacidades internos e externos) (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE; PISANO, 1994). Por essa razão, o principal argumento que envolve as CDs é a capacidade da organização em desenvolver capacidades de alto nível por meio de sua trajetória, alavancando e/ou sustentando o desempenho superior (HELFAT; PETERAF, 2003; MARCUS; ANDERSON, 2006; HARRELD; O'REILLY III; TUSHMAN, 2007), em vez de apenas dispor de recursos diferenciados.

A discussão sobre as CDs é baseada na economia evolucionária de Nelson e Winter, seguindo o legado de Alchian e Simon e March, os quais sugerem que as decisões tomadas sob incerteza são satisfatórias, em vez de ótimas, devido à influência da racionalidade limitada (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). As capacidades são desenvolvidas ao longo do tempo, mas, também, as capacidades são originadas por uma sequência de decisões, gerando um compromisso estratégico (GHEMAWAT, 2000). Este compromisso estratégico pode ser visto como um elemento dependente da trajetória.

Nesse sentido, os recursos heterogêneos e as capacidades são desenvolvidos ao longo da história da organização, por meio de decisões e compromissos assumidos anteriormente (ALVAREZ; BARNEY, 2006). Escolhas que as organizações fazem em termos de desenvolvimento e/ou a combinação dos recursos e das capacidades são o núcleo da estratégia organizacional. Esse *continuum* de decisões e desenvolvimento de recursos e capacidades é único para cada organização, tornando os recursos e as capacidades desenvolvidos nesse processo difíceis de imitar pelos concorrentes. Dessa forma, as capacidades são habilidades dinâmicas, aprendizagem contínua e desenvolvimento e acumulação de competências desenvolvidas por organizações, diferenciando-as de suas concorrentes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Capacidade dinâmica, por sua vez, é a capacidade da organização para construir, integrar, ou reconfigurar capacidades operacionais, não diretamente, resultando em aumento da rentabilidade, mas também significativamente, afetando o desempenho das capacidades operacionais da organização (HELAFAT; PETERAF, 2003).

Na abordagem das CDs, o desenvolvimento de recursos e capacidades é interno à organização. A esse respeito, Eisenhardt e Martin (2000) enfatizam que os processos internos são as fontes de CDs. A trajetória da organização leva ao acúmulo de conhecimento capaz de gerar novas rotinas<sup>1</sup> e processos ao longo do tempo (SAPIENZA *et al.*, 2006). As CDs também destacam outros processos internos organizacionais, como a aprendizagem e inovação (MCGUINNESS; MORGAN, 2000).

Pisano (2000), por seu turno, associa as CDs a um tipo específico de rotina, a rotina dinâmica. Dessarte, os procedimentos padrões, a melhoria contínua e a aprendizagem são exemplos de fontes internas de CDs (GHEMAWAT, 2000). Há mais de duas décadas de pesquisa, o ponto central das CDs é a capacidade de replicar e aprimorar as capacidades organizacionais (GAVETI, 2005). O conhecimento é transferido entre os membros da organização por rotinas. Esse processo permite à organização desenvolver novas capacidades a fim de atingir maior nível competitivo (SAPIENZA *et al.*, 2006).

Ademais, é central compreender a lógica que permeia as CDs. Nesse sentido, baseando-se em Wang e Ahmed (2007), é possível estabelecer uma linha de entendimento. Em outras palavras, esse movimento de desenvolvimento das CDs baseia-se em uma lógica que se inicia nos recursos, culminando nas CDs. Desse modo, os recursos são a base de todo o desenvolvimento. As capacidades representam a habilidade da organização em disponibilizar recursos a fim de atingir um objetivo específico. As competências essenciais referem-se aos conjuntos de recursos e capacidades, os quais têm contribuição central para a vantagem competitiva em um determinado período de tempo. E finalmente, as CDs representam o gerenciamento contínuo dos recursos, capacidades e competências essenciais, como por exemplo, a renovação, fundamentalmente para lidar com as mudanças no ambiente e sustentar a vantagem competitiva ao longo do tempo (Wang; Ahmed, 2007). Portanto, capacidades operacionais, ou somente, capacidades, permitem à organização desempenhar atividades correntes. Sobretudo, as CDs envolvem mudança, a qual envolve recursos, capacidades e até mesmo modelos de negócios (HELFAT *et al.*, 2007).

### **3 ABORDAGENS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**

Como discutido acima, as CDs podem ser consideradas como uma perspectiva "dinâmica" da abordagem estratégica de recursos. Essa perspectiva tem sido estudada desde o trabalho de Teece e Pisano (1994) e mais tarde no trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997) (CAVUSGIL; SEGGIE; TALAY, 2007). Esses autores definem CDs como "a habilidade da organização em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para atender ambientes que mudam rapidamente" (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516). Seu trabalho pode ser considerado como o mais influente estudo sobre as CDs (SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007; WITCHER; CHAU; HARDING, 2008).

