

O QUE (AINDA) PODEMOS APRENDER SOBRE CAPACIDADES DINÂMICAS

RESUMO

Esta revisão sistemática tem o objetivo de compreender como o tema Capacidades Dinâmicas vem sendo abordado pela literatura acadêmica. Para isso, foram analisados os resumos de 80 artigos, extraídos de duas bases de dados (*Scopus* e *Web Of Science*) através dos termos de pesquisa "*dynamic capabilities*" e "*dynamic capability*". Os resultados do estudo sugerem que Capacidades Dinâmicas é um tema relativamente novo; pode ser relacionado a outros elementos, como inovação, gestão do conhecimento, aprendizagem, desempenho da firma, e ambidestria organizacional; seu conceito pode ser aperfeiçoado com base na literatura acadêmica, estando associado a recursos valiosos, raros, de difícil imitação e substituição, o que possibilita a obtenção de vantagem competitiva; são difíceis de serem implantadas nas firmas, pois envolvem ativos intangíveis existentes em ambientes organizacionais complexos e turbulentos, necessitando de constante mudança; a identificação de mecanismos que geram Capacidades Dinâmicas pode auxiliar na compreensão dos elementos necessários à implantação destas capacidades; e, relacionar ambidestria organizacional a Capacidades Dinâmicas pode facilitar o entendimento dos conceitos de *exploitation* e *exploration*.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas; Desempenho da Firma; Vantagem Competitiva.

WHAT CAN WE (STILL) LEARN ABOUT DYNAMIC CAPABILITIES?

ABSTRACT

This systematic review has the goal of understanding how the theme Dynamic Capabilities has been approached by the academic literature. For this, we analyzed the summary of 80 articles extracted from two databases (*Scopus* and *Web of Science*) through the search term "*dynamic capabilities*" and "*dynamic capability*". The study results suggest that Dynamic Capabilities: is a relatively new theme; can be related to other factors, such as: innovation; knowledge management; learning; performance of the firm; and organizational ambidexterity; the concept of Dynamic Capabilities can be improved based on academic literature, and is associated with valuable resources, rare, hard to imitate and replacement, which enables the achievement of competitive advantage; Dynamic Capabilities are difficult to be implemented in firms, they involve existing intangible assets in complex and turbulent organizational environments, requiring constant change; the identification of mechanisms that generate Dynamic Capabilities can assist firms in understanding the elements needed to build these capacities; relate to organizational ambidexterity Dynamic Capabilities can facilitate understanding of the concepts of *exploitation* and *exploration*.

Keywords: Dynamic Capabilities; Performance of the Firm; Competitive Advantage.

¿QUÉ (MÁS) PUEDE APRENDER SOBRE CAPACIDADES DINÁMICAS**RESUMEN**

Esta revisión sistemática tiene el objetivo de la comprensión de cómo las capacidades dinámicas del tema ha sido abordado por la literatura académica. Para esto, se analizó el resumen de 80 artículos extraídos de dos bases de datos (Scopus y Web of Science) mediante el término de búsqueda "capacidades dinámicas" y "capacidad dinámica". Los resultados del estudio sugieren que las capacidades dinámicas: es un tema relativamente nuevo; puede estar relacionado con otros factores, tales como: la innovación; gestión del conocimiento; el aprendizaje; el rendimiento de la empresa; y ambidestreza organizacional; el concepto de capacidades dinámicas se puede mejorar con base en la literatura académica, y se asocia con recursos valiosos, raros, difíciles de imitar y de reemplazo, que permite el logro de ventajas competitivas; Capacidades dinámicas son difíciles de implementar en las empresas, que hacen uso de activos intangibles existentes en entornos organizativos complejos y turbulentos, que requiere un cambio constante; la identificación de los mecanismos que generan capacidades dinámicas pueden ayudar a las empresas en la comprensión de los elementos necesarios para construir estas capacidades; relacionarse con ambidestreza organizacional capacidades dinámicas puede facilitar la comprensión de los conceptos de explotación y exploración.

Palabras clave: Capacidades Dinámicas; El rendimiento de la Empresa; Ventaja Competitiva.

Rodrigo Marques de Almeida Guerra¹
Vilmar Antônio Gonçalves Tondolo²
Maria Emília Camargo³

¹ Doutorando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUC/RS. Professor da Universidade de Caxias do Sul - UCS. Brasil. E-mail: rmaguerra@ucs.br

² Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Professor da Universidade Federal do Rio Grande - FURG. Brasil. E-mail: ytondolo@gmail.com

³ Doutora em Administração em associação entre a Universidade de Caxias do Sul - UCS e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUC/RS. Professora e Coordenadora do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul - UCS. Brasil. E-mail: mariaemiliappga@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças existentes no meio empresarial estão transformando o modo como as organizações buscam diferenciação frente aos competidores, fazendo com que elas não se limitem à geração de estratégias relacionadas aos fatores tradicionais (Sher & Lee, 2004; Newbert, 2005; Pavlou & El Sawy, 2011). Nos últimos cinquenta anos, as organizações têm intensificado a busca por estratégias que permitam a diferenciação em relação aos demais competidores, como por exemplo: estratégias genéricas, teoria dos custos de transação, teoria da aprendizagem, teoria da agência, teoria das redes de relacionamentos ou sociais *networks*, a *resource-based view* (RBV), *knowledge-based view* (KBV) (Schneider et al., 1999) e Capacidades Dinâmicas (López, 2005; Pablo, Reay & Dewald, 2007; Oliver & Holzinger, 2008; Zhou & Li, 2010; Liu & Hsu, 2011).

A difusão do conceito de inovação (Rogers, 1983) e de tecnologia (Madhok & Osegowitsch, 2000) permitiu às organizações tornarem-se cada vez mais competitivas, principalmente quanto à possibilidade de (re)configuração de recursos e capacidades existentes (Eisenhardt & Martin, 2000; O'Reilly III & Tushman, 2008), ativos tangíveis e intangíveis (Teece, 2007) e rotinas operacionais (Zollo & Winter, 2002; Romme, Zollo & Berends, 2010), visando a obtenção de vantagem competitiva (Ambrosini & Bowman, 2009; Winter, 2003; Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006; Tondolo & Bitencourt, 2014) a partir de oportunidades até então nunca percebidas (Harreid, O'Reilly III & Tushman, 2007; Zahra et al., 2006), ou seja, ambientes altamente complexos e turbulentos requerem o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas para construir, integrar e reconfigurar recursos (Mathiassen & Vainio, 2007; Majumdar, 2000).

Para isso, é preciso que as organizações detectem, apreendam (Ellonen, Wikström & Jantunen, 2009; Fischer et al., 2010), renovem, reconfigurem e adaptem seus recursos (Teece, Pisano & Schuen, 1997; Harreid et al., 2007), habilidades (Zahra et al., 2006), processos e rotinas (Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002; Romme et al., 2010), com o intuito de torná-los cada vez mais dinâmicos e inovadores (Adner & Helfat, 2003; Rothaermel & Hess, 2007; Ellonen et al., 2009).

O termo Capacidades Dinâmicas foi criado em 1997, a partir da evolução do conceito da RBV (Bowman & Ambrosini, 2003; Marcus & Anderson, 2006; Ferreira et al., 2014), e ainda está atraindo a atenção de diversos pesquisadores (Ambrosini & Bowman, 2009; Easterby-Smith & Prieto, 2008; Barreto, 2010), em função da importância de suas contribuições para a sobrevivência das organizações em um ambiente de constante mudança (Adner & Helfat, 2003; Newey & Zahra, 2009; O'Reilly & Tushman, 2008; Wu, 2007; Wilson & Daniel, 2007; Zhou & Li, 2010), principalmente em relação às

empresas multinacionais (Ferreira et al., 2014). Serra et al. (2008) apresentam uma agenda de pesquisas a partir da análise das publicações do EnANPAD sobre RBV, no período entre 1997 a 2006, contribuindo, assim, para uma melhor compreensão em relação ao tema. No cenário nacional, Capacidades Dinâmicas ainda requer uma investigação aprofundada e sistemática, devido a sua complexidade.

No âmbito internacional, tem aumentado o número de pesquisas empíricas sobre Capacidades Dinâmicas, especialmente nas últimas duas décadas (Eisenhardt & Martin, 2000; Easterby-Smith, Lyles & Peteraf, 2009; Wang & Ahmed, 2007), uma vez que essas capacidades auxiliam as organizações a renovar, reconfigurar e adaptar recursos específicos em resposta ao ambiente de rápidas mudanças (Teece et al., 1997; Jantunen et al., 2005). As organizações precisam combinar diferentes recursos por meio das Capacidades Dinâmicas (Wheeler, 2002; Zahra & George, 2002), uma vez que estes influenciam o desempenho da empresa (Wu, 2006; Liu & Hsu, 2011). A ausência de combinação de recursos gera a perda de valor da firma e, conseqüentemente, redução de valor para os acionistas (Bowman & Ambrosini, 2003; Wheeler, 2002; Zahra & George, 2002).

