

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



Sessão Temática 4: Inovação, Gestão de organizações e dinâmicas de mercado

## UMA SISTEMATIZAÇÃO DO CONCEITO E EVOLUÇÃO DE CAPACIDADES DINÂMICAS: MODELOS E ABORDAGENS EXPLORADOS NA LITERATURA

UNA SISTEMATIZACIÓN DEL CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS: MODELOS Y ENFOQUES EXPLORADOS EN LA LITERATURA

A SYSTEMATIZATION OF THE CONCEPT AND EVOLUTION OF DYNAMIC CAPABILITIES: MODELS AND APPROACHES EXPLORED IN LITERATURE

Lidiane Kasper<sup>1</sup>, Jorge Oneide Sausen<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Doutoranda no PPGDR da Unijuí; Bolsista CAPES, Servidora Pública no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha – IFFar, lidiane.kasper@sou.unijui.edu.br

<sup>2</sup> Professor membro do corpo docente do PPGDR UNIJUI, josausen@unijui.edu.br

### RESUMO

O objetivo deste estudo teórico consiste na realização de uma sistematização do conceito e evolução de Capacidades Dinâmicas (CDs), considerando os principais modelos e abordagens explorados na literatura, de modo a construir uma referência de apoio aos estudos nesse campo de investigação no que tange a uma melhor clareza e explicitação desse conceito. Em termos metodológicos, foi realizada uma revisão da literatura com a seleção de um conjunto de referências básicas, como obra seminais, e pesquisas acadêmicas complementares de relevância para a construção deste estudo, mediante aplicação da técnica *Snowball*. Como resultado deste estudo teórico foram descritos os antecedentes que deram sustentação para o desenvolvimento da teoria das capacidades dinâmicas, com ênfase na Visão Baseada em Recursos, avançando para a discussão em torno da obra inicial sobre CDs, dos expoentes Teece, Pisano e Shuen, em 1997, e o aprofundamento na sua operacionalização, com destaque à obra de Teece, em 2007, onde as CDs são integradas em três categorias centrais (*sensing, seizing e reconfiguring*), cada uma delas com seus microfundamentos e, por fim, uma breve discussão sobre o campo da aplicação dos estudos das capacidades dinâmicas. Assim, este quadro teórico, embora ainda em construção, contribui para um entendimento da origem, evolução e aplicação da abordagem sobre capacidades dinâmicas.

**Palavras-chave:** Administração Estratégica. Vantagem Competitiva. Mudança.

### RESUMEN

El presente estudio teórico tiene como objetivo realizar una sistematización del concepto y evolución de las Capacidades Dinámicas (CD), considerando los principales modelos y enfoques explorados en la literatura, con el fin de construir un referente que sustente los estudios en este campo de investigación con en cuanto a una mayor claridad y explicación de este concepto. En términos metodológicos, se realizó una revisión bibliográfica con la selección de un conjunto de referencias básicas, como obras seminales, e investigaciones académicas complementarias de relevancia para la construcción de este estudio, mediante la aplicación de la técnica *Snowball*. Como resultado de este estudio teórico, se describieron los antecedentes

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



que sustentaron el desarrollo de la teoría de las capacidades dinámicas, con énfasis en la Vista Basada en Recursos, avanzando a la discusión en torno al trabajo inicial sobre CD, de los exponentes Teece, Pisano y Shuen, en 1997, y la profundización de su operacionalización, con énfasis en el trabajo de Teece, en 2007, donde los CD se integran en tres categorías centrales (sensar, apoderarse y reconfigurar), cada una de ellas con sus microfundamentos y, finalmente, una breve discusión sobre el campo de aplicación de los estudios de capacidades dinámicas. Así, este marco teórico, aunque aún en construcción, contribuye a la comprensión del origen, evolución y aplicación del enfoque de capacidades dinámicas.

**Palabras clave:** Administración estratégica. Ventaja competitiva. Cambio

## ABSTRACT

The objective of this theoretical study is to carry out a systematization of the concept and evolution of Dynamic Capabilities (DCs), considering the main models and approaches explored in the literature, in order to build a reference to support studies in this field of investigation with regard to better clarity and explanation of this concept. In methodological terms, a literature review was carried out with the selection of a set of basic references, such as seminal works, and complementary academic research of relevance for the construction of this study, through the application of the Snowball technique. As a result of this theoretical study, the antecedents that supported the development of the theory of dynamic capabilities were described, with emphasis on the Resource-Based View, advancing to the discussion around the initial work on DCs, by the exponents Teece, Pisano and Shuen, in 1997, and the deepening of its operationalization, with emphasis on the work of Teece, in 2007, where the DCs are integrated into three central categories (sensing, seizing and reconfiguration), each of them with its microfoundations and, finally, a brief discussion on the field of application of dynamic capabilities studies. Thus, this theoretical framework, although still under construction, contributes to an understanding of the origin, evolution and application of the dynamic capabilities approach.

**Keywords:** Strategic administration. Competitive advantage. mutation.

## 1 INTRODUÇÃO

A dinamicidade do ambiente, caracterizado pela competitividade do mercado e por transformações constantes em diferentes contextos, demanda das organizações a capacidade de acompanhamento e, principalmente, adaptações para manutenção de vantagem competitiva sustentável (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997). O estudo desta competência é denominado na literatura como Capacidades Dinâmicas - CDs.

As Capacidades Dinâmicas apontam para um tema de grande interesse, principalmente no campo da administração estratégica e de mudanças (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Desde a proposta inicial do conceito de capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997), originado da natureza evolucionária da teoria da Visão Baseada em Recursos – RBV que tem em Barney (1991) um dos precursores, o tema das CDs tem despertado para a necessidade de um aprofundamento, dada a dinamicidade do ambiente e a adoção de estratégias de adaptação



**III SLAEDR**  
 SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL  
**III ELAGS** ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL  
**VII SIDER** SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

**DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022**

PROMOTORES:



DESENVOLVIMENTO REGIONAL UNICAMP 20 ANOS

APOIO:



(SILVEIRA-MARTINS; TAVARES, 2014), sendo pauta de pesquisas evolucionárias sob diferentes abordagens, mas que contribuiram para o embasamento de sua operacionalização.