De acordo com Zollo e Winter (2002), uma organização é vista como um conjunto de rotinas operacionais e administrativas, que evoluem ao longo do tempo por meio do *feedback* do desempenho. Além disso, os mesmos autores argumentam que a primeira definição abre algumas questões, como por exemplo, o que são as CDs e como elas operam? Com base em diferentes perspectivas sobre as CDs, este trabalho traz várias definições e assinala a sua ênfase em cada uma delas, como pode ser visto no Apêndice A.

Como se pode perceber, a literatura oferece vários conceitos das CDs. Analisando cada um deles é possível assinalar os seguintes aspectos: primeiro, o principal resultado das CDs é criar, renovar ou integrar recursos, ativos, capacidades, competências e rotinas permitindo que as organizações acompanhem as mudanças ambientais. Como Wang e Ahmed (2007, p. 40)



argumentam “o desenvolvimento de capacidades como um resultado das capacidades dinâmicas ao longo do tempo é frequentemente discutido e evidenciado em pesquisa empírica”.

Em segundo lugar, diferentes aspectos das CDs são enfatizados, como segue: orientação comportamental; atividades de gestão de alto nível; habilidades organizacionais; capacidades organizacionais; rotinas e processos organizacionais; processos de aprendizagem; atividades organizacionais e padrões. Assim, não é impossível argumentar que as CDs são baseadas em apenas um ou alguns aspectos de uma organização. Em outras palavras, as CDs são vistas como um conjunto de aspectos organizacionais que, ao longo do tempo, permitem às organizações gerirem novas exigências competitivas externas e internas.

Nessa lógica, recentemente, diferentes abordagens sobre as CDs têm sido destacadas na literatura da estratégia. Schreyögg e Kliesch-Eberl (2007) evidenciam três abordagens sobre as CDs, como segue: (i) abordagem da dinamização radical; (ii) abordagem integrativa; (iii) abordagem da rotina de inovação. De acordo com os autores, a abordagem de dinamização radical consiste em adaptar o conceito de capacidade ao ambiente dinâmico. Na perspectiva de Enseinhardt e Martin (2000), as CDs são consideradas diferentes de capacidades regulares. Nesse sentido, as CDs são capazes de adaptar as organizações frente às alterações ambientais por meio de processos, tais como a reconfiguração, integração e aquisição de recursos. Em outras palavras, as CDs desenvolvem um novo conjunto de capacidades, permitindo às organizações acompanharem as mudanças ambientais. Conceitos como "adhocracia" e "aprendizagem organizacional" são muito próximos desta abordagem das CDs (SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007).

Com base em ideias de Teece, Pisano e Shuen (1997), a abordagem integrativa é a abordagem mais usual das CDs. As CDs são vistas como mecanismos capazes de desenvolver novas capacidades exigidas por mudanças ambientais. Três dimensões (posições, caminhos e processos) permitem à organização adaptar, integrar e reconfigurar seu conjunto, ou estoque de recursos e capacidades. Além dessas três dimensões, as CDs têm aprendizagem e reconfiguração como subdimensões. Essa abordagem enfatiza a integração de elementos estáticos e dinâmicos (SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007), como por exemplo, a integração de recursos e de capacidades.

Com base em ideias de Nelson e Winter (1982) e Zollo e Winter (2002), a abordagem da rotina de inovação enfatiza o papel das rotinas inovadoras sobre desenvolvimento e mudança de capacidades. As CDs, sob a forma de rotina inovadora, emergem a partir de

processos de aprendizagem (SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007). Assim, nessa visão, as CDs têm três abordagens distintas, cada uma delas com base em argumentos específicos.

De forma complementar, Alsos *et al.* (2007), por sua vez, destacam duas abordagens para as CDs. Segundo os autores, a primeira abordagem considera as CDs como um processo evolutivo em que há três estágios, busca (variação), seleção (avaliação) e rotinização (execução). Essa abordagem corresponde à abordagem de rotina de inovação destacada por Schreyögg e Kliesch-Eberl (2007).

A segunda abordagem considera as CDs como mecanismos e processos organizacionais, permitindo às organizações construir, reconfigurar, integrar, reorganizar e eliminar recursos e capacidades, a fim de acompanhar as mudanças dos requisitos competitivos. Os processos-chave dessa visão são coordenação, integração e aprendizagem (ALSOS *et al.*, 2007). Essa abordagem corresponde à dinamização radical e à abordagem integrativa apontadas por Schreyögg e Kliesch-Eberl (2007). Assim, em vez de três abordagens para as CDs, Alsos *et al.* (2007) defendem duas, representadas por: rotina, inovação, integração e aspectos de aprendizagem. Portanto, as CDs não podem ser vistas como uma capacidade apenas, mas um conjunto de capacidades que são imbricadas em processos organizacionais. Na sequência do texto, será retornada a discussão sobre processos imbricados nas CD.