A literatura acadêmica continua relativamente silenciosa quanto a novas evidências acerca da relação existente entre Capacidades Dinâmicas (Fischer et al., 2010) e áreas afins à Administração (Barreto, 2010), necessitando, assim, de maior investigação no que diz respeito à **criação de valor** (Bowman & Ambrosini, 2003; Zahra et al., 2006; Zollo & Winter, 2002; Teece et al., 1997; Helfat & Winter, 2011), **comportamento empreendedor** (Teece, 2007; Zahra et al., 2006; Deeds, Decarolis & Coombs, 2000; Arthurs & Busentiz, 2006; Zahra & George, 2002; Newbert, 2005), **aprendizagem** (Eisenhardt & Martin, 2000; Luo, 2000), **gestão do conhecimento** (Easterby-Smith & Prieto, 2008; Cepeda & Vera, 2007; Eisenhardt & Martin, 2000; O'Reilly III & Tushman, 2008; Winter, 2003), **inovação** (Adner & Helfat, 2003; Rothaermel & Hess, 2007; Cetindamar, Phaal & Probert, 2009; Zott, 2003), **uso intensivo de tecnologia** (Teece et al., 1997; Wu, 2007; Madhok & Osegowitsch, 2000), **ambidestria** (O'Reilly III & Tushman, 2008), **desempenho da organização** (Ambrosini & Bowman, 2009; Wang & Ahmed, 2007; King & Tucci, 2002; Meguc & Auh, 2006; Marsh & Stock, 2006; Wu, 2007), **vantagem competitiva** (Ambrosini & Bowman, 2009; Winter, 2003; Zahra et al., 2006; Marsh & Stock, 2006; Helfat et al., 2007; Luo, 2000) e **orientação estratégica** (López, 2005; Pablo et al., 2007; Oliver & Holzinger, 2008; Zhou & Li, 2010; Liu & Hsu, 2011). Sob estes aspectos, este estudo tem a seguinte questão de pesquisa: *De que forma podem-se compreender as Capacidades Dinâmicas a partir de uma revisão sistemática da literatura?* Para tal, o objetivo deste estudo é compreender como o tema Capacidades Dinâmicas vem sendo abordado pela literatura

acadêmica. Dessa forma, o método desenvolvido consiste em uma revisão sistemática da literatura, seguida de análise de conteúdo. Como principais resultados destacam-se a sistematização do conceito das Capacidades Dinâmicas, as proposições sugeridas como resultado da análise dos dados e as propostas para estudos futuros.

Além desta parte introdutória, este artigo está estruturado em mais quatro seções. A segunda seção busca realizar uma breve revisão teórica por meio da análise e interpretação das principais publicações sobre Capacidades Dinâmicas. A terceira seção tem o objetivo de apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. A quarta seção apresenta a análise e a discussão dos resultados. Já a quinta seção abordará as considerações finais e recomendações oriundas deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A teoria das Capacidades Dinâmicas é um tema relativamente recente no meio acadêmico, desenvolvido a partir da segunda metade da década de 1990. Dessa forma, questões conceituais ainda permanecem ambivalentes (Wang & Ahmed, 2007). A literatura emergente sobre Capacidades Dinâmicas e seu papel na criação de valor é permeado de inconsistências, semelhanças, diferenças de entendimento, sobreposições conceituais, contradições e lacunas (Zahra et al., 2006; Mckelvie & Davidsson, 2009; Di Stefano, Peteraf & Verona, 2010; Pitelis & Teece, 2010; Barreto, 2010). É nessa perspectiva que este estudo pretende contribuir, visando compreender como o tema Capacidades Dinâmicas vem sendo abordado pela literatura acadêmica. Assim, esta revisão de literatura está organizada em cinco pontos centrais: papel das Capacidades Dinâmicas para a competitividade das organizações; foco organizacional interno; mecanismos das Capacidades Dinâmicas; aspectos em desenvolvimento na teoria das Capacidades Dinâmicas; e, ambiguidades na teoria das Capacidades Dinâmicas.

2.1 Papel das Capacidades Dinâmicas para a Competitividade das Organizações

As pesquisas sobre Capacidades Dinâmicas vêm se tornando um campo emergente (Sher & Lee, 2004; Barreto, 2010), permitindo às organizações criarem novos produtos (Arthurs & Busenitz, 2006; Newey & Zahra, 2009) e processos (Newbert, 2005) em resposta às mudanças existentes no mercado (Helfat, 1997; Zhou & Li, 2010), além de possibilitar a criação de valor através de ecossistemas de mercado necessários para a criação e cocriação de recursos até então não percebidos pela firma (Pitelis & Teece, 2010).

As Capacidades Dinâmicas analisam as fontes e os métodos de criação e captura (Repenning &

Sterman, 2002) de riqueza por parte de empresas que operam em ambientes de rápida mudança tecnológica (Teece et al., 1997), uma vez que geram continuamente novos desafios e oportunidades de novos produtos, serviços e processos organizacionais (Cetindamar et al., 2009; Fischer et al., 2010), fazendo com que as organizações escapem da armadilha do "lucro zero" (Augier & Teece, 2008). Um exemplo disso é o Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP), visto como um fator determinante para o êxito das firmas (Deeds et al., 2000). A integração do DNP com as Capacidades Dinâmicas (Marsh & Stock, 2003; Pavlou & El Sawy, 2011) é considerada uma importante alternativa para obtenção de vantagem competitiva, uma vez que exige a renovação, crescimento e adaptação do ambiente organizacional à mudança (Marsh & Stock, 2006). Outro exemplo é a necessidade de interação entre processos tecnológicos e organizacionais que contribuem para o desenvolvimento de produtos inovadores por meio da renovação de Capacidades Dinâmicas (Petroni, 1998).

As Capacidades Dinâmicas podem ser fonte de competitividade na medida em que os processos de mudança da base de recursos e de capacidades organizacionais sejam intencionais, ou seja, dirigidos pela gestão das organizações face às exigências competitivas do mercado (Ambrosini & Bowman, 2009; Danneels, 2010; Helfat et al., 2007; Zahra et al., 2006), por exemplo: como as organizações devem explorar *trade-offs* e ambiguidades na decisão de investir em processos de aprendizagem deliberado para melhorar o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas (Romme et al., 2010)? Como as organizações podem tirar proveito das exigências legais e extra-legais, para a identificação e o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas, em busca da sustentabilidade, a partir do tripé desempenho econômico, ambiental e social (Reuter et al., 2010)? De que forma as organizações podem desenvolver Capacidades Dinâmicas a partir da prestação de serviços (Døving & Gooderham, 2008; Agarwal & Selen, 2009), visando à vantagem competitiva sustentável? Como novos padrões de processos influenciam a formação de Capacidades Dinâmicas em instalações industriais para melhorar o desempenho ambiental, reduzindo as emissões de toxinas (Russo, 2009)? De que forma a organização pode identificar e aplicar a Visão Baseada em Recursos (VBR) e as Capacidades Dinâmicas à volatilidade ambiental (Wu, 2010)? Como a formação de *joint ventures* influencia o desempenho competitivo da firma por meio do desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas (Fang & Zou, 2009)? De que forma as empresas tecnológicas de pequeno porte podem desenvolver Capacidades Dinâmicas a partir da formação de parcerias (Sawers, Pretorius & Oerlemans, 2008)? Com base nessas questões é possível destacar a importância do alinhamento entre as Capacidades Dinâmicas e a estratégia competitiva das organizações (Wang & Ahmed, 2007; Ambrosini & Bowman, 2009).

As Capacidades Dinâmicas também são centrais para a vantagem competitiva sustentável (Ambrosini & Bowman, 2009; Winter, 2003; Zahra et al., 2006), refletindo na incapacidade que os competidores têm para copiar, ou duplicar, facilmente um valor estrategicamente criado (Grant, 1991, 1996). Dessa forma, as Capacidades Dinâmicas geram uma barreira à imitação pela contínua reconfiguração (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997) dos recursos em relação aos concorrentes, tornando-os difíceis de serem imitados (Teece et al., 1997). Pode-se definir reconfiguração de recursos como sendo o processo de transferência utilizado pelos gestores para copiar, transferir e recombinar recursos, especialmente aqueles baseados no conhecimento interno organizacional (Eisenhardt & Martin, 2000; O'Reilly III & Tushman, 2008). Assim, pode-se compreender que as Capacidades Dinâmicas contribuem tanto para o alcance como para a manutenção da competitividade ao longo do tempo.

2.2 Foco Organizacional Interno

Os gestores organizacionais devem reconhecer o potencial do conjunto de habilidades, aprendizagem, gestão de ideias criativas (Agarwal & Selen, 2009), projetos inovadores, motivação, implantação de recursos empresariais, poder de decisão, função de apoio relacional (Lee & Kelley, 2008), talento das pessoas, mecanismos de governança, métricas de desempenho (O'Connor, 2008; Majumdar, 2000), cultura e liderança organizacional, mecanismos de interface com as empresas parceiras, estrutura organizacional existente na firma (O'Connor, 2008), acesso ao capital humano fundador, empregado, financeiro, de conhecimento tecnológico, de novos recursos (Mckelvie & Davidsson, 2009) e capital intelectual (Wu, Lin & Hsu, 2007). Estes elementos remetem à percepção do fluxo dinâmico de recursos existentes nas organizações que desenvolvem Capacidades Dinâmicas, em oposição ao estoque estático de recursos utilizados por empresas tradicionais (Mckelvie & Davidsson, 2009), ou seja, a simples posse de estoque de recursos, por si só, não é suficiente para a inovação (Liao, Kickul & Ma, 2009).

Os gestores ainda percebem as Capacidades Dinâmicas como sendo uma caixa preta de difícil mensuração e operacionalização (Pavlou & El Sawy, 2011), pelo fato de envolverem recursos intangíveis (Teece, 2007), como a influência do processo cognitivo (Pandza & Thorpe, 2009) no desempenho de equipes de funcionários (Hodgkinson & Healey, 2011) e de tomadores de decisões.