Diante disso, o objetivo deste estudo teórico consiste em realizar uma sistematização do conceito e evolução de capacidades dinâmicas, considerando os principais modelos e abordagens explorados na literatura. Assim, parte-se da análise dos antecedentes das Capacidades Dinâmicas, com referência a Visão Baseada em Recursos e a própria visão schumpeteriana de desempenho baseada em inovação, além de abordar a evolução do conceito e sua operacionalização, e uma breve discussão sobre o campo da aplicação dos estudos sobre Capacidades Dinâmicas.

Estudos nesta linha servem de referências, como o de Moreira e Moraes (2016) que analisa as principais abordagens de Capacidades Dinâmicas, evidenciando aspectos contraditórios e similares que se estruturam em torno de um mesmo campo de estudo. Silva et al. (2018) buscam a compressão de Capacidades Dinâmicas a partir da investigação da perspectiva da Visão Baseada em Recurso. Nery (2021), por sua vez, explica a evolução do conceito de CDs a partir do debate sobre os fundamentos originários da economia evolucionária e demais aspectos influentes de outras teorias das ciências sociais e humana.

Tondolo e Bitencourt (2014) apresentam uma revisão da literatura internacional onde compartilham diferentes definições teóricas acerca das CDs, sendo possível identificar elementos comuns e divergentes sobre a abordagem. Já Zaluski et al. (2021) debatem a evolução da produção científica nacional sobre CDs, por meio de um estudo bibliométrico, considerando o período de 2003 a 2019.

Assim, este ensaio teórico procura trazer uma sistematização do conceito e evolução de capacidades dinâmicas, contribuindo teoricamente no campo da administração estratégica, ao ponto que permite reunir em um estudo as principais abordagens e modelos sobre capacidades dinâmicas, de modo a discorrer sobre semelhanças e diferenças encontradas.

## 2 METODOLOGIA

Em termos metodológicos este estudo se caracteriza como um ensaio teórico, que utiliza a revisão sistemática da literatura com a busca de obras seminais e de relevância para o desenvolvimento do assunto aqui proposto. A revisão da literatura implica, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), em identificar, consultar e selecionar referências úteis, das quais serão extraídas informações relevantes e necessárias a fim de atender ao propósito do estudo.

O mapeamento da literatura concentrou-se num conjunto restrito de artigos base (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007, 2012 e 2014; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; MOREIRA; MORAES, 2016; NERY, 2021) aprofundado com bibliografias complementares, motivado pelo interesse pessoal no desenvolvimento de um projeto de pesquisa (tese de doutorado), no contexto do componente curricular denominado leituras orientadas, no PPGDR. O ponto de partida da revisão da literatura inicia com a obra dos autores Teece, Pisano e Shuen, de 1997, que emergiram com a abordagem de CDs, sendo uma referência básica sobre o conceito e elementos constituintes, permitindo ainda a identificação dos antecedentes que deram sustentação para essa abordagem. Posteriormente a isso, parte-se para a discussão em

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



torno do desenvolvimento das CDs, com modelos e abordagens de autores referenciados da área e, por fim, aprofunda-se a discussão deste ensaio emergindo no campo da aplicação dos estudos de CDs, com base na recenticidade dos estudos e de maior afinidade com o tema.

Para identificação das obras da bibliografia complementar aplicou-se a técnica da bola de neve, ou *Snowball*, (BIERNACKI; WALDORF, 1981), em que se utiliza uma rede de referências (VINUTO, 2014), onde cada artigo selecionado vai indicando, a partir da análise das referências bibliográficas, outros estudos com afinidade ao tema desta discussão, até o ponto de saturação, momento em que não são identificadas informações novas para o propósito do estudo em questão.

Vale destacar que o propósito deste ensaio teórico não é de esgotar as referências relacionadas às capacidades dinâmicas, nem tampouco contemplar toda a gama de discussões em torno das CDs, mas sim contribuir com avanços na sistematização do conceito e evolução das CDs e seus principais campos de aplicação, como apoio no entendimento deste conceito para aqueles que pretendem dar sequência aos estudos nesse campo de investigação.

## 3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

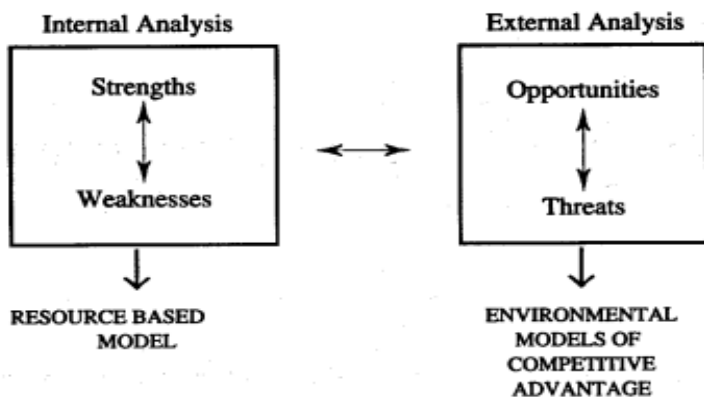
### 3.1 Antecedentes das Capacidades Dinâmicas: Visão Baseada em Recursos

O estudo sobre Capacidades Dinâmicas tem como referência a natureza evolucionária da perspectiva teórica da Visão Baseada em Recursos – VBR (*resource-based view - RBV*) (SILVA; MACHADO, 2017; SILVA et al., 2018), cuja origem nos remete ao trabalho de Edith Penrose, publicado em 1959, que analisa a firma a partir do conjunto de recursos, seguindo com o desenvolvimento conceitual, com foco na administração estratégica, entre 1984 e meados da década de 1990, com as obras de Wernerfelt, Barney, e Peteraf, e posteriormente somado a outros estudos de revisão (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010; MOREIRA; MORAES, 2016; SILVA; MACHADO, 2017; SILVA et al., 2018).