#### 4 ANTECEDENTES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Na busca pelo amplo entendimento das CDs, é necessário identificar e compreender os aspectos que antecedem as capacidades dinâmicas, ou seja, os aspectos que induzem as organizações a desenvolver CDs. Pela análise dos estudos anteriores, foram identificados dois tipos de antecedentes (externos e internos) às organizações. Requisitos do ambiente em mudança (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; RINDOVA; KOTHA, 2001; ADNER; HELTAF, 2003; BLYLER; COFF, 2003; TEECE, 2007) e dinamismo do mercado (EISENHARDT; MARTIN, 2000; WANG; AHMED, 2007) sugerem que as organizações que enfrentam ambientes e mercados dinâmicos estão mais suscetíveis ao desenvolvimento das CDs. Ademais, estímulo e *feedback* externo (ZOLLO; WINTER, 2002) complementam o papel do ambiente externo como antecedente das CDs. Por exemplo, Drnevich e Kriauciunas (2011) e Molina; Bustinza e Gutiérrez-Gutiérrez (2012) identificaram, por meio de *surveys*, que o dinamismo ambiental afeta positivamente o desenvolvimento de CDs nas organizações.

De forma complementar, também foi possível identificar na literatura a importância do ambiente interno. Por exemplo, o reconhecimento, por parte dos gestores, de uma necessidade

ou oportunidade a ser explorada (MONTEALEGRE, 2002), grupos internos objetivando desenvolvimento de uma capacidade (HELPHAT; PETERAF, 2003), e a gestão empreendedora (TEECE, 2007) destacam que as organizações devem estar cientes do que está acontecendo, reconhecendo estímulos e oportunidades a serem exploradas. Em outras palavras, as oportunidades devem ser identificadas e exploradas (ZHARA; SAPIENZA; DAVIDSON, 2006), para que uma organização desenvolva CDs. Nesse sentido, destaca-se o papel do empreendedorismo corporativo (ZHARA; SAPIENZA; DAVIDSON, 2006; TEECE, 2007). Assim, pode-se assumir que o desenvolvimento das CDs é motivado por antecedentes externos e internos (por exemplo, WANG; AHMED, 2007).

Seguindo essa lógica, a ideia por trás dos antecedentes externos e internos é compreender as CDs como um todo. Dessa forma, elas são necessárias para adaptar a organização continuamente, visando atender as exigências do ambiente em mudança e dos clientes, moldando o mercado por meio do desenvolvimento de novos produtos, processos e modelos de negócios. A lógica central é que as atividades regulares (por exemplo, sistema de incentivo, controle de custos) são necessárias, mas insuficientes para manter a vantagem competitiva. Assim, o desempenho da organização ainda depende de ações adicionais, tais como a descoberta e desenvolvimento de oportunidades (prospecção e exploração), e muitos outros relacionados a capacidades de alto nível, no qual as CDs estão incluídas (TEECE, 2007).

## **5 PROCESSOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**

Como observado anteriormente, as CDs estão ligadas a vários aspectos organizacionais (processos, por exemplo). De acordo com esse ponto de vista, as CDs podem ser vistas como um processo de ordem superior, que são realizadas a partir de um conjunto de subprocessos (MENON, 2008; AMBROSINI; BOWMAN, 2009) e imbricadas em tais processos (WANG; AHMED, 2007). Como destacam Teece, Pisano e Schuen (1997), os processos organizacionais são considerados uma categoria das CDs. Para os mesmos autores, “por processos gerenciais e organizacionais, nos referimos à forma como as coisas são feitas na organização, ou o que poderia ser referido como suas rotinas, ou padrões de prática corrente e aprendizagem” (p. 518). Essa característica abre um debate importante sobre quais são processos das CDs, os quais são abordados a seguir.

Baseando-se em Teece, Pisano e Schuen (2007), Ambronisi e Bowman (2009) destacam que a reconfiguração, a alavancagem, o aprendizado e a integração criativa são os principais processos que compõem as CDs. A reconfiguração refere-se à “transformação e recombinação

de ativos e recursos, por exemplo, a consolidação de funções centrais de suporte, que muitas vezes ocorre como resultado de uma aquisição” (AMBRONISI; BOWMAN, 2009, p. 35). Nessa lógica, a reconfiguração pode ser entendida como a mudança na forma de como os recursos e as capacidades organizacionais interagem entre si mesmos (MENON, 2008), resultando em reestruturação interna (ALSOS *et al.*, 2007). Ou seja, a reconfiguração ressalta papel da gestão na condução da mudança organizacional e estratégica (HODGKINSON; HEALEY, 2011). Outros autores também suportam a reconfiguração como processo das CDs, entre eles (WANG; AHMED, 2007; HELFAT; PETERAF, 2003; BLYLER; COFF, 2003; EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997).

A alavancagem envolve a “replicação de um processo ou sistema que está operando em uma respectiva unidade de negócios em outra diferente, ou ampliando o valor do recurso ao utilizá-lo em um novo domínio, por exemplo, a aplicação de uma marca existente em novo conjunto de produtos” (AMBRONISI; BOWMAN, 2009, p. 35). Em vista disso, um recurso e/ou capacidade não é criado ou remodelado, mas sim é replicado em outro contexto de negócio, ou até mesmo replicado parcialmente (HELTAFF; PETERAF, 2003). Esse processo é central para a vantagem competitiva (CAVUSGIL; SEGGIE; TALAY, 2007; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; ALSOS *et al.*, 2007).