O desenvolvimento de habilidades, equipes multifuncionais, técnicas (Marsh & Stock, 2003, 2006), inovadoras (Lazonick & Prencipe, 2005; Cetindamar et al., 2009) empreendedoras (Arthurs & Busenitz, 2006; Teece, 2007; Zahra & George, 2002; Jantunen et al., 2005), acesso ao conhecimento tecnológico (Mckelvie

& Davidsson, 2009) e de liderança (Ambrosini et al., 2009; Pablo et al., 2007) permitem o gerenciamento de atividades complexas (Easterby-Smith & Prieto, 2008), fazendo com que a firma não apenas se adapte ao ambiente de competição, mas principalmente passe a influenciá-lo (Teece, 2007), contribuindo para a identificação e aplicação de Capacidades Dinâmicas latentes (Pablo et al., 2007) que permitam a vantagem competitiva sustentável a longo prazo (Ambrosini & Bowman, 2009; Luo, 2000; Winter, 2003; Zahra et al., 2006). Dessa forma, os resultados que as Capacidades Dinâmicas podem oferecer não dependem exclusivamente do ambiente externo, mas também da visão e da capacidade dos gestores organizacionais.

2.3 Mecanismos das Capacidades Dinâmicas

Eisenhardt & Martin (2000) afirmam que os mecanismos de aprendizagem orientam a evolução das Capacidades Dinâmicas. Ambrosini & Bowman (2009) consideram que analisar a forma como as Capacidades Dinâmicas foram implantadas auxiliam na compreensão prática de como essas capacidades podem ser diferentes entre as firmas. Para Agarwal & Selen (2009), é por meio da colaboração e da educação dos *stakeholders* que as capacidades dinâmicas de ordem superior emergem e passam a influenciar na inovação.

Oliver & Holzinger (2008) propuseram quatro estratégias - proativas, defensivas, de antecipação, e reativas - para explicar como as Capacidades Dinâmicas estão associadas à eficácia das estratégias do ambiente político organizacional. Por sua vez, Wu et al. (2007) afirmam existir relação positiva entre os efeitos do Capital Intelectual e das Capacidades Dinâmicas sobre o desempenho inovador das organizações.

Visando uma melhor compreensão da alocação de recursos para a organização, Winter (2003) estabelece uma hierarquia de capacidades de ordem superior, divididas em níveis, com o intuito de estabelecer padrões de atividades para a organização. Ambrosini, Bowman & Collier (2009) sugerem que existam três níveis de Capacidades Dinâmicas relacionados à percepção de dinamismo ambiental dos gestores: no primeiro nível são encontradas as Capacidades Dinâmicas incrementais (que são as relacionadas com a melhoria contínua da base de recursos da empresa); no segundo nível estão as Capacidades Dinâmicas de renovação de recursos (ou seja, aquelas que atualizam, adaptam e aumentam a base de recursos); já o terceiro nível compreende as Capacidades Dinâmicas de regeneração.

As organizações que apresentam Capacidades Dinâmicas são intensamente empreendedoras (Teece, 2007; Jantunen et al., 2005), possibilitando a criação de valor transgerencial (além das gerações) (Chirico & Nordqvist, 2010). Essa concepção pode ser considerada o "ponto de partida" para conceituar o processo pelo qual os recursos materiais e dinâmicos existem (Zahra

et al., 2006). A orientação empreendedora, combinada com a reconfiguração de recursos organizacionais, constitui uma potencial fonte de vantagem competitiva (Jantunen et al., 2005). Nesse sentido, é possível destacar os mecanismos centrais para o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas. Destacam-se, portanto, a aprendizagem organizacional, as estratégias proativas, o capital intelectual, os níveis hierárquicos de Capacidades Dinâmicas e o empreendedorismo interno. Esses mecanismos, somados ao dinamismo do ambiente externo, compõem os antecedentes das Capacidades Dinâmicas (Tondolo & Bitencourt, 2015).

2.4 Aspectos em Desenvolvimento na Teoria das Capacidades Dinâmicas

Para Easterby-Smith & Prieto (2008), a combinação das Capacidades Dinâmicas com a gestão do conhecimento tem atraído a atenção dos pesquisadores, pois ainda não foram totalmente exploradas na literatura. Verona & Ravasi (2003) afirmam que os processos baseados na gestão do conhecimento apresentam combinações coerentes de recursos organizacionais a partir da criação, absorção, integração e reconfiguração de conhecimento. É possível identificar na literatura as relações entre Capacidades Operacionais e Capacidades Dinâmicas (Helfat & Winter, 2011) por meio da gestão do conhecimento (Cepeda & Vera, 2007).

São diversas as possibilidades de obtenção e articulação das Capacidades Dinâmicas pelas organizações, não havendo consenso acadêmico quanto aos elementos convergentes, divergentes, aplicabilidade, resultados alcançados (Eisenhardt & Martin, 2000; King & Tucci, 2002) e obtenção de riqueza por parte da firma (Winter, 2003). Uma melhor compreensão do nível de heterogeneidade das capacidades da firma deve ser realizada pelas diversas formas de medição dos efeitos de decisões específicas por parte dos gestores corporativos diante da variedade de meios e mecanismos de desempenho existentes nas organizações (Adner & Helfat, 2003; Sirmon & Hitt, 2009; Drnevich & Kriauciunas, 2010).

Neste sentido, Zollo & Winter (2002) sugerem que novas pesquisas investiguem os mecanismos por meio dos quais as organizações desenvolvem Capacidades Dinâmicas. Luo (2000) identificou três fatores essenciais para o seu desenvolvimento em negócios internacionais: i) ter posse de capacidades (recursos distintivos); ii) implantação de capacidades (alocação de recursos); e, iii) capacidade de atualização (aprendizado dinâmico). Dunning & Lundan (2010) destacam o papel singular desempenhado por empresas multinacionais na geração de novas rotinas organizacionais a partir da combinação/incorporação de recursos locais com os obtidos em outras regiões, visando o desenvolvimento de práticas transferíveis. Assim, podem ser destacados os seguintes aspectos em desenvolvimento na teoria das Capacidades Dinâmicas:

a relação entre Capacidades Dinâmicas e gestão do conhecimento, heterogeneidade competitiva gerada pelas Capacidades Dinâmicas, e os mecanismos que desencadeiam as Capacidades Dinâmicas nas organizações.

2.5 Ambiguidades na Teoria das Capacidades Dinâmicas

Por ambiguidades entendem-se os aspectos em que a teoria das Capacidades Dinâmicas apresenta percepções inconclusivas e divergentes. Essas ambiguidades impedem o completo entendimento das Capacidades Dinâmicas, mas, por outro lado, podem ser encaradas como oportunidades para avanços teóricos.

Os processos de criação e manutenção de Capacidades Dinâmicas acontecem de forma diferente em cada organização, pois dependem da vontade, das percepções das oportunidades e da capacidade para implantar as mudanças no ambiente organizacional (Zahra et al., 2006). A maioria das organizações é, em grande parte, inerte e, em última análise, apresentam falhas. Por este motivo, as firmas precisam aprender a adaptar-se às mudanças do ambiente de negócio (O'Reilly III & Tushman, 2008), por exemplo, a orientação estratégica permite o desenvolvimento de capacidades adaptativas, elemento-chave para as Capacidades Dinâmicas (Zhou & Li, 2010).

As capacidades absorptiva, adaptativa e inovativa são destacadas na literatura como dimensões gerais, comuns entre as organizações, e que integram as Capacidades Dinâmicas (Wang & Ahmed, 2007; Meielles & Camargo, 2014). No entanto, a natureza e o efeito dos recursos empregados para o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas variam muito de organização para organização (Mckelvie & Davidsson, 2009), não sendo possível estabelecer uma lista exaustiva de Capacidades Dinâmicas devido à constante necessidade de detecção, apreensão e reconfiguração de recursos (Fischer et al., 2010), o que torna o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas um processo essencialmente individual de cada organização.

Mercados moderadamente dinâmicos podem gerar processos mais estáveis, resultados previsíveis e concepção tradicional de rotinas (Eisenhardt & Martin, 2000). Em contrapartida, mercados dinâmicos (hipercompetitivos) possuem alta velocidade de mudança, processos flexíveis, alta experiência dos gestores, resultados imprevisíveis (Eisenhardt & Martin, 2000; Rindova & Kotha, 2001), aprendizado dinâmico (Luo, 2000) e concorrência global (Easterby-Smith & Prieto, 2008; Griffith & Harvey, 2001; Weerawardena et al., 2007), sendo considerados ambientes em constante mutações (Adner & Helfat, 2003), passando a interferir no desempenho das organizações, por exemplo, na velocidade de inovação, de resposta ao mercado, eficiência e flexibilidade de produção (Wu, 2006).

Diante do contexto, é preciso analisar o processo dinâmico por meio do qual os ativos organizacionais são desenvolvidos, comparando as abordagens estratégicas das organizações com o intuito de identificar microfundaamentos para o estabelecimento de estratégias dinâmicas (Regnér, 2008). Entende-se por microfundaamentos as habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplinas distintas que são formadas (no nível empresarial) pela detecção, apreensão e (re)configuração de capacidades, sendo difíceis de serem desenvolvidas e implantadas (Teece, 2007) por parte dos gestores. Portanto, as Capacidades Dinâmicas estão relacionadas ao ambiente da firma na intra-indústria (Zott, 2003), ou seja, no ambiente de competição.