Na teoria da Visão Baseada em Recursos destaca-se como ponto de partida de análise as fontes internas de vantagem competitiva, contemplando o conjunto de recursos - tangíveis e intangíveis - desenvolvidos e controlados pela empresa (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991), condição que a diferencia das escolas antecessoras cujo modelo de vantagem competitiva decorre da análise preliminar da ambiência externa (PAIVA; BARBOSA; GONÇALVES, 2008; MOREIRA; MORAES, 2016), a exemplo da abordagem das forças competitivas de Porter (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TONDOLO; BITENCOURT, 2014).

O desenvolvimento e sustentação de vantagem competitiva na discussão da perspectiva VBR advém inicialmente dos recursos e capacidades da firma, para posterior análise externa, conforme pode ser observado na Figura 1, que ilustra essa relação entre o modelo ambiental de vantagem competitiva e o modelo baseado em recursos (BARNEY, 1991).

**Figura 1:** Relação entre a análise do modelo ambiental de vantagem competitiva e o modelo baseado em recursos



Fonte: Barney, 1991

A leitura da Figura 1, nos mostra que, para Barney, a VBR parte da análise interna dos recursos, justificando que empresas do mesmo ramo, ou seja, que aparentemente encontram-se no mesmo ambiente externo, podem apresentar desempenhos diferenciados. Nesta linha, entende-se que as condições residem no conjunto de recursos internos, que caracterizam suas forças e fraquezas, e que diferenciam as empresas diante do ambiente externo, composto por oportunidades e ameaças, visando a obtenção de vantagem competitiva.

Segundo Paiva, Barbosa e Gonçalves (2008), dentre os precursores da teoria da Visão Baseada em Recurso, Jay Barney, com sua obra de 1991, destaca-se como sendo o responsável pelo desenvolvimento desta teoria de modo mais completo, delineando a noção de recursos tangíveis e intangíveis (como ativos, capacidades, recursos físicos, financeiros, humanos, organizacionais) controlados pela empresa e que permitem o desenvolvimento de soluções estratégicas. Ainda segundo os mesmos autores, o processo de formulação de estratégia empresarial seria concebido em uma condição de “dentro para fora”, na medida que os recursos e capacidades da organização são vistos como fonte de vantagem competitiva e que colocam a organização em posição favorável em relação aos concorrentes.

Ademais, Moreira e Moraes (2016) explicam que na concepção de Barney a posição central da Visão Baseada em Recursos consolida-se na obtenção e controle de recursos ‘valiosos (V), raros (R), inimitáveis (I) e insubstituíveis (I)’, acrescentando mais tarde o elemento ‘organização (O)’, resultando no *framework* VRIO, que por sua vez explica o desempenho das empresas e cujos elementos são responsáveis pela obtenção de vantagem competitiva. De acordo com esses aspectos, torna-se importante que os componentes de uma firma sejam combinados com os processos de avaliação constante de seus recursos e capacidades, visando garantir um processo contínuo de agregação de valor, diferenciações e utilização como fontes de vantagem competitiva, considerando a ocorrência de mudanças no cenário do qual as organizações fazem parte (PAIVA; BARBOSA; GONÇALVES, 2008).

É inegável que a visão baseada em recursos tornou-se uma influente teorização da administração, mas cujas lacunas, especialmente em relação a fragilidade com a explicação

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



estreita da teoria sobre vantagem competitiva da empresa, sem levar em conta as variações em ambientes dinâmicos, ameaçaram o avanço da VBR como teoria central (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; PAIVA; BARBOSA; GONÇALVES, 2008; AMBROSINI; BOWMAN, 2009; KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010), sustentando o desenvolvimento de estudos que contemplassem essa limitação e/ou lacunas, avançando para as capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Vale lembrar que a estrutura de capacidades dinâmicas também está ancorada no pensamento ‘schumpeteriano’ de desempenho baseado em inovação (AMBROSINI; BOWMAN, 2009; TONDOLO; BITENCOURT, 2014; MOREIRA, MORAES, 2016) destacando-se a inovação no contexto organizacional e as rotinas da teoria comportamental da firma (SILVA; MACHADO, 2017). A identificação de competências internas e externas e a transformação de produtos e serviços em ativos valiosos geram diferenciações nas trajetórias das organizações, que são fundamentais em ambientes de competição e mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007).

## 3.2 Conceituando as Capacidades Dinâmicas

Uma abordagem mais ampla em torno da sustentação de vantagem competitiva se mostrava necessária, de modo a contemplar competências organizacionais empregadas em processos e na base de recursos internos e externos, com respostas rápidas e adequadas ao caráter mutável do ambiente, denominado capacidades dinâmicas, tendo como expoentes Teece, Pisano e Shuen (1997).

Assim, a estrutura das capacidades dinâmicas, introduzida originalmente por Winter em 1964 (SILVEIRA-MARTINS, TAVARES, 2014), mas estimulada de modo mais relevante a partir da década de 90, é marcada por uma perspectiva multidisciplinar, que vai além das abordagens tradicionais de vantagem competitiva (TEECE, 2007; TEECE, 2012; MEIRELLES; CAMARGO, 2014), ao ultrapassar a análise estática dos recursos internos, se mostrava mais eficaz diante das mudanças ambientais, reconhecendo elementos internos e externos, contemplados em processos e considerações estratégicas necessárias para criação de valor e vantagem competitiva (MOREIRA; MORAES, 2016).

