

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO INTEGRADO DE CAPACIDADES DINÂMICAS BASEADO NA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS COMPONENTES

Autoria

Joannes Emmanuel Dantas e Rodrigues de Lima
DEPAD/CAMEAM/UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO NORTE

Simone Costa Silva
PPGA/UFPE

Resumo

O universo das capacidades dinâmicas nas organizações desperta o desejo dos investigadores em temáticas relacionadas às transformações organizacionais, a vantagem competitiva e a gestão estratégica. Muito embora exista um conjunto de estudos cada vez mais crescente com vistas a contribuir com o entendimento da temática, o conceito de capacidade dinâmica ainda é ponto de controvérsias. Existem diferentes definições apresentadas, umas guardam coerência e outras já são divergentes, principalmente com relação aos condicionantes e aos mecanismos de desenvolvimento das capacidades dinâmicas. O referido artigo consolida definições de vários estudiosos e propõe um modelo integrado, conceitual e operacional acerca das capacidades dinâmicas, baseada na utilização de elementos componentes.

Área: Estratégia

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO INTEGRADO DE CAPACIDADES DINÂMICAS
BASEADO NA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS COMPONENTES**

Resumo

O universo das capacidades dinâmicas nas organizações desperta o desejo dos investigadores em temáticas relacionadas às transformações organizacionais, a vantagem competitiva e a gestão estratégica. Muito embora exista um conjunto de estudos cada vez mais crescente com vistas a contribuir com o entendimento da temática, o conceito de capacidade dinâmica ainda é ponto de controvérsias. Existem diferentes definições apresentadas, umas guardam coerência e outras já são divergentes, principalmente com relação aos condicionantes e aos mecanismos de desenvolvimento das capacidades dinâmicas. O referido artigo consolida definições de vários estudiosos e propõe um modelo integrado, conceitual e operacional acerca das capacidades dinâmicas, baseada na utilização de elementos componentes.

Palavras-chave: Vantagem competitiva, capacidades dinâmicas, elementos componentes.

ABSTRACT

The universe of dynamic functions in organizations awakens the desire to rely on technologies related to organizational transformations, a competitive advantage and a strategic form. Although there is a growing body of studies with a view to contributing to the understanding of capacity, the concept of capacity and still the point of contention. The different settings they, their guarding coherence and other can be divergent, related to condition and to end and development of the dynamic ports. The article consists of definitions of several studies and presents an integrated, conceptual and operational model on the dynamic capacities, with the use of component elements.

Keywords: Competitive advantage, dynamic capabilities, component elements.

1. INTRODUÇÃO

O estudo e aprofundamento das capacidades dinâmicas vem se comportando como um fluxo contínuo nas demandas de pesquisa em transformações organizacionais, vantagem competitiva e gestão estratégica. O valor desse tema está relacionado ao fato de se referir a capacidade adaptativa da firma em face da dinâmica do ambiente, ou seja, ao fato das organizações conquistarem vantagem competitiva e a manterem em ambientes complexos e mutantes (NELSON, 1991; DOSI; NELSON; WINTER, 2000; TEECE, 2009).

Se tomarmos como ponto de partida a defesa inicial de Winter (1964), existem diversas tentativas teóricas com o objetivo de constituir o conceito de capacidades dinâmicas, principalmente com relação aos microfundamentos e operacionalização (ZOLLO; WINTER, 2002; WANG; AHMED, 2007). No entanto, quando buscamos identificar esses esforços, encontramos uma vasta gama de conceitos, alguns muito parecidos, existindo divergências no que se refere aos condicionantes (antecedentes) e pontos que compõem as capacidades dinâmicas.

Alguns estudiosos canalizam esforços em analisar as capacidades internas nos pontos internos da firma. Para estes autores, as capacidades dinâmicas estão relacionadas com processos estratégicos e organizacionais (NELSON; WINTER, 1982), ou com a desenvoltura da firma em estruturar novas estratégia de maneira mais veloz do que seus concorrentes, através da identificação de diferentes recursos de valor (COLLIS, 1994).