Cabe destacar que não existe consenso na literatura acadêmica sobre a relação das Capacidades Dinâmicas com o desempenho organizacional (Ambrosini & Bowman, 2009; Wang & Ahmed, 2007; King & Tucci, 2002). Há, na literatura, pesquisas que buscam relacionar os efeitos das Capacidades Dinâmicas no desempenho, como por exemplo: geração de Capacidades Dinâmicas a partir da orientação para o mercado em relação ao desempenho da empresa (Menguc & Auh, 2006); recursos e desempenho de novas empresas em um mercado em rápida mudança, visando melhor compreensão das Capacidades Dinâmicas em *start-ups* de alta tecnologia (Wu, 2007); influência do desempenho das organizações em relação ao DNP e às Capacidades Dinâmicas (Marsh & Stock, 2006); como as Capacidades Dinâmicas estão relacionadas ao diferencial de desempenho das organizações dentro de uma indústria (Zott, 2003); Capacidades Dinâmicas é uma variável mediadora dos recursos empresariais do desempenho (Wu, 2007); dentre outros. No entanto, não há uma percepção integradora do efeito, direto, ou indireto, das Capacidades Dinâmicas no desempenho organizacional (Tondolo & Bitencourt, 2014).

Portanto, podem ser destacadas pelo menos três fontes de ambiguidades na teoria das capacidades dinâmicas. Primeiro, o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas, como um processo interno das organizações, ou seja, respectivo a cada uma delas, dificulta o avanço no sentido de um entendimento geral de como essas capacidades são desenvolvidas, suscitando mais estudos para determinar até que ponto esse processo é individual e em que medida o mesmo pode ser geral entre as organizações. Segundo, o quão determinante é o ambiente externo no desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas, até que ponto as empresas em ambientes mais estáveis podem ou não estar suscetíveis ao desenvolvimento dessas capacidades. E, terceiro, a relação entre capacidades dinâmicas e desempenho é direta ou indireta. Nesse aspecto, mais estudos são necessários, para clarificar essa relação, bem como, identificar contextos e contingências em

que essa relação pode ser essencialmente direta ou indireta.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De forma geral este estudo se caracteriza como uma revisão integrada da literatura, com abordagem metodológica qualitativa. Tendo em vista propiciar maior clareza quanto ao desenvolvimento desta pesquisa, buscou-se desenvolver 11 etapas, de forma adaptada, quanto ao processo de pesquisa, conforme estabelecem Stuart et al. (2002), Tranfield, Denyer & Smart (2003), Wolfswinkel, Furtmueller & Wilderom (2013) e Rowe (2014).

A etapa 1 consistiu na definição do tema. Para tanto, foi necessário identificar a área do conhecimento de maior familiaridade por parte do pesquisador, e que fosse uma área fértil e de potencial para novas publicações. Por este motivo, o tema Capacidades Dinâmicas foi escolhido levando-se em consideração os seguintes elementos: é um tema relativamente novo (desenvolvido em 1997); apresenta diversas lacunas na literatura acadêmica; de grande potencial para novas publicações; considerado bastante fértil, principalmente se associado com outras áreas do conhecimento, como inovação, gestão do conhecimento e aprendizagem.

Na etapa 2 foram realizadas leituras flutuantes. Estas podem ser conceituadas como sendo a análise prévia de documentos, com a finalidade de conhecer o texto a partir de impressões e orientações, visando melhor entendimento sobre a temática investigada (Bardin, 1979). Para isso, foi realizada a leitura de cinco artigos científicos para nortear o pesquisador acerca das principais obras, objetivos, problemáticas, contribuições e lacunas (*gaps*), auxiliando, assim, na construção da questão de pesquisa (etapa posterior).

A etapa 3 consistiu na formulação da questão de pesquisa, que pode ser definida como sendo "o problema ou questão que conduz à necessidade do estudo" (Creswell, 2010, p. 128). Conforme já destacado na parte introdutória, a questão de pesquisa deste estudo é: *De que forma podem-se compreender as Capacidades Dinâmicas a partir de uma revisão sistemática da literatura?*

Na etapa 4 foram identificadas as bases de dados que fizeram parte da pesquisa. O elemento predominante para a escolha foi a possibilidade de se estabelecer um *ranking* por número de citações, ou seja, que a base de dados permitisse selecionar os artigos pelo critério "mais citados" (ou qualquer denominação que indique a quantidade de citações por artigo pesquisado). Por este motivo, foram escolhidas as bases de dados *Scopus* e *Web of Science* para identificar e selecionar os artigos pesquisados neste trabalho.

A etapa 5 envolveu a definição dos parâmetros de restrições das publicações. Foram estabelecidos

O Que (Ainda) Podemos Aprender sobre Capacidades Dinâmicas

critérios semelhantes para cada uma das bases de dados consultadas. Na etapa 6, foram selecionados os artigos de cada uma das bases de dados (inicialmente, a *Scopus*; em seguida, a *Web of Science*). Percebeu-se que alguns artigos eram comuns às duas bases. Por este motivo, eliminaram-se os artigos repetidos (de mesmo título) da *Web of Science* (segunda base analisada). Posteriormente, foram selecionados 40 artigos da base de dados *Scopus* e 40 artigos da *Web of Science*, totalizando 80 publicações (Quadro 1).

Pelo fato do objeto de análise desta revisão sistemática da literatura ter sido o "resumo", quando não foi possível realizar o *download* do artigo na

íntegra, o tópico analisado foi extraído diretamente das bases de dados pesquisadas. Os critérios utilizados para restrições dos resumos foram os seguintes: o artigo deve possuir no mínimo 14 citações ou estar entre os 80 documentos mais citados nas bases de dados.

A etapa 7 envolveu a análise do resumo das publicações. Todos os resumos foram lidos e sintetizados, por meio de um quadro formado a partir dos principais conceitos acerca das obras analisadas. Isso auxiliou na construção das demais etapas do processo de pesquisa por reunir os principais achados em um único texto, facilitando o estabelecimento de relações por palavras-chave.

Bases de dados	Critério de restrição dos artigos pesquisados	Artigos Selecionados	Resumos Analisados	Critérios para restrição dos resumos analisados
<i>Scopus</i>	Título: " <i>dynamic capabilities</i> " or " <i>dynamic capability</i> " Área do conhecimento: <i>business, management and accounting</i> Tipo do documento: <i>article</i> Artigos mais citados: <i>cited by</i>	238	40	O artigo deve possuir no mínimo 14 citações ou estar entre os 80 documentos mais citados nas bases de dados pesquisadas.
<i>Web of Science</i>	Título: " <i>dynamic capabilities</i> " or " <i>dynamic capability</i> " Área de pesquisa: <i>business economics</i> Tipo do documento: <i>article</i> Classificar por: número de citações - maior para menor	197	40	

Quadro 1 - Critérios de restrição dos artigos pesquisados e resumos analisados

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

A etapa 8 consistiu na codificação dos resumos das 80 publicações por meio da aplicação dos princípios da codificação aberta, axial e seletiva. Entende-se por codificação aberta aquela em que o texto é lido de forma atenta, no intuito de identificar categorias relevantes. A codificação axial requer o desenvolvimento e refino das categorias já estabelecidas (a partir da codificação aberta). Já a codificação seletiva consiste na conexão (fio condutor) existente entre todas as categorias importantes já desenvolvidas (Gibbs, 2009). Esses tipos de codificações foram aplicados no estudo, conforme etapas descritas no Quadro 2. O resultado final da codificação gerou o Apêndice A.

A codificação realizada no Apêndice A foi desenvolvida a partir das seguintes atividades: leitura minuciosa do resumo das 80 publicações (conforme Quadro 1. acima); transcrição de todo o material analisado em um texto único, visando melhor análise por meio de palavras-chave, como inovação, desempenho, vantagem competitiva, capacidades dinâmicas, etc.; a seleção das palavras-chave deu-se em função da leitura prévia de cinco artigos sobre o assunto pesquisado (conforme já comentado), leitura minuciosa e intensa dos 80 resumos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, bem como do conhecimento prévio do pesquisador sobre a temática abordada. Ainda, utilizou-se o conceito de código in vivo, ou seja, uso de códigos abstratos (de primeira ordem), muitas vezes associados a outros códigos, sem estarem necessariamente relacionados a uma citação (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2006), como antecedentes e consequentes.

TIPOS	BREVE CONCEITO	ETAPAS DA CODIFICAÇÃO
Aberta	É a identificação de conceitos a partir das ideias centrais contidas nos dados.	- transcrição de todo o material coletado; - análise cuidadosa de cada frase ou sentença; - seleção das palavras-chave; - determinação de um título ou código que represente o parágrafo ou unidade de ideia.
Axial	Processo de relacionar categorias às suas subcategorias em torno do eixo de uma categoria central.	- reorganização dos dados visando identificar uma ideia central; - comparações e perguntas acerca dos dados (de maneira focada); - redução do número de categorias.
Seletiva	Processo de integrar e refinar categorias. Inicia-se na primeira parte da análise e finaliza-se com a redação final.	- identificar a categoria central (fio condutor); - a categoria central deve estar relacionada a todas as outras categorias importantes da pesquisa; - a categoria central deve aparecer frequentemente nos dados (em todos ou quase todos os casos há indicação deste conceito); - as relações com as outras categorias devem ser lógicas e consistentes; - o nome ou frase usada para descrevê-la deve ser suficientemente abstrato (possibilidade de pesquisas em outras áreas visando o desenvolvimento de uma teoria geral).

Quadro 2 - Tipos, breve conceito e etapas da codificação

Fonte: Adaptado de Gil (2010, p. 146-148)

A codificação axial foi desenvolvida a partir da reorganização dos dados, visando identificar a ideia principal do material analisado, ou seja, buscou-se reduzir o número de códigos pesquisados. Essa restrição da quantidade de códigos contribuiu para a identificação de achados relacionados à ideia central da pesquisa, como as categorias apresentadas no Quadro 3, tendo sido extraídas do Apêndice A.