O aprendizado “permite que as tarefas sejam executadas de forma mais eficaz e eficiente como resultado de experimentação e reflexão sobre o fracasso e/ou sucesso” (AMBRONISI; BOWMAN, 2009, p. 35). Nesse contexto, o aprendizado gera novos conhecimentos, novo modo de pensar, refletindo no uso dos recursos e capacidades organizacionais (MENON, 2008); ou seja, permitindo com que as atividades da organização sejam desempenhadas de forma mais ágil (CAVUSGIL; SEGGIE; TALAY, 2007; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997). Como destacam Zollo e Winter (2000), as CDs emergem dos mecanismos de aprendizado, sendo moldadas pela evolução do aprendizado ao longo do tempo. Dessa forma, a aprendizagem é o conceito dinâmico por trás das CDs (CHEN; LEE, 2009; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997).

A integração criativa “diz respeito à capacidade da organização em integrar os seus ativos e recursos, resultando em uma nova configuração de recursos” (AMBRONISI; BOWMAN, 2009, p. 35). A integração criativa também se refere à capacidade da organização em coordenar seu conjunto de recursos e capacidades, sendo centrais para o processo de utilização e reconfiguração (MENON, 2008; WANG; AHMED, 2007; CAVUSGIL; SEGGIE; TALAY, 2007; BLYLER; COFF, 2003; HELFAT; PETERAF, 2003;

EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997). Cabe destacar que a integração criativa, além de reconfigurar o conjunto de recursos e capacidades organizacionais, também se refere à integração de novos recursos e capacidades ao conjunto já existente (ALSOS *et al.*, 2007).

A perspectiva do ambiente externo também não pode ser desconsiderada nos processos das CDs. Por exemplo, a observação e avaliação do ambiente externo, no sentido de monitorar o ambiente, gerando descoberta de novas oportunidades e ideias (ALSOS *et al.*, 2007). Dessa forma, destaca-se o processo do *sensing*, o qual pode ser compreendido como a “habilidade da organização em detectar com exatidão mudanças em seu ambiente competitivo, incluindo mudanças potenciais na tecnologia, competição, clientes e regulação” (HARRELD; O’REILLY III; TUSHMAN, 2007, p. 24). Ou seja, *sensing* refere-se à identificação de uma oportunidade (TEECE, 2012), remetendo para a lógica do empreendedorismo corporativo (HODGKINSON; HEALEY, 2011).

Uma vez que uma oportunidade é detectada, a organização pode transformá-la, logicamente seguindo todos os caminhos, em produtos e /ou serviços, remetendo a lógica do *seizing* (TEECE, 2007). O *seizing* retoma a perspectiva interna da organização, o qual pode ser entendido como a “habilidade da organização em agir sobre essas oportunidades e ameaças, para ser capaz de aproveitá-las, reconfigurando os ativos tangíveis e intangíveis para enfrentar novos desafios” (HARRELD; O’REILLY III; TUSHMAN, 2007, p. 25). Ou seja, o conjunto de recursos e capacidades deve ser mobilizado para explorar a oportunidade identificada (TEECE, 2012). Esses dois processos trazem a lógica do *exploration/exploitation* (TEECE, 2007), enfatizando o papel da transformação estratégica nas organizações (HODGKINSON; HEALEY, 2011).

Cabe também destacar dois processos adicionais, a aquisição de recursos e capacidades e a eliminação de recursos. A aquisição retoma a perspectiva externa, remetendo à lógica de aquisição, bem como acesso via relações interorganizacionais (ALSOS *et al.*, 2007; EISENHARDT; MARTIN, 2000) e laços formados pelo capital social organizacional (BLYLER; COFF, 2003). Já a eliminação dos recursos e das capacidades se refere ao processo de escolha, ou seja, liberar a organização para fazer comprometer com recursos e capacidades que são mais necessários do que outros, tornando o processo de renovação do conjunto de recursos e capacidades mais ágil, ou pelo menos, possível (BLYLER; COFF, 2003; HELFAT; PETERAF, 2003; EISENHARDT; MARTIN, 2000). Esse processo assemelha-se ao processo de seleção, destacado por Zott (2003, p. 105), a

saber: a seleção refere-se às “atividades organizacionais envolvidas na identificação de uma alternativa preferida para a mudança organizacional, tais como a avaliação de alternativas.”

Como é possível identificar na literatura, as CDs são compostas por processos específicos (por exemplo, alavancagem e aprendizado). Também é possível destacar pelo menos dois dos elementos relacionados às ênfases das CDs; uma ênfase salienta processos e aprendizagem (por exemplo, AMBROSINI; BOWMAN, 2009; TEECE, 2007; WANG; AHMED, 2007; EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Essa ênfase tem uma influência considerável do trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997). A outra ênfase salienta rotinas e mecanismos de aprendizagem (por exemplo, CHEN; LEE, 2009; ZOTT, 2003; ZOLLO; WINTER, 2002). Essa ênfase é influenciada pelo trabalho de Nelson e Winter (1982). Finalmente, a capacidade de ciclo de vida (HELFAT; PETERAF, 2003) também enfatiza aprendizagem, processos e rotinas, embora com mais ênfase na trajetória a partir de uma perspectiva de desenvolvimento/ maturação. Diante disso, as CDs podem emergir de diferentes formas. Algumas são necessárias para integrar recursos e capacidades, reconfigurar recursos e capacidades, outras são sobre a criação de novos recursos e capacidades, enquanto outras são sobre eliminação de recursos e capacidades (AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