No artigo publicado por Teece, Pisano e Shuen (1997), inicia-se um processo de desenvolvimento do conceito de capacidades dinâmicas, em torno de uma abordagem integradora para entender as novas fontes de vantagem competitiva e sua sustentação em ambientes cada vez mais exigentes. Complementam esta ideia Silveira-Martins e Tavares (2014) afirmando que, quanto maior a dinamicidade do ambiente, mais determinante se torna a necessidade da firma em adotar ações para sua sustentação no mercado.

Partindo-se do conceito de capacidades dinâmicas é importante destacar que esta compreensão transcendem o conceito de capacidades comuns (TEECE, 2014). Diante disso, cabe o esclarecimento realizado por Teece, Pisano e Shuen (1997) quanto ao conceito, de modo que o termo “dinâmico” abrange a capacidade para renovação de competências, com respostas inovadoras, diante de ambiente que apresentam rápidas mudanças, ao passo que a palavra “capacidades” ilustra o papel da gestão estratégica relacionada a adaptação, integração e

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



também reconfiguração adequada dos recursos, competências e habilidades organizacionais internas e externas diante deste ambiente mutável. Portanto, segundo os mesmos autores a junção dos termos resultam na formulação do conceito de Capacidades Dinâmicas como “a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516, *Tradução nossa*).

Nesta linha, as capacidades dinâmicas são entendidas como um processo de desenvolvimento da base de recursos mais adequada, de modo que seu papel é “impactar a base de recursos existentes da empresa e transformá-la de tal forma que um novo pacote ou configuração de recursos é criado para que a empresa possa sustentar ou aumentar sua vantagem competitiva” (AMBROSINI; BOWMAN, 2009, p. 35, *Tradução nossa*). Deste modo, as capacidades dinâmicas refletem no alcance de formas inovadoras praticadas pelas organizações, que influenciam no desenvolvimento organizacional em prol da sustentação de diferencial no mercado (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Além do mais, para alcançar um desempenho superior em resposta às mudanças do ambiente, Teece, Pisano e Shuen (1997) defendem a ligação das capacidades dinâmicas com os processos, posições e trajetórias da empresa. Nesta linha, os autores desenvolveram um *framework* onde a essência das capacidades está embutida em processos organizacionais (modo como as coisas são realizadas, incluído padrões e práticas), moldados pela posição dos ativos (recursos de difícil imitação, internos e de mercado) e pela trajetória evolutiva e coevolutiva vivenciada pela empresa (alternativas estratégicas e captura de oportunidades), explicam, assim, as fontes de sustentação de vantagem competitiva.

Conforme estudo realizado por Nery (2021), há uma discussão entre os atores seminais sobre a evolução da teorização de capacidades dinâmicas e que convergiram gradualmente à perspectiva teórica das ciências econômicas, iniciada pelo trabalho de Teece, Pisano e Shuen, em 1997, ampliando a discussão a partir de outras teorias das ciências sociais e humanas, como as ciências organizacionais e comportamentais, iniciada pelo trabalho de Eisenhardt e Martin, em 2000. Tendo em vista estes dois trabalhos seminais podemos observar duas orientações predominantes no campo do estudo sobre as capacidades dinâmicas que em certa medida se completam ao tratar as CDs pelo conjunto de processos e rotinas organizacionais, não obstante possuírem orientações teóricas distintas (NERY, 2021).

A partir disso, inicia-se neste campo um debate em torno do conceito de capacidades dinâmicas, remetendo a discussão a partir de outras perspectivas, que em alguns pontos possuem relacionamentos, mas também divergências. Meirelles e Camargo (2014) enfatizam duas linhas gerais de abordagens considerando alguns aspectos particulares das CDs, uma delas trata das CDs como um conjunto de processos e rotinas organizacionais, tendo como grupo de autores destacados Teece, Pisano e Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000), Zollo e Winter, (2002), Bygdas (2006) e, Dosi, Faillo e Marengo (2008); já a segunda abordagem sobre CDs enfatiza a relação de capacidades, comportamentos e habilidades individuais e organizacionais, tendo como principais autores desta visão, iniciando por Collis (1994), prosseguindo com Andreeva e Chaika (2006), Helfat et. al. (2007), Wang e Ahmed (2007) e também McKelvie e Davidson (2009). Apesar destes aspectos divergentes, grande parte dos autores enfatizam nas capacidades

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



dinâmicas o elemento da obtenção de diferencial competitivo (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Perpassando por algumas definições de capacidades dinâmicas que seguem a linha teórica dos processos e rotinas, observa-se que na perspectiva de Eisenhardt e Martin (2000), as CDs estão atreladas aos processos das organizações que manipulam recursos em estratégias para criar mudanças de mercado. Para estes autores o conjunto de processos, identificáveis e específicos, com uso de recursos para desenvolvimento de produtos, decisões estratégicas e alianças, são exemplos de condições para criação de valor e geração de vantagem competitiva.

Na proposta descrita por Zollo e Winter (2002), as capacidades dinâmicas derivam de padrões de atividade organizacional, voltadas para a geração e adaptações de rotinas, através do conjunto acumulado de experiências passadas, articulação e codificação de conhecimentos, e coevolução dos mecanismos de aprendizagem. Nesta visão, é explorada a interface da aprendizagem, em que por meio da geração e modificação sistemáticas das rotinas operacionais busca-se melhorar constantemente os resultados futuros (ZOLLO; WINTER, 2002).

Deste modo geral, e como citado por Ambrosini e Bowman (2009), existe um consenso nas definições ora apresentadas sobre capacidades dinâmicas, na medida que refletem processos organizacionais no sentido mais geral visando transformar a base de recursos da empresa, de modo que esta possa sustentar ou aumentar sua vantagem competitiva. Por outro lado, além das similaridades também existem aspectos particulares de cada abordagem evidenciados por Moreira e Moraes (2016), a exemplo dos pressupostos de alcance de vantagem competitiva e condições limites de aplicação, quando comparadas as visões dos autores Teece, Pisano e Shuen e de Eisenhardt e Martin. Desde modo, assim como existem os relacionamentos entre os conceitos, a identificação de particularidades discutidas por cada autor também se mostra algo comum, dada a complexidade em torno da abordagem das capacidades dinâmicas.