Já a codificação seletiva foi identificada a partir do fio condutor da pesquisa, ou seja, categorias centrais que emergiram com maior frequência dos dados analisados. Neste sentido, a codificação seletiva resultou nos seguintes elementos: orientação estratégica; gestão do conhecimento; vantagem competitiva; comportamento empreendedor; inovação; e, *performance* da firma (conforme Apêndice A).

A etapa 9 se refere à construção do referencial teórico, a partir da síntese do quadro resumo das principais publicações investigadas (etapa 7), bem como das codificações dos textos (etapa 8). O intuito do referencial teórico foi apresentar as principais contribuições do elemento "resumo" de 80 artigos extraídos de duas bases de dados (*Scopus* e *Web of Science*), conforme comentado anteriormente.

A etapa 10 envolveu a análise e a discussão dos resultados (seção 4). Já na etapa 11, foram desenvolvidas as considerações finais e as recomendações oriundas do estudo realizado, tendo em vista o objetivo geral, a análise dos dados e a revisão de literatura (seção 5).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir do desenvolvimento da revisão sistemática da literatura, este estudo compreende as Capacidades Dinâmicas como sendo a habilidade da firma para identificar, implementar, (re)configurar e renovar a base essencial de recursos tangíveis e intangíveis, a partir da análise dos microfundamentos da intra-indústria, visando a vantagem competitiva sustentável no longo prazo, conforme Teece et al. (1997), Zott (2003), Zahra et al. (2006), Wang & Ahmed (2007), Teece (2007), Regnér (2008) Tondolo & Bitencourt (2014). Tendo em vista uma melhor compreensão do conceito adotado sobre Capacidades Dinâmicas, foi desenvolvida uma representação esquemática para ilustrar a definição (Figura 1).

O conceito de Capacidades Dinâmicas está em consonância com a estratégia da organização. O alinhamento estratégico permite o direcionamento e o estabelecimento de prioridades para a empresa, condição fundamental em um ambiente dinâmico e competitivo. Desta maneira, a empresa conseguirá desenvolver habilidades e competências necessárias visando à melhoria do desempenho organizacional frente aos competidores. A inserção da organização em um ambiente de constante mutação requer a diferenciação competitiva, obtida a partir da aquisição de recursos valiosos, raros, de difícil imitação e substituição, conforme preceitua Barney (1991). A ausência desses recursos restringe a atuação das empresas concorrentes quanto ao DNP, por exemplo. A indisponibilidade de recursos ou a incapacidade de

gerenciá-los de forma eficiente (a partir do uso de novas tecnologias, por exemplo) limita a atuação e expansão dos competidores para novos mercados, impossibilitando, portanto, a obtenção de vantagem competitiva sustentável no longo prazo.

A Figura 1 apresenta uma representação esquemática do conceito adotado de Capacidades Dinâmicas. Uma organização atingirá a Vantagem Competitiva Sustentável quando conseguir integrar os microfundamentos da firma às Capacidades Dinâmicas (recursos tangíveis e intangíveis), ou seja, quanto maior for a interseção destes elementos, maior será o poder que a empresa terá junto a intra-indústria. Neste sentido, o alargamento da interseção entre microfundamentos e Capacidades Dinâmicas permitirá

o domínio da empresa sobre os concorrentes na intra-indústria. Já o inverso, achatamento da interseção, aumenta o grau de dependência da empresa em relação à estratégia adotada pelo concorrente dominante da intra-indústria.

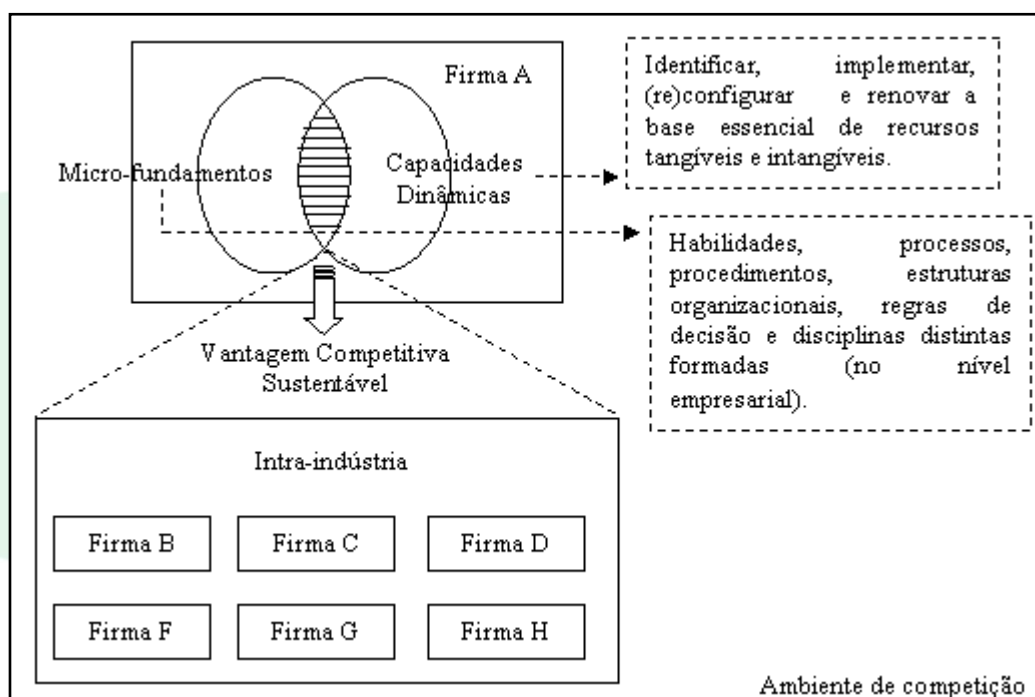


Figura 1 - Representação esquemática do conceito adotado de Capacidades Dinâmicas

Fonte: elaborado pelos autores (2014)

O Quadro 3 apresenta categorias, proposições e suporte teórico, com a finalidade de nortear futuras pesquisas sobre Capacidades Dinâmicas. O mesmo foi desenvolvido a partir da revisão sistemática da

literatura, bem como das lacunas existentes nas publicações analisadas, ou seja, que apresentam resultados inconsistentes e contradições, conforme preceitua Zahra et al. (2006).

O Que (Ainda) Podemos Aprender sobre Capacidades Dinâmicas

CATEGORIAS	PROPOSIÇÕES	SUPORTE TEÓRICO
Criação de valor	P1: Rotinas operacionais inibem a criação de valor da empresa. P2: Criação de valor aumenta o desempenho organizacional.	Bowman & Ambrosini (2003); Zahra et al. (2006); Zollo & Winter (2002); Teece et al. (1997); Helfat & Winter (2011)
Gestão do Conhecimento	P3: A ambidestria é uma Capacidade Dinâmica. P4: A existência de rotinas operacionais limita a atuação dos gestores no que diz respeito ao desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas. P5: Problemas <i>ad hoc</i> geram Capacidades Dinâmicas.	Easterby-Smith & Prieto (2008); Cepeda & Vera (2007); Eisenhardt & Martin (2000); O'Reilly III & Tushman (2008); Winter (2002)
Aprendizagem	P6: Mecanismos de aprendizagem orientam a evolução das Capacidades Dinâmicas. P7: O aprendizado dinâmico gera Capacidades Dinâmicas.	Eisenhardt & Martin (2000); Luo (2000)
Vantagem Competitiva	P8: Capacidades Dinâmicas geram vantagem competitiva para a firma. P9: Capacidades Dinâmicas geram mecanismos de isolamento, contribuindo para a manutenção da vantagem competitiva. P10: A vantagem competitiva permite a diferenciação no longo prazo.	Ambrosini & Bowman (2009); Winter (2003); Zahra et al. (2006); Marsh & Stock (2006); Helfat et al. (2007); Luo (2000); King & Tucci (2002); Menguc & Auh (2006); Marsh & Stock (2006); Wu (2007)
Comportamento empreendedor	P11: O comportamento empreendedor incentiva a identificação de Capacidades Dinâmicas. P12: Organizações intensamente empreendedoras geram inovação. P13: O comportamento empreendedor intensifica o DNP na empresa. P14: A orientação empreendedora é um antecedente das Capacidades Dinâmicas.	Tondolo & Bitencourt (2014); Teece (2007); Zahra et al. (2006); Deeds et al. (2000); Arthurs & Busenitz (2006); Zahra & George (2002).
Inovação	P15: A inovação permite a identificação e desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas. P16: A inovação contribui para a ruptura de rotinas operacionais existentes na organização.	Adner & Helfat (2003); Rothaermel & Hess (2007); Cetindamar et al. (2009); Zott (2003)
Uso intensivo de tecnologia	P17: O DNP necessita do uso intensivo de tecnologia. P18: O uso intensivo de tecnologia é determinante para a melhoria do desempenho da organização.	Teece et al. (1997); Wu (2007)
Orientação estratégica	P19: A orientação estratégica é determinante para o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas. P20: A orientação estratégica permite o desenvolvimento de capacidades adaptativas, absorptivas e inovativas, elementos chave para as Capacidades Dinâmicas.	López (2005); Pablo et al. (2007); Wang & Ahmed (2007); Oliver & Holzinger (2008); Zhou & Li (2010); Liu & Hsu (2011)

Quadro 3 - Categorias, proposições e suporte teórico

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

A velocidade com que as empresas realizam associações entre criação de valor, gestão do conhecimento, aprendizagem, ambidestria, inovação e uso intensivo de tecnologia é determinante para a geração de riqueza, e, conseqüentemente, para obtenção de vantagem competitiva sustentável. Como a organização pode transformar seus recursos em produtos inovadores? Isso é possível por meio da combinação de recursos tangíveis e intangíveis. Assim, é fundamental que a empresa possua um comportamento empreendedor (Teece, 2007; 2012;

Zahra & George, 2002). Desenvolver um quadro de funcionários criativo, inovador e que saiba trabalhar em equipe é fundamental para identificar, implementar, (re)configurar e renovar a base essencial de recursos tangíveis e intangíveis, visando o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas.