Outro grupo de estudiosos relacionam a existência de capacidades dinâmicas à mutação do ambiente organizacional, ou seja, a cenários com transformações contínuas e rápidas (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; WANG; AHMED, 2007).

Existe já outro grupo de estudiosos que concentram no desenvolvimento das capacidades, ou seja, nos mecanismos e dispositivos que corroboram para a importância das capacidades dinâmicas (ZOLLO; WINTER, 2002). Dessa forma, esses estudiosos focam no elemento deliberativo das capacidades, ou seja, na utilização de mecanismos automáticos de transformações das capacidades. De acordo com Zollo e Winter (2002), há organizações que realizam a junção, estruturação e reestruturação de suas competências mesmo em cenários pouco dinâmicos e com índices inferiores de transformação, o que é corroborado por Winter (2003) e Andreeva e Chaika (2006).

Há ainda um outro grupo de estudiosos que acreditam que as capacidades dinâmicas são a finalização de uma ligação de capacidades, ou seja, o constructo de capacidades dinâmicas seria constituído através de uma hierarquia de capacidades mais simples e rotinas interligadas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ANDREEVA; CHAIKA, 2006).

Neste ínterim cabe uma reflexão: o que é capacidade dinâmica? Quais os aspectos que a compõe? Como a firma desenvolve capacidades dinâmicas? O objetivo deste trabalho é contribuir com respostas a estas reflexões, partindo das diferentes inserções teóricas já propostas sobre a temática de capacidades dinâmicas. Este artigo tem como meta refletir sobre dois pontos chaves: i) aspectos que compõem as capacidades dinâmicas; ii) mecanismos que contribuem para que as organizações desenvolvam capacidades dinâmicas.

O trabalho está organizado em quatro etapas. Na seção 1 temos a introdução contendo os elementos reflexivos iniciais. Na seção 2 é exposta uma revisão bibliográfica sobre os debates conceituais e operacionais das capacidades dinâmicas. Na seção 3, é apresentada uma sistematização destas contribuições a partir de aspectos componentes e mecanismos de desenvolvimento das capacidades dinâmicas. E na seção 4, a conclusão esboça as diretrizes de pesquisa futuras tomando por base o estudo realizado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As reflexões conceituais de capacidades dinâmicas explanadas na sequência, estão fundamentada em três pontos: aspectos componentes; classificação e hierarquia; e mecanismos de desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

2.1 Conceitos e Aspectos Componentes das Capacidades Dinâmicas

É fundamental balizar o entendimento de que capacidades dinâmicas é uma tradução aproximada do termo *Dynamic Capabilities*, em inglês. A palavra *capability* significa capacidade ou o domínio de fazer algo por meio do uso de competências e habilidades (OXFORD UNIVERSITY PRESS, 2010). Um equipamento pode dispor de certa capacidade de produção, mas não terá a capacidade de produção sem a existência de um indivíduo que reúna as competências e habilidades para operacionalizá-la. A palavra *capability* não deve gerar uma confusão de entendimento com o conceito de capacidade de produção. Uma indústria pode dispor de certa capacidade instalada, mas não poderá produzir se não existir um conjunto de profissionais com conhecimentos, habilidades e competências realizando a aplicação de fluxos e rotinas normatizadas pela organização.

Os estudiosos apresentaram uma grande variedade de conceitos desde que foi exposto originalmente por Winter (1964). Mesmo havendo relação entre os conceitos, é natural que cada autor acentue algum ponto específico das capacidades dinâmicas. Em aspectos gerais, entre os vários tipos de conceitos de capacidades dinâmicas, existem duas linhas de abordagem: i) conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais; ii) conjunto de processos e rotinas.