Teece (2014) explica que em certa medida as diferentes vertentes contribuíram para o desenvolvimento do conceito de capacidades dinâmicas e serviram para proporcionar uma visão mais ampla do entendimento e, em consequência, ampliar a visão da sua aplicabilidade.

Diante disso, e considerando as definições de capacidades dinâmicas apresentadas na literatura Ambrosini e Bowman (2009) apontam em seu estudo alguns elementos que não constituem o conceito. Deste modo, os autores explicam que as capacidades dinâmicas não representam um evento para resolução de problemas e/ou uma reação espontânea; do mesmo modo não representa uma questão de sorte, uma vez que descrevem esforços intencionais e deliberados e, por fim, embora a preocupação das CDs seja a mudança estratégica, não são sinônimo dela.

### 3.3 Operacionalizando as Capacidades Dinâmicas tendo por base o Modelo de Teece

Buscando aprimorar o conceito e a operacionalização das capacidades dinâmicas, em 2007, o autor David Teece, em seu artigo “*Explicating dynamics capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*”, apresenta um modelo teórico em que enfatiza três categorias centrais relacionadas ao desenvolvimento das capacidades dinâmicas, como passos básicos para obtenção de vantagem competitiva em ambientes de rápidas mudanças.





# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

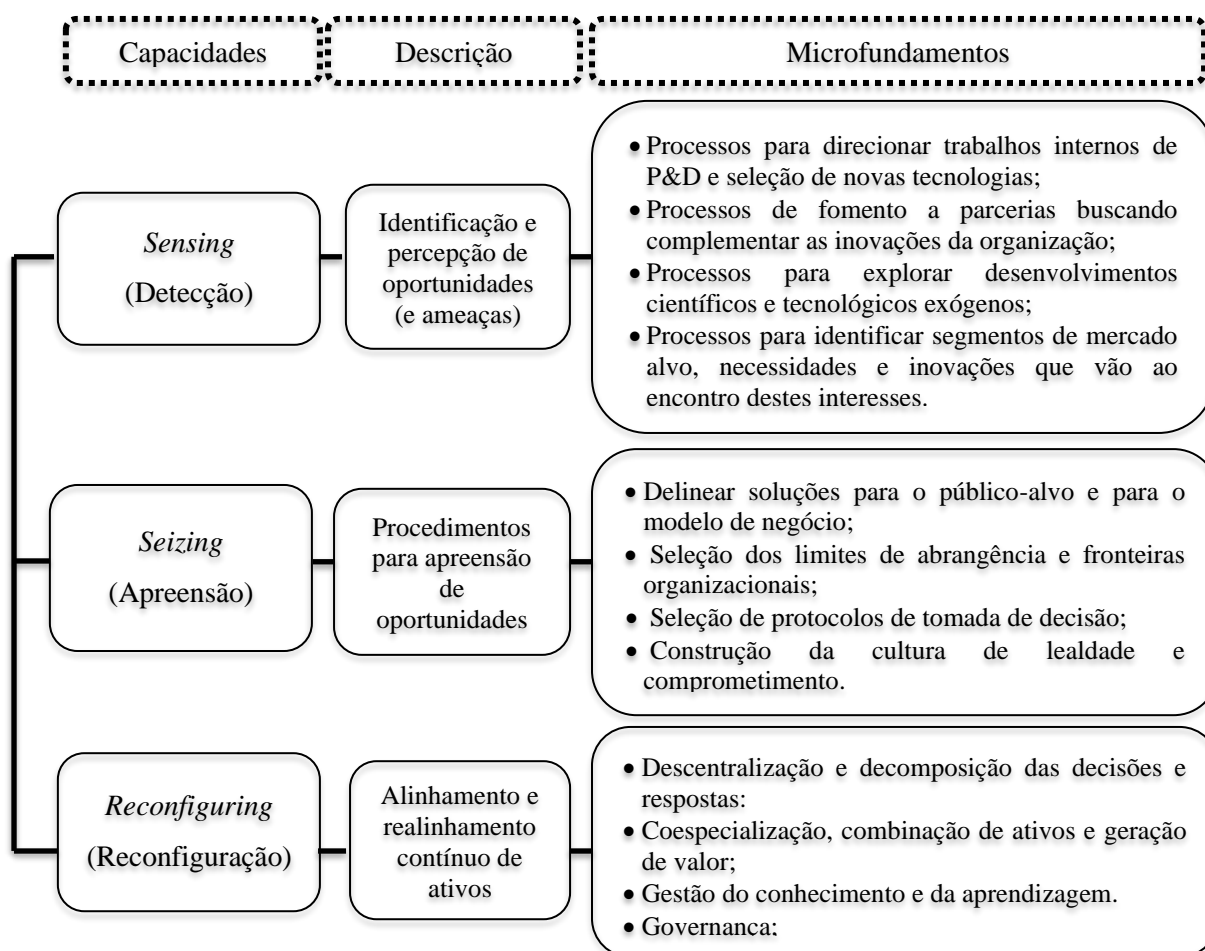


DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



No *framework* desenvolvido em 2007, Teece incorpora os elementos centrais conhecidos como integração, aprendizado e reconfiguração, expostos no modelo proposto em 1997 (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), avançando no detalhamento do quadro tripartite e seus microfundamentos, assim denominado: a) *sensing*: capacidade de identificar o contexto ambiental e novas oportunidades; b) *seizing*: capacidade de aproveitar as oportunidades do contexto; c) *reconfiguring*: capacidade de gerenciar mudanças e promover transformações contínuas (TEECE, 2007). O detalhamento destas capacidades e seus microfundamentos está descrito na Figura 2, abaixo.