Além disso, é necessário construir um ambiente de trabalho propício para o surgimento de *insights* e ideias inovadoras. Desta forma, é preciso que a organização rompa com as rotinas preestabelecidas que limitam a atuação dos gestores a situações

passadas (Eisenhardt & Martin, 2000). Entende-se por rotina o comportamento que se aprende de forma padronizada e (quase) repetitiva, sendo desenvolvida, em partes, pelo conhecimento tácito (Winter, 2003).

As Capacidades Dinâmicas são consideradas um processo único, idiossincrático e dependente de cada empresa (Teece et al., 1997; Lee & Slater, 2007), sendo difíceis de serem alteradas devido à complexidade organizacional. No entanto, é possível que a empresa realize mudanças sem desenvolver uma Capacidade Dinâmica. Um exemplo disso é a resolução de um problema *ad hoc*, ou seja, que não seja altamente padronizado e nem repetitivo, não sendo considerado uma rotina (Winter, 2003).

Neste sentido, as Capacidades Dinâmicas geram vantagem competitiva para as organizações detentoras de recursos valiosos, raros, de difícil imitação e substituição, conforme preceituam Teece et al. (1997). Assim, é importante que a organização desenvolva habilidade para identificar, implementar, (re)configurar e renovar a base essencial de recursos tangíveis e intangíveis a partir da análise dos microfundamentos da intra-indústria, buscando uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo.

Um das formas que a organização possui para desenvolver Capacidades Dinâmicas é tornando-se ambidestra (O'Reilly III & Tushman, 2008). De acordo com Wei, Zhao & Zhang (2014), a ambidestria organizacional aumenta a capacidade de adaptação da empresa ao ambiente em mudança e, portanto, é de extrema importância para o êxito no longo prazo. Desenvolver ambidestria é a capacidade que a organização tem para realizar, simultaneamente, *exploitation* e *exploration*, em comparação com seus concorrentes em um ambiente similar (Chandrasekaran, Linderman & Schroeder, 2012).

Exploration implica no desenvolvimento de um comportamento organizacional caracterizado pela busca, descoberta, experimentação, tomada de decisão e inovação (He & Wong, 2004), a partir da introdução de novos produtos e processos (Chandrasekaran et al., 2012) de uma nova base tecnológica, interferindo na orientação para o mercado e no desempenho da organização (Wei et al., 2014).

Exploitation diz respeito ao comportamento organizacional caracterizado pelo refinamento, implementação, eficiência, produção e seleção (He & Wong, 2004) de atividades destinadas a melhorar as posições de produtos e processos existentes (Chandrasekaran et al., 2012), estando relacionada ao refinamento e extensão da base tecnológica já pertencente à empresa (Wei et al., 2014).

Portanto, como resultado central deste estudo destaca-se a Figura 1, na qual são representados os mecanismos de desenvolvimento e ação das capacidades dinâmicas, por meio da interpretação dos conceitos analisados na revisão de literatura. Destaca-se, em especial, o alinhamento entre estratégia competitiva e Capacidades Dinâmicas. É importante enfatizar o Quadro 3, no qual são sugeridas

proposições que podem ser testadas em estudos futuros, das quais destaca-se a possibilidade de investigar o papel das Capacidades Dinâmicas como mecanismos de isolamento da vantagem competitiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo geral compreender como o tema Capacidades Dinâmicas é abordado pela literatura acadêmica. Para isso, fez-se uso da seguinte questão de pesquisa: *De que forma podem-se compreender as Capacidades Dinâmicas a partir de uma revisão sistemática da literatura?* A partir do desenvolvimento da pesquisa, foi possível inferir os seguintes achados: i) Capacidades Dinâmicas é um tema relativamente novo, tornando possível estabelecer associações com outros temas, como por exemplo, inovação, gestão do conhecimento, aprendizagem, desempenho organizacional, ambidestria organizacional, dentre outros; ii) o conceito de Capacidades Dinâmicas pode ser aperfeiçoado/melhorado, devido às diversas inconsistências e falta de clareza conceitual em torno da temática; iii) Capacidades Dinâmicas permitem a vantagem competitiva sustentável para a firma detentora de recursos valiosos, raros, de difícil imitação e substituição, no entanto, são difíceis de serem identificadas, desenvolvidas e implantadas pela empresa; iv) identificar os mecanismos por meio dos quais as Capacidades Dinâmicas podem ser desenvolvidas podem proporcionar novas descobertas acerca de sua implantação; v) investigar a ambidestria organizacional como uma Capacidade Dinâmica pode gerar novas contribuições teóricas que fortaleçam conceitualmente a terminologia; vi) entender como as firmas podem gerar ruptura em relação às rotinas operacionais é de grande importância para o desenvolvimento de um comportamento empreendedor, criativo e inovador por parte da organização; vii) estudos mais densos que compreendam a influência da *exploitation* e *exploration* em relação às Capacidades Dinâmicas podem gerar futuras contribuições para a identificação, desenvolvimento e implantação destas na firma; viii) nos estudos deve-se compreender como as exigências legais e extra-legais necessárias à sustentabilidade organizacional afetam a identificação e desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas; ix) é necessário entender quais são os fatores que torna possível uma empresa realizar mudanças sem desenvolver Capacidades Dinâmicas (como por exemplo: resolução de problemas *ad hoc*); e x) é necessário realizar novos estudos que permitam inferir (ou não) se as Capacidades Dinâmicas proporcionam mudanças econômicas para a firma, interferindo, portanto, no ambiente onde a empresa está inserida.

A codificação, desenvolvida no Apêndice A, pode auxiliar acadêmicos e pesquisadores a utilizarem novos códigos ou aprimorarem os já existentes. O Quadro 3 contribui para a literatura acadêmica por ter

identificado categorias e proposições, que podem ajudar no desenvolvimento de novos estudos empíricos. Pesquisas qualitativas podem gerar valiosas informações que contribuam para o aprimoramento de questionários quantitativos, conforme preceitua Easterby-Smith et al. (2009).

O estudo ainda contribui para o aperfeiçoamento do conceito sobre Capacidades Dinâmicas, uma vez que insere dois novos elementos (microfundamentos e intra-indústria), que não foram identificados nas principais definições a respeito do tema, conforme Apêndice B. Neste contexto, pode-se definir Capacidades Dinâmicas como sendo a habilidade da firma para identificar, implementar, (re)configurar e renovar a base essencial de recursos tangíveis e intangíveis a partir da análise dos microfundamentos da intra-indústria, visando a vantagem competitiva sustentável no longo prazo, conforme demonstrado na Figura 1.

Para compreender de forma mais aprofundada as Capacidades Dinâmicas é necessário investigar as relações existentes entre ambidestria, *exploitation* e *exploration* (O'Reilly III & Tushman, 2008). Pelo fato das capacidades *exploitation* e *exploration* serem opostas (Fischer et al., 2010; Prange & Verdier, 2011), novas pesquisas buscam analisar como uma capacidade de terceira ordem pode equilibrar o *trade-off* e maximizar o desempenho da internacionalização da firma (Prange & Verdier, 2011), visto pela lógica dos sistemas adaptativos (Teece, 2009). Nesse sentido, a principal contribuição deste estudo recai na sistematização do entendimento do conceito de Capacidades Dinâmicas (ver Figura 1), nas proposições sugeridas (ver Quadro 3) e pelas sugestões de estudos futuros.

Este estudo assinala três possibilidades específicas de estudos futuros, que permitem destacar, de certa forma, o que “ainda” pode ser aprendido sobre Capacidades Dinâmicas. Primeiro, investigar o papel das Capacidades Dinâmicas como mecanismo de isolamento da vantagem competitiva. Destaca-se uma ênfase na literatura para o papel das Capacidades Dinâmicas, no sentido do alcance da vantagem competitiva, mas recomendam-se mais estudos no sentido da manutenção da vantagem competitiva ao longo do tempo. Segundo, pela análise realizada via revisão sistemática da literatura, acredita-se que estudar as Capacidades Dinâmicas via Teoria da Dependência dos Recursos seja uma possibilidade interessante para ampliar o entendimento das Capacidades Dinâmicas nos ambientes interno e externo das organizações, em especial na relação organização e munificência ambiental. Terceiro, as ambiguidades da teoria das Capacidades Dinâmicas oferecem oportunidades de estudos futuros, com destaque para a relação das Capacidades Dinâmicas com o desempenho organizacional.

Este estudo apresenta a principal limitação de ter sido desenvolvido apenas sob a perspectiva do

elemento resumo. Neste sentido, os artigos devem ser analisados na íntegra, com a finalidade de avançar no conceito estabelecido sobre Capacidades Dinâmicas, principalmente quanto aos antecedentes, processos e resultados, conforme afirmam Tondolo & Bitencourt (2014), Eriksson (2014), Prieto, Revilla & Rodrigues-Prado (2009) e Døving & Gooderham (2008).