Entre o grupo de estudiosos que pesquisam sobre capacidades dinâmicas como conjunto de capacidades e habilidades, ressaltam-se as visões de Collis (1994), Andreeva e Chaika (2006), Helfat *et al* (2007) e McKelvie e Davidson (2009).

Collis (1994) conceitua capacidade dinâmica com a capacidade da firma em se reinventar com maior velocidade ou em uma maneira mais eficiente do que a concorrência. Em uma visão mais abrangente, que engloba transformações gerais, Andreeva e Chaika (2006) relacionam capacidades dinâmicas às habilidades da organização em renovar suas competências chaves de acordo com as mudanças no ambiente no qual organização opera.

De acordo com Andreeva e Chaika (2006), a presença de capacidades dinâmicas em uma organização tem relação com alguns aspectos: i) a existência de habilidades empreendedoras da liderança e ii) a capacidade de transformação organizacional (capacidade de uma organização em visualizar novas oportunidades para desenvolvimento; capacidade de identificar quais transformações internas a serem realizadas e capacidade de implantar essas mudanças com sucesso). As autoras ressaltam, ainda, que a capacidade de transformação é central para a existência de capacidades dinâmicas e apresentam três aspectos chaves dessa capacidade:

- a) Desenvolvimento de habilidades não específicas: são habilidades que permitem aos funcionários de uma empresa atuarem em favor de quaisquer tipos de transformações e que não estão diretamente vinculadas às atividades operacionais cotidianas das pessoas na organização. Envolve habilidades profissionais adjacentes, em conhecimento da empresa, em processos, aprendizagem e autoaprendizagem. Ainda estão relacionadas habilidades de gerenciamento de projetos e pessoas, resolução de problemas, apresentação de ideias, análise econômica de ideias, liderança, resolução de conflitos, negociação, comunicação.
- b) Desenvolvimento de lealdade das pessoas às mudanças: a lealdade dos

indivíduos para com as transformações no ambiente está relacionada com a normalidade pela qual as mudanças são percebidas pelas pessoas da organização. A maneira de desenvolver lealdade dos indivíduos às mudanças, de acordo com essas autoras, é utilizar comunicação direta e objetiva, com vistas a produção de diálogos sinceros e *feedbacks*.

- c) Criação de mecanismos organizacionais relevantes: são elementos organizacionais que possibilitam que processos de mudanças sejam mais simples e eficazes. Exemplos de mecanismos organizacionais que possibilitam a mudança são o alinhamento do sistema de recompensas com a possibilidade de transformação, intensificação da troca de informação entre setores, estabelecimento de grupos de trabalhos multidisciplinares, comitês técnicos, delegação de responsabilidade.

Wang e Ahmed (2007) apresentaram aspectos relacionados ao comportamento de mudança, ao definirem capacidades dinâmicas como o comportamento organizacional constantemente orientado a integrar, transformar e recriar seus recursos e capacidades, bem como reconstruir as capacidades primordiais em resposta às transformações do ambiente para alcançar e manter a vantagem competitiva. Esses autores, defendem que as capacidades não são simplesmente processos. As capacidades dinâmicas configuram-se como elemento que está incluso nos processos. Ainda de acordo com os autores, os processos normais, que não estão ligados diretamente as capacidades dinâmicas, podem ser codificados. Esses processos estão sujeitos a serem transferidos mais facilmente entre unidades da organização ou organizações. É por essa razão que não se constituem em elementos de vantagem competitiva sustentável.

Wang e Ahmed (2007) discorrem que existem três aspectos componentes das capacidades dinâmicas:

- a) Capacidade adaptativa: é a habilidade da organização em reconhecer e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado. A capacidade adaptativa reforça a habilidade da empresa em se incorporar no período adequado, por meio de flexibilidade dos recursos e interligação de seus recursos e suas capacidades com transformações ambientais.
- b) Capacidade absorviva: é a habilidade da organização em identificar o valor de novas informações externas, compreendê-las e inserir no ambiente empresarial. Essa capacidade enfatiza a importância de se adquirir conhecimento externo, articular com o conhecimento interno e absorver para ser utilizado internamente no ambiente organizacional.
- c) Capacidade de inovação: é a habilidade da organização em trabalhar em novos produtos e mercados, através dos direcionamentos estratégicos para comportamentos e fluxos de inovação.