#### 6. Resultados das Capacidades Dinâmicas

Algumas críticas podem ser encontradas na literatura a respeito dos resultados das CDs. Em particular, a questão principal é se o desempenho das organizações é diretamente afetado pelas CDs (WANG; AHMED, 2007; AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Com base na revisão da literatura, este trabalho concorda com os autores que argumentam que o desempenho das organizações é indiretamente afetado pelas CDs. Assim, é defendido que o resultado de primeira ordem das CDs é o efeito no conjunto de recursos e capacidades organizacionais; em outras palavras, refere-se ao desenvolvimento de competências relativas a uma estratégia específica. Então, o resultado de segunda ordem das CDs é duplo, sendo composto por adaptabilidade para lidar com as mudanças nos requisitos ambientais e, por conseguinte, no desempenho das organizações.

Da mesma forma, a literatura é vasta ao apresentar indicadores de CDs. Assim, é importante agregá-los em categorias distintas. Primeiro, as CDs têm efeito sobre as rotinas, recursos, ativos e capacidades organizacionais (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; MONTEALEGRE, 2002; ADNER; HELFAT, 2003; ZOTT, 2003; BLYLER; COFF, 2003; HELFAT; PETERAF, 2003; BOWMAN; AMBROSINI, 2003; ZHARA; SAPIENZA;

DAVIDSON, 2006; TEECE, 2007; WANG; AHMED, 2007; AMBROSINI; BOWMAN, 2009; HELFAT; WINTER, 2011; HSU; WANG, 2012), como exemplo apresentam-se a renovação de rotinas e capacidades, o desenvolvimento de capacidades e rotinas de alto desempenho, as configurações de recursos novos, a adaptação e desenvolvimento de rotinas organizacionais e a remodelação da base de recursos e capacidades organizacionais.

Segundo, lidar com as mudanças ambientais e o dinamismo do mercado também são resultados das CDs (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; RINDOVA; KOTHA, 2001, ZOLLO; WINTER, 2002; MONTEALEGRE, 2002; BLYLER; COFF, 2003; BOWMAN; AMBROSINI, 2003; ZHARA; SAPIENZA; DAVIDSON, 2006; TEECE, 2007; WANG; AHMED, 2007; AMBROSINI; BOWMAN, 2009; HELFAT; WINTER, 2011; HSU; WANG, 2012), destacam-se o ajuste interno contínuo; ajuste aos requisitos do ambiente; exploração de recursos e capacidades organizacionais; combinando ou criando mudanças de mercado; novas estratégias; flexibilidade estratégica; eficácia e exploração de uma necessidade ou oportunidade. Seguindo essa lógica, Molinas Bustinza e Gutiérrez-Gutiérrez (2012) consideraram a flexibilidade estratégica, a flexibilidade estrutural e a flexibilidade operacional como medida das CDs.

Terceiro, a posição competitiva e a vantagem competitiva são resultados finais das CDs (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; RINDOVA; KOTHA, 2001; ADNER; HELFAT, 2003; ZOTT, 2003; BLYLER; COFF, 2003; HELFAT; PETERAF, 2003; BOWMAN; AMBROSINI, 2003; ZHARA; SAPIENZA; DAVIDSON, 2006; TEECE, 2007; WANG; AHMED, 2007; AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Assim, pode-se considerar que as CDs operam principalmente no conjunto de recursos e capacidades organizacionais. Depois disso, as organizações se tornam hábeis em lidar com requisitos ambientais/de mercado. Como resultado final, as organizações incrementam a sua posição competitiva e sua competitividade. Os resultados encontrados por Drnevich e Kriauciunas (2011) corroboram com essa percepção. Por meio de uma *survey*, os autores identificaram que as CDs não afetam significativamente o desempenho no nível das firmas, mas sim afetam significativamente em nível dos processos organizacionais, sugerindo que as CDs não afetam automaticamente o desempenho, no entanto, contribuem de forma sensível às condições de competitividade das organizações.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teórico teve como objetivo identificar os antecedentes, processos e resultados das CDs. Diferente de outros estudos, este trabalho considera as CDs não como uma capacidade específica, exemplo de capacidade de inovação, mas como um conjunto de processos que habilitam a organização lidar com as mudanças no ambiente competitivo. Por ser ainda uma teoria em formação, estudos que visam a compreender de forma ampla a teoria são bem-vindos. Nesse contexto, este estudo é útil na medida em que pode auxiliar estudos empíricos futuros, tanto qualitativos como quantitativos. Por exemplo, estudos qualitativos podem se valer deste trabalho para definir categorias de análise, já estudos quantitativos podem utilizar-se dos aspectos aqui observados e lançar hipóteses testáveis.