**Figura 2:** Microfundamentos das capacidades dinâmicas na perspectiva de Teece (2007)



Fonte: Elaborado com base em Teece (2007)

Froehlich e Bitencourt (2015) explicam em seu artigo cada uma destas capacidades, em que para identificação do ambiente (*sensing*) é necessária a condução de trabalhos internos e externos de pesquisa e desenvolvimento, formação de parcerias, a fim de reunir informações sobre o mercado alvo e o conjunto de *stakeholders* que favorecem a criação de oportunidades que vão ao encontro destes interesses; para aproveitar as oportunidades do contexto (*seizing*) faz-se necessário o direcionamento destas oportunidades de modo a desenvolver soluções,



**III SLAEDR**  
SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL  
**III ELAGS** ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL  
**VII SIDER** SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL  
DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022

PROMOTORES:



APOIO:



definindo o escopo de abrangência e as fronteiras organizacionais, construindo uma cultura de comprometimento; para a capacidade de gerenciar mudanças e promover transformações (*reconfiguring*), faz-se necessário a decomposição das decisões e respostas, ajustes contínuos e de longo prazo, coespecialização, governança, gerenciamento do conhecimento e da aprendizagem, como forma de sustentação de vantagem competitiva.

No estudo realizado por Aguiar et. al. (2020), os autores analisaram o quadro tripartite das capacidades dinâmicas (*sensing, seizing e reconfiguring*) com base nos microfundamentos, contemplando a trajetória, posição e os processos organizacionais. Ao fazerem esta associação os autores destacam que percebidas as oportunidades, os processos organizacionais foram aperfeiçoados de modo a um melhor alinhamento às demandas do mercado, numa perspectiva evolutiva que propiciou inovações na organização.

Por meio das capacidades dinâmicas observa-se um posicionamento estratégico direcionado aos mercados certos e que vão ao encontro das necessidades do público atendido. Deste modo a organização consegue a captura de oportunidades, que são realinhadas conforme necessário (TEECE, 2012). Assim, as capacidades dinâmicas envolvem a orquestração e renovação de ativos, perpassando as fases de identificação, priorização e seleção, incluindo o redesenho de rotinas (TEECE, 2012), requerendo, ainda, capacidades empreendedoras (TEECE, 2012; TEECE, 2014).

Além do mais, pode-se dizer que as capacidades dinâmicas são moldadas por variáveis capacitadoras e inibidoras de dentro e fora da empresa, incluindo ainda as percepções e motivações dos gestores sobre o ambiente de negócios, de modo que os seus julgamentos em relação a quais, como e onde implantar recursos dinâmicos são fundamentais para desempenhos bem-sucedidos (AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

Em outras palavras, a construção de capacidades dinâmicas depende do aprendizado coletivo derivado dos recursos humanos e físicos dos quais a empresa dispõe, num processo de práticas e experimentações, que resultam na criação de estratégias e implementação de transformações e sua sincronização com o ambiente (TEECE, 2012; TEECE, 2014).

Por fim, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, ancoradas em boas estratégias e recursos, podem sustentar o crescimento da organização no longo prazo, na medida que respondem ou provocam mudanças no mercado, obtendo vantagem competitiva sustentável (TEECE, 2014, TEECE, 2018).

### **3.4 O campo da aplicação dos estudos das Capacidades Dinâmicas**

O desenvolvimento da abordagem das capacidades dinâmicas decorre do campo da administração estratégica, no âmbito do desempenho organizacional e à capacidade da firma de construir e sustentar vantagem competitiva em ambientes de rápida mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007), de modo que desde sua proposição na década de 1990 uma série de estudos já foram desenvolvidos (AMBROSINI; BOWMAN, 2009), destacando-se uma maior concentração das análises em grandes empresas estabelecidas (KNOPPEN; KNIGHT, 2022).

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



A abordagem das Capacidades Dinâmicas, com base em publicações nacionais de artigos, tem despertado maior interesse acadêmico pelo tema nas últimas duas décadas, cujo campo de estudo teve maior concentração em áreas como a inovação, tecnologias, internacionalização, rotinas e processos organizacionais, sustentabilidade, aprendizagem, marketing, empreendedorismo (ZALUSKI, et.al., 2021) gestão de recursos humanos, estratégia, processos decisórios, competências e aprendizagem (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Foram identificados estudos que analisam especificamente as capacidades dinâmicas na perspectiva dos microfundamentos de Teece (2007): (a) *sensing*; (b) *seizing*; (c) *reconfiguring*. No caso de estudos nacionais, Froehlich e Nodari (2021) buscaram a compreensão da capacidade de inovação (como uma das capacidades constitutivas das capacidades dinâmicas) em serviços de saúde de um hospital privado situado em Porto Alegre/RS. Aguiar et. al (2020) fazem a análise utilizando como caso um parque temático localizando na cidade de Gramado/RS. Já numa perspectiva de publicações internacionais, os autores Chevrollier e Kuijf (2021) buscaram explorar como as CDs de detecção e apreensão podem apoiar uma orientação estratégica sustentável, tendo como caso de estudo dez empresas da *Sustainable Apparel Coalition* - SAC, que operam na Europa, na indústria de vestuário. Ademais, no estudo de Weaven et. al. (2021) foram analisadas as capacidades dinâmicas e sua contribuição para sobrevivência e crescimento das pequenas e médias empresas (PMEs) na Austrália, em período de recessão econômica.

As capacidades dinâmicas exploradas no campo da agricultura, revelam o estudo de Bernardes-de-Souza (2017), que analisa como o construto capacidades dinâmicas baseadas nos recursos conhecimento e inovação organizacional se relacionam em unidades de produção de alimentos da agricultura orgânica, tendo como foco do estudo a região metropolitana de Porto Alegre/RS. Já Dias, Rodrigues e Ferreira (2021), analisaram o papel das capacidades dinâmicas (recursos de pesquisa e desenvolvimento – P&D e de marketing), na orientação empreendedora e compromisso com a sustentabilidade, a partir do desempenho de pequenas empresas agrícolas, em uma região do interior de Portugal.