Helfat *et al.* (2007) definem capacidades dinâmicas como a capacidade de uma empresa em se estruturar e transformar sua base de recursos. De acordo com esses autores, o conceito de capacidade dinâmica inclui três funções: i) reconhecimento de necessidades ou oportunidades de mudança; ii) formulação de respostas para essas necessidades ou oportunidades; iii) desenvolvimento de cursos de ação. Esses autores apresentam que nem todas as capacidades dinâmicas se referem às três funções. Há capacidades dinâmicas que existem para atendimento a propósitos divergentes. Ainda de acordo com os autores, as capacidades dinâmicas dão sustentáculo para duas funções principais no que se refere à base de recursos de uma organização: i) prospecção, identificação e estruturação de recursos e ii) implantação dos recursos.

Mckelvie e Davidson (2009) também investigam a relação das capacidades dinâmicas com a busca de oportunidades e o *brainstorm*. Os estudiosos conceituam capacidades dinâmicas como um conjunto com mais capacidades:

- a) Capacidade de brainstorm.
- b) Capacidade de inserção de rupturas de maneira que possibilite o surgimento de mudanças no cenário no qual a organização opera.
- c) Capacidade de desenvolvimento de novos fluxos de trabalho superiores aos dos concorrentes.
- d) Capacidade de desenvolvimento de novo portfólio de produtos e serviços, com desempenho muito melhor do que seus concorrentes no mercado, tanto no aspecto quantitativo quanto qualitativo.

O quadro 1 consolida as percepções dos estudiosos que conceituam capacidades dinâmicas como um conjunto de capacidades e habilidades.

Quadro 1 – Percepção das capacidades dinâmicas como um grupo de habilidades e comportamentos

Autores	Definição de Capacidades Dinâmicas	Elementos Componentes das Capacidades Dinâmicas
Collis (1994)	Capacidade em se reinventar com velocidade ou com <i>expertise</i> superior aos concorrentes.	Capacidade de aprendizagem constantes; Capacidade de aprimoramento da operação; Habilidade em implementar mecanismos estratégicos de maneira superior aos concorrentes.
Andreeva e Chaika (2006)	Possibilita que a organização tem de renovar suas competências a medida que vão ocorrendo as transformações no cenário operacional.	Capacidade de mudança organizacional; Habilidades empreendedoras da liderança.
Wang e Admed (2007)	Comportamento sistemático direcionado a relacionar, reprogramar, transformar e refazer seus recursos e capacidades, de forma melhorar e reconstruir as capacidades primordiais como resposta as mudanças do ambiente, de maneira a alcançar e sustentar a vantagem competitiva.	Capacidade adaptativa (habilidade da organização em reconhecer e prospectar as oportunidades emergentes de mercado); Capacidade absorviva (habilidade da organização em identificar o valor de novas informações externas, reconhecer e aplicar no mercado); Capacidade de inovação (habilidade da organização em desenvolver novos produtos e serviços); Processos subjacentes (interligação, reconfiguração, transformação e reestruturação de recursos).
Helfat et al. (2007)	Capacidade de uma organização em se estruturar e transformar sua base de recursos.	Capacidade de inserir mecanismos constantemente para transformar a base de recursos; Capacidade de prospectar e identificar as transformações a serem realizadas.
McKelvie e Davidson (2009)	Capacidades que permitem a geração de um leque de outras oportunidades	Capacidade de <i>brainstorm</i> ; Capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores; Capacidade de inserção de rupturas no mercado; Capacidade de desenvolvimento de novos fluxos de trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores.