Estudos empíricos sobre as CDs são ainda poucos explorados (MENON, 2008), eles se concentraram em CDs específicas (AMBROSINI; BOWMAN, 2009), mostrando resultados desconectados, instigando mais esforços de pesquisa em direção a uma compreensão integrada das CDs (WANG; AHMED, 2007). Como destaca Teece (2012), os estudos sobre a lógica das CDs ainda são recentes. Dessa maneira, oferecem desafios e oportunidades de pesquisa. Novos estudos abordando os recursos e capacidades devem ir além da posse e uso de rotinas de valor. Novos estudos poderiam concentrar-se sobre a relação de desempenho superior e o papel da gestão de recursos, a importância do ambiente organizacional, o papel do consumidor, a relação das CDs com outras teorias (DOUGLAS; RYMAN, 2003; HOOPE; MADSEN; WALKER, 2003; WINTER, 2003; HELFAT; PETERAF, 2003; GAVETI, 2005; HERRMANN, 2005; SIRMON; HITT; IRELAND, 2007; PRIEM, 2007); estratégia de manufatura (SCHROEDER; JUNTILA; BATES, 2002); internacionalização (SAPIENZA *et al.*, 2006); decisões gerenciais (ADNER; HELFAT, 2003; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSON, 2006; HODGKINSON; HEALEY, 2011); responsabilidade social corporativa (MARCUS; ANDERSON, 2006), e antecedentes, processos e resultados (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSON, 2006).

Algumas críticas são encontradas na literatura sobre as CDs. Por exemplo, a crítica sobre a terminologia (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSON, 2006; HELFAT; WINTER, 2011), a tautologia (ZOLLO; WINTER, 2002), como também muitos métodos diferentes de investigação, resultando em muitos significados diferentes (DELBRIDGE; GRATTON; JOHNSON, 2006), além da dificuldade de distinção entre os conceitos variados de capacidades, tal como a diferença entre capacidades operacionais e dinâmicas (HELFAT; WINTER, 2011). Como observado neste estudo, há pelo menos três abordagens diferentes



quanto ao conceito das CDs, corroborando com as críticas. No entanto, este fato deve ser considerado uma oportunidade de pesquisa, suscitando novos estudos visando ao pleno entendimento do conceito das CDs.

Quanto aos processos, a literatura oferece inúmeros. De alguma forma, este aspecto representa a característica tautológica mencionada neste trabalho. A fim de ser mais compreensível, este estudo categorizou esses processos da seguinte forma. Primeiro, há elementos apontando processos gerenciais e organizacionais, incluindo mecanismos de aprendizagem (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002, ADNER; HELFAT, 2003; BOWMAN; AMBROSINI, 2003; ZOTT, 2003; ZHARA; SAPIENZA; DAVIDSON, 2006; TEECE, 2007; AMBROSINI; BOWMAN, 2009), tais como coordenação/integração, aprendizagem e reconfiguração. Esses elementos concentram-se em rotinas de mudança, recursos e capacidades.

Em segundo lugar, há processos que destacam posições das organizações (TEECE; PISANO, 2004; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; HELFAT; PETERAF 2003; ZOTT, 2003), representando o compromisso no desenvolvimento de ativos, tangíveis e intangíveis. Terceiro, há processos com foco na dependência da trajetória (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO, SHUEN, 1997). Quarto, aspectos gerenciais e individuais (ADNER; HELFAT, 2003; BLYLER; COFF, 2003; HSU; WANG, 2012) são também elementos das CDs, como o capital humano, capital social e cognição gerencial, que sublinham o papel do indivíduo e destacam o aspecto gerencial no desenvolvimento das CDs. Quinto, capacidades específicas, mas comum entre as empresas, permitem que as empresas explorem as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo (WANG; AHMED, 2007). Esses processos são a capacidade absorptiva; a capacidade inovativa; a adaptabilidade; o *sensing* e o *seizing*. (HARRELD; O'REILLY III; TUSHMAN, 2007; TEECE, 2007). Assim, essas cinco categorias consideram processos gerenciais e organizacionais, processos estratégicos e aspectos individuais como processos de desenvolvimento das CDs.

As críticas também se concentram no desenvolvimento atual da teoria das CDs, em aspectos como a fonte de vantagem competitiva. Apesar de se observar certa evolução em termos de contribuições teóricas, não há ainda suporte empírico suficiente para tais argumentos (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). No entanto, já é possível perceber uma tendência de estudos empíricos quantitativos sobre as CDs, como os estudos de Drnevich e Kriauciunas (2011) e Molina; Bustinza e Gutiérrez-Gutiérrez (2012). De forma geral, estudos

qualitativos mais refinados, tais como a observação participante, são sugeridos para a compreensão do embricamento das CDs na prática da estratégia (GREEN; LARSEN; KAO, 2008). Sugerem-se também estudos quantitativos visando a desenvolver métricas multidimensionais para medição das CDs (MENON, 2008). Assim, há muitas possibilidades para trabalhos futuros em CDs, tanto qualitativos como quantitativos, além de novas revisões de literatura. Essas formas interligadas são valiosas para o desenvolvimento bem definido da teoria das CDs.