O efeito das capacidades dinâmicas no desempenho da sustentabilidade, considerando suas três dimensões (econômica, social e ambiental), foi objeto de estudo de Nagata (2020), que analisou esse desempenho em setores produtivos, para o período de 2003 – 2014, encontrando que a capacidade de *sensing* e *seizing* favorecem a dimensão econômica da sustentabilidade e *seizing* favorece o desempenho na dimensão social, ao passo que para a *transforming* não foram encontrados resultados para nenhuma das três dimensões da sustentabilidade.

Deste modo, observa-se que houve um crescente avanço sobre a abordagem das Capacidades Dinâmicas nas últimas duas décadas, mas que ainda permite avanços (ZALUSKI, 2021), principalmente com o estabelecimento de relações com outras áreas e processos de desenvolvimento (GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016; ZALUSKI, et.al., 2021), como a inovação, gestão do conhecimento, aprendizagem (GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016), CDs associadas às dimensões da sustentabilidade (NAGATA, 2020) e especificamente sobre o impacto ambiental e social (NAGATA, 2020; KNOPPEN; KNIGHT, 2022).

Ademais, os processos pelos quais as capacidades dinâmicas se desenvolvem, emergem e evoluem, se mostram escassos, principalmente em relação à estudos sobre empresas de menor

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



porte, com limitações de recursos, conhecimentos e experiências na construção de capacidades (ZAHRA; HARRY; DAVIDSSON, 2006). Tal afirmação vai ao encontro da tese de Bernardes-De-Souza (2017), que defende um aprofundamento de estudos em relação ao campo das pequenas unidades de produção familiar, que geralmente apresentam limitações que impactam de modo negativo na capacidade de inovação.

A abordagem das capacidades dinâmicas analisada sob a perspectiva de redes ou organizações coletivas também não se mostra suficientemente explorada, de modo que no estudo de Kurtz (2017), o autor buscou compreender a associação entre CDs e atuação em Redes Colaborativas de Organizações (RCO), considerando ainda as Turbulências do Ambiente (TA) e o Desempenho Organizacional (DO), cujo aprofundamento da análise se deu a partir de onze empresas de uma RCO.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste ensaio teórico foi trazer uma sistematização do entendimento conceitual e evolução da teoria sobre capacidades dinâmicas, embora restrito a um conjunto de artigos, conforme citados na metodologia, de modo a proporcionar melhor clareza conceitual sobre a temática, como também conhecer os campos em que essa abordagem vem sendo aplicada.

A abordagem das capacidades dinâmicas, embasada na evolução teórica da Visão Baseada em Recursos - VBR, emergiu em 1997, a partir do artigo de Teece, Pisano e Shuen. As CDs concentrando-se nas competências empregadas em processos e recursos para explicar a sustentação de vantagem competitiva, diante das rápidas mudanças do ambiente. Um avanço importante no detalhamento do conceito de capacidades dinâmicas ocorreu em 2007, momento em que Teece incorpora os elementos centrais das CDs em três capacidades denominadas: *Sensing, seizing e reconfiguring*; com seus respectivos microfundamentos. Desde sua proposição o tema tem despertado interesse dos pesquisadores, principalmente em nível das empresas/firmas.

Com essa sistematização espera-se que os pesquisadores que pretendem seguir seus estudos nessa linha de investigação, tem um quadro teórico, embora ainda em construção, que permite um melhor entendimento da origem, evolução e aplicação da abordagem sobre capacidades dinâmicas.

A principal limitação deste estudo diz respeito a restrição de focar essa sistematização a um conjunto restrito de artigos, motivado pelo interesse pessoal no desenvolvimento de um projeto de pesquisa (tese de doutorado), no contexto do componente curricular denominado leituras orientadas, no PPGDR. Portanto, o entendimento conceitual e a evolução em termos de abordagens teóricas, como também o seu campo de aplicação, ficam restrito a exploração e abrangência desse conjunto de artigos analisados.

Como sugestão de continuidade de exploração da teoria sobre as CDs, sobretudo no campo da sua aplicabilidade, fica a recomendação de um maior aprofundamento sobre enfoques e estudos numa perspectiva multinível, ou seja, como esse conceito é entendido, explorado e aplicado no nível de territórios ou regiões, uma vez que sua origem e maior exploração se dá em nível das empresas/firmas. Buscar um melhor entendimento da aplicabilidade dessa teoria no campo do desenvolvimento de territórios e regiões, apresenta-se com uma importante lacuna de pesquisa.

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



## REFERÊNCIAS

AGUIAR, S. S.; FROEHLICH, C.; ZANANDREA, G.; NODARI, C.H.; SCHMIDT, S. Contribuição das capacidades dinâmicas para a inovação sob a lente dos microfundamentos. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 13, n. 3, p. 53-70, set./dez. 2020.

AMBROSINI, V., BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, 11(1), 29- 49. 2009. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x

ANDREEVA, T., CHAIKA, V. **Dynamic capabilities**: what they need to be dynamic? [Working Paper, 10 (E)] St. Petersburg State University, São Petersburgo. 2006.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Jornal of Management**, 17, n1, 99-120, 1991.

BERNARDES-DE-SOUZA, D. **Capacidades dinâmicas de conhecimento e inovação na agricultura**: evidências a partir de unidades de produção de alimentos orgânicos na região metropolitana de Porto Alegre – RS/Brasil. 2017. 140 f. Tese (Doutorado em agronegócio) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball Sampling: problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological Methods & Research**, v. 10, n. 2, p. 141–163, 1981.

BYGDAS, A. L. **Enacting dynamic capabilities in distributed organisational environments**. Proceedings of the EGOS Conference, Bergen, Norway, 22. 2006.