REFERÊNCIAS

- Adner, R. & Helfat, C. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025.
- Agarwal, R. & Selen, W. (2009). Dynamic capability building in service value networks for achieving service innovation. *Decision Sciences*, 40(3), 432-475.
- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.
- Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20(edição especial), 9-24.
- Arthurs, J. D. & Busenitz, L. W. (2006). Dynamic capabilities and venture performance: the effects of venture capitalists. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 195-215.
- Augier, M. & Teece, D. J. (2008). Strategy as evolution with design: the foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economics system. *Organization Studies*, 29(8-9), 1187-1208.
- Bandeira-de-Mello, R. & Cunha, C. (2006). Grounded Theory. In: Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R. & Silva, A. B. da (eds). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.

- Blyler, M. & Coff, R. W. (2003). Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies. *Strategic Management Journal*, 24(7), 677-686.
- Bowman, C. & Ambrosini, V. (2003). How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. *British Journal of Management*, 14(4), 289-303.
- Cepeda, G. & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operation capabilities: a knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426-437.
- Cetindamar, D., Phaal, R. & Probert, D. (2009). Understanding technology management as a dynamic capability: a framework for technology management activities. *Technovation*, 29(4), 237-246.
- Chandrasekaran, A., Linderman, K. & Schroeder, R. (2012). Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations. *Journal of Operations Management*, 30(1-2), 134-151.
- Chirico, F. & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: the role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Danneels, E. (2010). Trying to become a different type of company: dynamic capability at smith corona. *Strategic Management Journal*, 32(1), 1-31.
- Deeds, D. L., Decarolis, D. & Coombs, J. (2000). Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 15(3), 211-229.
- Di Stefano, G. Peteraf, M., & Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1187-1204.
- Døving, E. & Gooderham, P. N. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal*, 29(8), 841-857.
- Drnevich, P. L. & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254-279.
- Dunning, J. H. & Lundan, S. M. (2010). The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises (dagger). *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1225-1246.
- Easterby-Smith, M. & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19(3), 235-249.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20(3), 1-8.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Ellonen, H-K., Wikström, P. & Jantunen, A. (2009). Linking dynamic-capability portfolios and innovation outcomes. *Technovation*, 29(11), 753-762.
- Ericksson, T. (2014). Process, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 65-82.
- Fang, E. & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 742-761.
- Ferreira, M. A. S. P. V., Reis, N. R., Serra, F. A. R. & Costa, B. K. (2014). Entendendo a pegada da VBR nos estudos em negócios internacionais: os últimos vinte anos de pesquisa. *Brazilian Business Review*, 11(4), 57-90.
- Fischer, T., Gebauer, H., Gregory, M., Ren, G. J. & Fleisch, E. (2010). Exploitation or exploration in service business development? Insights from a dynamic capabilities perspective. *Journal of Service Management*, 21(5), 591-624.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Bookman.
- Gil, Antonio Carlos. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. Ed. São Paulo: Atlas.
- Griffith, D. A. & Havery, M. G. (2001). A resource perspective of global dynamic capabilities. *Journal of International Business*, 32(3), 597-606.

- Harreid, J. B., O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: driving strategy into action. *California Management Review*, 49(4), 1-21.
- He, Z-L. & Wong, P-K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capabilities lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C. E. & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516.
- King, A. A. & Tucci, C. L. (2002). Incumbent entry into new market niches: The role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities. *Management Science*, 48(2), 171-186.
- Lazonick, W. & Prencipe, A. (2005). Dynamic capabilities and sustained innovation: strategic control and financial commitment at Rolls-Royce. *Industrial and Corporate Change*, 14(3), 501-542.
- Lee, H. & Kelley, D. (2008). Building dynamic capabilities for innovation: an exploratory study of key management practices. *R & D Management*, 38(2), 155-168.
- Lee, J. & Slater, J. (2007). Dynamic capabilities, entrepreneurial rent-seeking and the investment development path: the case of Samsung. *Journal of International Management*, 13(3), 241-257.
- Liao, J., Kickull, J. R. & Ma, H. (2009). Organizational dynamic capability and innovation: an empirical examination of internet firms. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 263-286.
- Liu, H-Y. & Hsu, C-W. (2011). Antecedents and consequences of corporate diversification: a dynamic capabilities perspective. *Management Decision*, 49(9-10), 1510-1534.
- López, S. V. (2005). Competitive advantage and strategy formulation: the key role of dynamic capabilities. *Management Decision*, 43(5), 661-669.
- Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355-378.
- Mckelvie, A. & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20, 63-80.
- Madhok, A. & Osegowitsch, T. (2000). The international biotechnology industry: a dynamic capabilities perspective. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 325-335.
- Majumdar, S. K. (2000). Sluggish giants, sticky cultures, and dynamic capability transformation. *Journal of Business Venturing*, 15(1), 59-78.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capabilities views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- Marcus, A. A. & Anderson, M. H. (2006). A general dynamic capability: does it propagate business and social competencies in the retail. *Journal of Management Studies*, 43(1), 19-46.
- Marsh, S. J. & Stock, G. N. (2003). Building dynamic capabilities in new product through intertemporal integration. *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 136-148.
- Marsh, S. J. & Stock, G. N. (2006). Creating dynamic capability: the role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation. *Journal of Product Innovation Management*, 23(5), 422-436.
- Mathiassen, L. & Vainio, A. M. (2007). Dynamic capabilities in small software firms: a sense-and-respond approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(3), 522-538.
- Meirelles, D. S. & Camargo, A. A. B. (2014). Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, 18(spe), 41-64.
- Menguc, B. & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capabilities through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy Marketing Science*, 34(1), 63-73.

- Newbert, S. L. (2005). New firm formation: a dynamic capability perspective. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 55-77.
- Newey, L. R. & Zahra, S. A. (2009). The evolving firm: how dynamic and operating capabilities interact enable entrepreneurship. *British Journal of Management*, 20(1), 81-100.
- Pablo, A. L., Reay, T. & Dewald, J. R. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies*, 44(5), 687-708.
- Pandza, K. & Thorpe, R. (2009). Creative search and strategic sense-making: missing dimensions in the concept of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20(edição especial), 118-131.
- Pavlou, P. A. & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
- Petroni, A. (1998). The analysis of dynamic capabilities in a competence-oriented organization. *Technovation*, 18(3), 179-189.
- Pitelis, C. N. & Teece, D. J. (2010). Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1247-1270.
- Prange, C. & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126-133.
- Prieto, I. M., Revilla, E. & Rodríguez-Prado, B. (2009). Building dynamic capabilities in product development: how do contextual antecedents matter? *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 313-326.
- O'Connor, G. C. (2008). Major innovation as a dynamic capability: a systems approach. *Journal of Product Innovation Management*, 25(4), 313-330.
- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- Regner, P. (2008). Strategy-as-practice and dynamic capabilities: steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations*, 61(4), 565-588.
- Repenning, N. P. & Sterman, J. D. (2002). Capability traps and self-confirming attribution errors in the dynamic of process improvement. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 265-295.
- Reuter, C., Foerstl, K., Hartmann, E. & Blome, C. (2010). Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 46(2), 45-63.
- Rindova, V. P. & Kotha, S. (2001). Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263-1280.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*. 3th Edition. Free Press, New York.
- Romme, A. G., Zollo, M. & Berends, P. (2010). Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: a simulation model. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1271-1299.
- Rothaermel, F. T. & Hess, A. M. (2007). Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects. *Organization Science*, 18(6), 898-921.
- Rowe, F. (2014). What literature review is not: diversity, boundaries and recommendations. *European Journal of Information Systems*, 23(3), 241-253.
- Russo, M. V. (2009). Explaining the impact of ISO 14001 on emission performance: a dynamic capabilities perspective on process and learning. *Business Strategic and the Environment*, 18(5), 307-319.
- Sawers, J. L., Pretorius, M. W. & Oerlemans, L. A. G. (2008). Safeguarding SMEs dynamic capabilities in technology innovative SME-large company partnerships in South Africa. *Technovation*, 28(4), 171-182.
- Schneider, A. B., Carneiro, M. L., Serra, F. A. R. & Ferreira, M. P. (2009). Estratégia competitiva: Michel Porter 30 anos depois. *Revista de Administração da UFSM*, 2(2), 298-326.
- Serra, F. A. R., Ferreira, M. P., Pereira, M. F. & Lissoni, J. (2008). Evolução da pesquisa em RBV: um estudo dos últimos EnANPAD's. *Revista Brasileira de Estratégia*, 1(1), 39-56.
- Sher, P. J. & Lee, V. C. (2004). Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. *Information and Management*, 41(8), 933-945.
- Sirmon, D. G. & Hitt, M. A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and

- deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1375-1394.
- Stuart, I., Mccutcheon, D., Handfield, R., Mclachlin, R. & Samson, D. (2002). Effective case research in operations management: a process perspective. *Journal of Operations Management*, 20(5), 419-433.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49, 1395-1401.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and strategic management*. Oxford: New York.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Schuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tondolo, V. A. G. & Bitencourt, C. C. (2014). Compreendendo as Capacidades Dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. *Brazilian Business Review*, 11(5), 124-147.
- Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207-222.
- Verona, G. & Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577-606.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9, 31-51.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W. & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.
- Wei, Z., Zhao, J. & Zhang, C. (2014). Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 134-153.
- Wheeler, B. C. (2002). NEBIC: A dynamic capabilities theory for assessing net-enablement. *Information Systems Research*, 13(2), 125-146.
- Wilson, H. & Daniel, E. (2007). The multi-channel challenge: a dynamic capability approach. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 10-20.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Wolfswinkel, J. F., Furtmueller, E. & Wilderom, C. P. M. (2013). Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. *European Journal of Information Systems*, 22(1), 45-55.
- Wu, L-Y. (2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *Journal of Business Research*, 60(5), 549-555.
- Wu, L-Y. (2006). Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: perceptions in Taiwanese IT enterprises. *Information & Management*, 43(4), 447-454.
- Wu, L-Y. (2010). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research*, 63(1), 27-31.
- Wu, S-H., Lin, L-Y. & Hsu, M-Y. (2007). Intellectual capital, dynamic capabilities and innovative performance of organisations. *International Journal of Technology Management*, 39(3-4) 279-296.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zahra, S. A. & George, G. (2002). The net-enable business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information Systems Research*, 13(2), 147-150.
- Zhou, K. Z. & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224-231.
- Zollo, M. & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125.