## REFERÊNCIAS

- ADNER, R.; HELFAT, C. R. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 1011-1025, 2003.
- ALSOS, G. *et al.* 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, 2007.
- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Resource-Based theory and the entrepreneurial firm. In: Hitt, M.; Ireland, R.; Camp, S.; Donald, S. (Eds.). **Strategic entrepreneurship: creating a new mindset**. 3. ed. Malden: Blackwell, 2006, p. 89-105.
- ARGOTE, LINDA; REN, YUQING. Transactive Memory Systems: A Microfoundation of Dynamic Capabilities. **Journal of Management Studies**. p. 1-8, 2012.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n.1, p. 29–49, 2009.
- BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The resource-based view: origens e implicações. In: HITT, M. *et al.* (Ed.). **Strategic entrepreneurship: creating a new mindset**. 3. ed. Malden: Blackwell, 2005, p. 124-188.
- \_\_\_\_\_. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p.41-56, 2001.
- \_\_\_\_\_. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99–120, 1991.
- BAUMEISTER, R. F.; LEARY, M.R. Writing narrative literature reviews. **Review of General Psychology**, v. 1, n. 3, p. 311-320, 1997.
- BIAZZI, F. Intellectual capital and organizational renewal: building dynamic capabilities through people. **Brazilian Administration Review – BAR**, v.9, n.spe, p. 38-59, 2012.
- BLYLER, M.; COFF, R. W. Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 677–686, 2003.

- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. **British Journal of Management**, v.14, p. 289–303, 2003.
- CAVUSGIL, E.; SEGGIE, S. H.; TALAY, M. B. Dynamic capabilities view: foundations and research agenda. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 15, n. 2, p. 159-166, 2007.
- CHEN, H.; LEE, P. The driving drivers of dynamic competitive capabilities: a new perspective on competition. **European Business Review**, v. 21, n. 1, p. 78-91, 2009.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources. **Harvard Business Review**, v. 37, n. 4, p. 118-128, 1995.
- COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v.15, p. 143-152, 1994.
- DELBRIDGE, R.; GRATTON, L.; JOHNSON, G. **The Exceptional Manager: Making the Difference**. Oxford: Oxford University Press, 2006
- DØVING, E.; GOODERHAM, P. N. 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, 2008.
- DOUGLAS, T. J.; RYMAN, J. A. Understanding competitive advantage in the general hospital industry: evaluating strategic competencies. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 333 – 347, 2003.
- DRNEVICH, P. L.; KRIAUCIUNAS, A. P. Clarifying The Conditions And Limits Of The Contributions Of Ordinary And Dynamic Capabilities To Relative Firm Performance. **Strategic Management Journal**, v. 32, p. 254–279, 2011.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105 – 1122, 2000.
- FERDINAND, J. *et al.* Dynamic capability: tracking the development of a concept. Evolution of business knowledge (**EBK Working Paper 2005/09**), Swindon, UK, 2005, p. 1-20..
- FOSS, N. Resources and strategy: a problems, open issues, and ways ahead. In: FOSS, N. J. (Ed.). **Resources firms and strategies** – a reader in the resource-based perspective. Oxford: Oxford University Press, p. 345-365, 1997.
- GAVETI, G. Cognition and hierarchy: rethinking the microfoundations of capabilities' development. **Organization Science**, v. 16, n.6, p. 599 -617, 2005.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GRANT, R M. The resource-based theory of competitive advantage: implications of strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

- GREEN, K.M; LARSEN, G.; KAO, C. Exploring the relationship between strategic reactiveness and entrepreneurial orientation: the role of structure-style fit. **Journal of Business Venturing**, v. 23, p. 356-383, 2008.
- HARRELD, B.; O'REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. Dynamic Capabilities at IBM: driving strategy into action. **California Management Review**, v. 49, n. 4, p.21-44, 2007.
- HEL FAT, C. E.; WINTER, S. G. Untangling Dynamic And Operational Capabilities: Strategy For The (N)Ever-Changing World. **Strategic Management Journal**. v. 32, p. 1243–1250, 2011.
- \_\_\_\_\_. *et al.* **Dynamic Capabilities**: understanding strategic change in organizations. London: Blackwell Publishing, 2007.
- \_\_\_\_\_.; PETERAF, M. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 997-1010, 2003
- HENDERSON R. M. Managing innovation in the information age. **Harvard Business Review**, v. 72, n.1, p.100–106, 1994.
- HERRMANN, P. Evolution of strategic management: the need for new dominant designs. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 2, p. 111-130, 2005.
- HODGKINSON, G. P.; HEALEY, M. P. Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 32, p. 1500–1516, 2011.
- HOOPEs, D. G.; MADSEN, T. L.; WALKER, G. Guest editors' introduction to the special issue: why is there a Resource-Based View? Toward a theory of competitive heterogeneity. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 889-902, 2003.
- HOSKINSSON, R. *et al.* Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.
- HSU, L.; WANG, C. Clarifying the Effect of Intellectual Capital on Performance: The Mediating Role of Dynamic Capability. **British Journal of Management**. v. 23, p. 179–205, 2012.
- IANSITI M.; CLARK K. B. Integration and dynamic capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers. **Industrial and Corporate Change** v. 3, n. 3, p. 557–605, 1994.
- LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377-400, 2001.
- LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**. v. 13, p. 111-125, 1992.
- LÓPEZ, S. V. Competitive advantage and strategy formulation: The key role of dynamic capabilities. **Management Decision**, v. 43, n. 5, p. 661-669, 2005.

- MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 387 – 401, 2001
- LUO, Y. Dynamic capabilities in international expansion. **Journal of World Business**, v. 35, n.4, p. 355-378, 2000.
- MARCUS, A. A.; ANDERSON, M. H. A general dynamic capability: does it propagate business and social competencies in the retail food industry? **Journal Of Management Studies**, p. 19-43, 2006.
- MCGUINNESS, T.; MORGAN, R. E. Strategy, dynamic capabilities and complex science: management rhetoric vs. reality. **Strategic Change**, v. 9, p. 209-220, 2000.
- MENON, A.G. Revisiting dynamic capability. **IMB Management Review**, p. 22-33, 2008.
- MOLINA, V. B.; BUSTINZA, O. F.; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, L. J. Explaining the Causes and Effects of Dynamic Capabilities Generation: A Multiple-Indicator Multiple-Cause Modeling Approach. **British Journal of Management**, p. 1-8, 2012.
- Montealegre, R. A process model of capability development: lessons from the electronic commerce strategy at bolsa de valores de guayaquil. **Organization Science**, v. 13, n. 5, p.514-531, 2012.
- NELSON, R.; WINTER, S. G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- PENROSE, E. T. **Teoria del crecimiento de la empresa**. Madrid: Aguilar, 1962.
- PISANO, G. In search of dynamic capabilities. In: DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. (Eds) **The nature and dynamics of organizational capabilities**. Oxford: Oxford University Press, p. 129-154, 2000.
- PRIEM, R. L. A consume perspective on value creation. **Academy of Management Review**. v. 32, n.1, p. 219-235, 2007.
- RINDOVA, V. P.; KOTHA, S. Continuous "morphing": competing through dynamic capabilities, eorm, and function. **Academy of Management Journal**. v. 44, n. 6, p. 1263-1280, 2001.
- SAPIENZA, H. J. *et al.* A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 914-933, 2006.
- SCHREYÖGG, G.; KLIESCH-EBERL, M. How dynamic can organizational capabilities be? towards a dual-process model of capability dynamization. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 913–933, 2007.
- SCHROEDER, R. G.; BATES, K. A.; JUNTILA, M. A. A resource-basead view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 105- 117, 2002.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. **Academy of Management Review**, v. 32 n.1, p. 273- 292, 2007.

TEECE, D. J. Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. **Journal of Management Studies**, p. 1-8. 2012.

\_\_\_\_\_. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 7, p. 1319-1350, 2007.

\_\_\_\_\_. Profiting from technological innovation. **Research Policy**, v.15, n.6, p. 285-305, 1986.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 1, n. 3, p. 537-556, 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. In: FOSS, N. J. (Ed.). **Resources firms and strategies** – a reader in the resource-based perspective. Oxford: Oxford University Press, p. 268-285, 1997.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

TORRACO, R.J. Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005.

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

ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 97–125, 2003.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n.1, p. 31–51 31, 2007.

WILKENS, U.; MENZEL, D.; PAWLOWSKY, P. Inside the Black-box: Analysing the Generation of Core Competencies and Dynamic Capabilities by Exploring Collective Minds. An Organizational Learning Perspective. **Management Revue**, v. 15, n. 1, p. 8-27, 2004.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**. v. 24, p. 991-995, 2003.

WITCHER, B. J.; CHAU, V. S.; HARDING, P. Dynamic capabilities: top executive audits and hoshin kanri at Nissan South Africa. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 28, n. 6, p. 540-561, 2008.

**Os autores agradecem o apoio financeiro do CNPq.**

## APÊNDICE A - DEFINIÇÕES E ÊNFASES DAS DCS

Autores	Definição de DC	Ênfase
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 tem de criar novos recursos, para renovar ou alterar seu <i>mix</i> de recursos. (p. 292).	Habilidade organizacional
Zott (2003)	Mais especificamente, as capacidades dinâmicas estão imbricadas em processos e rotinas organizacionais que orientam a evolução dos recursos e rotinas operacionais da organização (Helfat & Raubitschek, 2000: 975; Nelson & Winter, 1982; Zollo e Winter, 2002). (p. 98) 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 esta definição, primeiro argumentam que as capacidades dinâmicas não são simplesmente processos, mas incorporado 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 co-especializados 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
Døving e Gooderham (2008)	Nossa visão é de que as capacidades dinâmicas são melhor concebidos como rotinas duradouras, sistemas e processos que são visíveis, conhecido, e gerencialmente destina-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

## NOTAS

<sup>i</sup> Rotinas são padrões de interações que representam soluções bem sucedidas para problemas específicos. Esses padrões de interações residem no comportamento do grupo, embora certas sub-rotinas possam residir no comportamento individual (TEECE; PISANO, 1994, p. 545).