CHEVROLLIER, N.; KUIJF, F. Sensing and seizing in the apparel industry: the role of dynamic capabilities in fostering sustainable strategic orientations. **International Journal of Organizational Analysis**, 2021. Doi:10.1108/IJOA-02-2021-2620

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, 15(Suppl.), 143-152, 1994. doi: 10.1002/smj.4250150910

DIAS, C., RODRIGUES R.G, FERREIRA J.J. Small agricultural businesses' performance— What is the role of dynamic capabilities, entrepreneurial orientation, and environmental sustainability commitment?. **Business Strategy and the Environment**, 30:1898–1912, 2021.

DOSI, G., FAILLO, M., MARENGO, L. Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance. **Organization**, 29(8/9), 1164-1185. 2008. doi: 10.1177/0170840608094775

EISENHARDT, K. M., MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, 21(10-11), 1105-1121, 2000.

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C. C. As contribuições das capacidades dinâmicas para o desenvolvimento da capacidade de inovação: um estudo de caso na empresa Artecóla Indústria Química. In: Encontro de Estudos em Estratégia da ANPAD, 7., Brasília-DF. **Anais** [...]. Brasília: ANPAD, 2015.

FROEHLICH, C.; NODARI, C.H. Dynamic Capabilities and Innovation in Health Services. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.14, n. 2, mai./ago. 2021.

GUERRA, R.M.A; TONDOLO, V.A.G; CAMARGO, M.E.. O que (ainda) podemos aprender sobre capacidades dinâmicas. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 15, n. 1, pág. 44-64, 2016. doi:10.5585/riae.v15i1.2168 .

HELPHAT, C. E., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D., WINTER, S. G. (Eds.). **Dynamic capabilities: understanding strategic changes in organizations**. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007.

KNOPPEN, D.; KNIGHT, L. Pursuing sustainability advantage: The dynamic capabilities of born sustainable firms. **Business Strategy And The Environment**. 1–25, 2022.

KRAAIJENBRINK, J., SPENDER, J.-C., GROEN, A. J. The resource based view: a review and assessment of its critiques, **Journal of Management**, 36(1), 349-372. 2010.

KURTZ, D. J.. **Capacidades Dinâmicas e a Atuação em Redes Colaborativas de Organizações**: um estudo que atenta para Turbulências do Ambiente e Desempenho Organizacional. 2017. 542 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A.A.B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las?. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, Edição Especial, art. 3, pp. 41-64, 2014.

MCKELVIE, A., DAVIDSSON, P.. From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. **British Journal of Management**, 20(Suppl.), S63-S80. 2009. doi: 10.1111/j.1467- 8551.2008.00613.x

MOREIRA, V. F.; MORAES, W. F. A. Capacidades Dinâmicas: Uma Análise Da Consistência Interna De Abordagens Teóricas Aparentemente Contraditórias. **Revista Alcance –Eletrônica –vol. 23–n. 1–jan./mar. 2016.**

NAGATA, V. M. N. **O efeito das Capacidades dinâmicas na Sustentabilidade**: uma investigação multissetorial na perspectiva da teoria da visão baseada em recursos. 2020. 154 f. Tese (Doutorado em Administração e Contabilidade) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

NERY, Diogo Palheta. Explicando a Evolução do Conceito de Capacidades Dinâmicas. **Revista Gestão Organizacional**. Chapecó, v. 14, n. 2, p. 295-308, maio/ago. 2021.

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PAIVA, Ricardo Viana Carvalho de; BARBOSA, Francisco Vidal; GONÇALVES, Raquel Garcia. A Visão Baseada em Recursos: O que se Vê é Diferente, mas é Igual. **Reuna - Belo Horizonte**, v.13, nº3, p.27-39, 2008.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D.P.B.. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, A. V.; MACHADO, G. B;. Uma visita teórica à abordagem Capacidades Dinâmicas a partir de perspectiva dos autores seminiais Teece, Pisano e Shuen (1997): um ensaio teórico. **International Journal of Business & Marketing (IJBMKT)**, Porto Alegre, v. 2, n. 1, 114–126, 2017.

SILVA, A. V.; MACHADO, G. B; NETO, O. A.; LUIZ, D. S. Compreendendo o fenômeno Capacidades Dinâmicas a partir da perspectiva teórica da Visão Baseada em Recursos: um ensaio teórico. **Revista Acadêmica São Marcos - RASM**, v. 8, n.1, p.102-125, 2018.

SILVEIRA-MARTINS, E.; TAVARES, P. M. Processo de formulação de estratégias: capacidade mercadológica, incerteza ambiental e desempenho. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 20, p. 297-322, 2014.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, 18(7), 509–533, 1997.

TEECE, D.J.Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v.28, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012. doi:10.1002/smj.640.

TEECE, D.The Foundations Of Enterprise Performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4 , pp. 328-352, 2014.

TEECE, D. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, 51(1), 40-49, 2018. doi: 10.1016/j.lrp.2017.06.007.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. **Brazilian Business Review**, v. 11, n.5, p. 124-147, 2014.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, 22, (44): 203-220, ago/dez. 2014.



WANG, C. L., AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**: 9(1), 31-51. 2007. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x

WEAVEN, S.; QUACH S.; THAICHON P.; FRAZER, L.; BILLOT K.; GRACE D. Surviving an economic downturn: Dynamic capabilities of SMEs. **Journal of Business Research**, 128, 109–123, 2021.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

ZALUSKI, F.; DEZORDI, A.P.R; SAUSEN, J.O.; FERREIRA, G. C.; GOMES, C.M. Evolução Teórica sobre capacidades dinâmicas: análises e proposições por meio do estudo bibliométrico nacional. **Revista GESTO**, v. 9, n. 2, p. 2-15, jul./dez. 2021. doi:10.31512/gesto.v9i2.294

ZAHRA, Shaker A., SAPIENZA, Harry J.; DAVIDSSON, Per. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: a Review, Model and Research Agenda. **Journal of Management Studies**, 43, 4, June, 917-955, 2006.

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