APÊNDICE A - Codificação Aberta, Axial e Seletiva dos Artigos Pesquisados

CODIFICAÇÃO ABERTA		CODIFICAÇÃO AXIAL		CODIFICAÇÃO SELETIVA
Visão Baseada em Recursos (VBR) Desmembramento da VBR Recursos tangíveis e intangíveis Habilitar e inibir variáveis Conceito de Capacidades Dinâmicas Melhorias de desempenho Áreas de confusão e contradição Natureza turbulenta Evolução do ambiente Novas alternativas Crescimento estratégico Sobrevivência Inovação Gestão do conhecimento Mudança Processos específicos Desenvolvimento de novos produtos Tomada de decisão estratégica Idiossincráticas Dinâmica dos mercados Alta velocidade Alavancagem de recursos Longo prazo Rotinas Alocação de recursos Aprendizagem Ruptura Conceitos ambivalentes Antecedentes e consequentes	Ação dos gestores Curto prazo Capacidades comuns Capacidades operacionais Ordem superior Hierarquias de capacidades Dependência Resolução de problemas Criação de valor Novos empreendimentos Comportamento empreendedor Mecanismos Experiência acumulada Articulação de conhecimento Processos de codificação Evolução do conhecimento Codificação do conhecimento Vantagem Competitiva Campo emergente do conhecimento Ambiente turbulento Excelência empresarial Conhecimento endógeno e exógeno Aplicação de Tecnologia da Informação (TI) Intra-indústria Evolução da configuração de recursos Imitação (replicação pelos concorrentes) Recursos alternativos	Criação de Valor - novas alternativas - natureza turbulenta - dinâmica dos mercados - mudança - aumento de valor - rede de valor - ambientes hipercompetitivos - empresas inovadoras - transferência de valor - converter oportunidades em valor - valor para os acionistas Orientação Estratégica - crescimento estratégico - sobrevivência - longo prazo - estratégia corporativa - tomada de decisão estratégica - evolução do ambiente - implicações gerenciais - papel dos gestores - benefícios estratégicos e operacionais - mercados dinâmicos - ferramenta estratégica - excelência empresarial - gestão estratégica - adaptação estratégica Gestão do Conhecimento	Inovação - novas alternativas - empresas que aprendem - ruptura - criar novos produtos e processos - criação de riqueza - flexibilidade - concorrência global - alta velocidade - <i>portfólio</i> de produtos - detecção - apreensão - reconfiguração - desenvolvimento de novos produtos - rotinas - fonte de vantagem competitiva - variedade de recursos empregados - dinamismo ambiental - interação entre processos - ciclo de vida do produto Uso Intensivo de Tecnologia - aplicação de tecnologia da informação - ambiente de rápida mudança tecnológica - inovação tecnológica - orientação para a tecnologia	Orientação Estratégica Gestão do Conhecimento Vantagem Competitiva Comportamento Empreendedor Inovação <i>Performance</i> da Firma

<p>Estrutura integrada Implicações gerenciais Modelo de medição Heterogeneidade Evolução com <i>design</i> Desempenho do negócio Flutuações de mercado Retorno das empresas Dimensão variável Estratégia corporativa Habilidades distintas Ecossistemas Armadilha de lucro zero Concorrência global Mercados abertos Métodos de criação de riqueza Ambiente de rápida mudança tecnológica Ativos complementares Aperfeiçoar processos tecnológicos Combinação de recursos Facilidade de replicabilidade Equilíbrio Padrões de apropriação Capital Social Inovação tecnológica Papel dos gestores Aumento de valor Novos mercados Ambientes hipercompetitivos Aplicabilidade limitada Empresas que aprendem Adaptação à mudança Simultaneamente Ambidestria Capacidades existentes Novas ofertas de serviços</p>	<p>Diferenças de desempenho Criar novos produtos e processos Uso intensivo de tecnologia Conhecimento tecnológico Microfundamentos Desempenho empresarial superior Detecção Apreensão Procedimentos Processos Reconfiguração Liderança Cultura organizacional Portfólio de produtos Cognição Acesso a recursos externos Ferramenta estratégica Criação de nichos Visão Baseada em Conhecimento <i>Exploitation</i> <i>Exploration</i> Performance da firma Gestão estratégica eficaz Ambiente político Eficácia das estratégias Fonte de vantagem competitiva Variedade dos recursos empregados Concorrência Economias emergentes Orientação estratégica Capacidade adaptativa Orientação para a tecnologia Orientação para o cliente Orientação para o mercado Complexidade organizacional Combinação de canais Competição</p>	<p>- fluxo de conhecimento - conhecimento endógeno e exógeno - aplicação de tecnologia da informação - ruptura - campo emergente do conhecimento - empresas inovadoras - capital intelectual - capital humano Aprendizagem - rotinas - ruptura - longo prazo - criar novos produtos e processos - estrutura integrada - mecanismos - evolução do conhecimento - cognição - capacidade adaptativa Vantagem Competitiva - Visão Baseada em Recursos (VBR) - Visão Baseada em Conhecimento - detecção - apreensão - reconfiguração - recursos intangíveis - capacidades dinâmicas - evolução da configuração de recursos - heterogeneidade - variedade de recursos empregados</p>	<p>Ambidestria - <i>exploration</i> - <i>exploitation</i> - equilíbrio - mudança - simultaneamente - flexibilidade Performance da Firma - melhoria de desempenho - diferenças de desempenho - novos mercados - flexibilidade - retorno das empresas - métricas de desempenho - partes interessadas - fonte de vantagem competitiva - variedade de recursos empregados - orientação para o cliente - orientação para o mercado - orientação para a tecnologia - empresas inovadoras Comportamento Empreendedor - novos empreendimentos - novos mercados - empresas que aprendem - gestão de ideias criativas - experiência acumulada - liderança - criação de nichos - resolução de problemas - capacidade adaptativa - implicações práticas - responsabilidade social</p>
---	--	--	--

<p> Rede de valor Partes interessadas Inovação colaborativa Gestão de ideias criativas Benefícios estratégicos e operacionais Flexibilidade Renovação Organização convencional Mecanismos de interface Talento empresarial Governança Métricas de desempenho Processos repetitivos Capital intelectual Capital humano Desempenho inovador Práticas transferíveis Transferência de valor Converter oportunidades em valor Recursos disponíveis Gestão de processos Competências existentes </p>	<p> Gestão estratégica Diferenciação Velocidade de inovação Velocidade de resposta ao mercado Eficiência de produção Empresas inovadoras Adaptação estratégica Dinamismo ambiental Interação entre processos Renovação das capacidades Empresas de serviços Implicações práticas Configurar e implementar recursos Fluxo de conhecimento <i>Insight</i> Responsabilidade social Recursos complementares Ciclo de vida do produto Alianças com fornecedores Posicionamento de mercado Intenção estratégica Sustentabilidade Exigências legais e extra-legais Gestão de recursos Valor para os acionistas Agentes de mudança externos </p>	<p> - ativos intangíveis - diferenças de desempenho </p>	<p>- gestão de recursos</p>	
---	---	---	-----------------------------	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

APÊNDICE B - Principais Conceitos sobre Capacidades Dinâmicas

AUTOR(ES)	CONCEITOS SOBRE CAPACIDADES DINÂMICAS
Teece et al. (1997)	São as capacidades para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente.
Helfat (1997)	Capacidades dinâmicas são o subconjunto de competências/capacidades que permitem a empresa criar novos produtos e processos e responder às demandas nas condições de mercado.
Eisenhardt & Martin (2000)	Capacidades dinâmicas são rotinas organizacionais e estratégicas por parte das empresas com vistas a alcançar novas configurações de recursos, como mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem.
Zollo & Winter (2002)	Capacidades dinâmicas são padrões apreendidos e estáveis de atividade coletiva, por meio da qual a organização gera e modifica, sistematicamente, suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia.
Winter (2003)	Capacidades dinâmicas são àquelas que operam visando ampliar, modificar ou criar capacidades em comum.
Zott (2003)	Capacidades dinâmicas são um conjunto de rotinas que norteiam a evolução da configuração de recursos de uma empresa.
Zahra et al. (2006)	Capacidades dinâmicas são as habilidades de reconfigurar os recursos de uma empresa e a maneira como as rotinas são previstas e consideradas pelo seu principal tomador de decisões.
Helfat et al. (2007)	Capacidades dinâmicas é a capacidade de uma organização para criar, propositadamente, ampliar ou modificar sua base de recursos.
Wang & Ahmed (2007)	Capacidades dinâmicas é a orientação comportamental que uma empresa constantemente tem para integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, mais importante, atualizar e reconstruir suas capacidades centrais em resposta à mudança ambiental para alcançar e sustentar uma vantagem competitiva.
Teece (2007)	Capacidades dinâmicas permitem que as empresas criem, implantem e protejam os ativos intangíveis que suportam o desempenho superior do negócio no longo prazo.

Fonte: Adaptado de Ambrosini & Bowman (2009)