No conjunto de pesquisadores que estudam capacidades dinâmicas como rotinas e processos, ressaltam-se as compreensões de Eisenhardt e Martin (2000), Winter (2003), Zollo e Winter (2002), Bygdas (2006), Dosie, Faillo e Marengo (2008) e Teece (2009).

As capacidades dinâmicas são o resultado da ligação de capacidades e rotinas simples e inter-relacionadas entre si. Essa visão discorrida é apresentada por Eisenhardt e Martin (2000), que ressaltam a compreensão de processos de negócio ao

reforçar que as capacidades dinâmicas são os processos da firma que utilizam recursos para compreender ou até mesmo estruturar transformações no mercado. A configuração de rotinas de desenvolvimento de produtos, capacidade de realizar alianças, realizar compras, rotinas de alocação de recursos e remanejamento de conhecimento são exemplos de processos onde as capacidades dinâmicas são balizadas. Configuram-se como bases das capacidades dinâmicas, a capacidade de estruturar mudanças no mercado e a capacidade de reação às mudanças externas.

Para Dosi, Faillo e Marengo (2008), as heurísticas gerenciais e os mecanismos de diagnósticos constituem o centro das capacidades dinâmicas. Isso inclui: i) os fluxos de trabalho organizacionais estabelecidos através de estrutura organizacionais específicas e pela mudança ou distribuição de rotinas entre essas estruturas; ii) a posição da organização em relação à seu fluxo de valor e sua ligação com cliente e fornecedores; iii) as trajetórias ou padrões de transformação; iv) a capacidade de replicação de conjuntos e rotinas; v) existência de estruturas cognitivas e níveis de aspiração compartilhados e identificados pelas integrantes da organização e; vi) ter domínio persistente do dilema entre fazer novas descobertas de oportunidades ou de aumentar a eficiência daquilo que a organização já faz.

Teece (2009) conceitua capacidades dinâmicas como a habilidade da firma em agregar, estruturar e reconstruir competências internas e externas para endereçar ambientes em rápida transformação. Partindo desse conceito, competências organizacionais devem ser compreendidas como processos organizacionais e gerenciais ou padrões de prática corrente e de aprendizado. Balizado por esse conceito, o autor defende que existem três capacidades de sustentação das capacidades dinâmicas: i) capacidade de perceber o cenário; ii) capacidade de aproveitar as oportunidades; iii) capacidade de fazer a gestão das ameaças, riscos e mudanças.

- a) A capacidade de perceber o cenário está ligada com a existência de quatro fluxos de trabalho: i) processos para direcionar trabalhos internos de pesquisa e desenvolvimento; ii) processos de exploração de fornecedores para agregar as inovações da organização; iii) processos para explorar desenvolvimentos científicos e tecnológicos exógenos e; d) processos para perceber segmentos de mercado alvo, para mudar os hábitos dos clientes e para produzir inovações que sejam de interesse dos clientes.
- b) A capacidade de aproveitar as oportunidades é fundamentada em quatro componentes: i) soluções para o cliente; ii) divisas organizacionais; iii) rotinas para identificação de protocolos de tomada de decisões; iv) rotinas para criar lealdade de comprometimento.

Quanto ao item b, o primeiro componente contempla aspectos ligados ao modelo de negócio, como a entrega de valor para o cliente, tecnologias e aspectos que devem ser considerados no produto ou serviço; receita e a arcabouço de custo de um negócio devem ser projetadas e, se de acordo, devem ser redesenhadas para estarem de acordo com as necessidades dos clientes; reconhecimento dos segmentos de mercado a serem atingidos e; ferramentas da forma pela qual o valor deve ser capturado (TEECE, 2009).

O segundo componente, identificação das barreiras organizacionais, tem como propósito a formação de capacidade para gerenciar complementos e plataformas, determinando o roteiro de abrangência das atividades e fronteiras da organização.

Relacionado a esta capacidade está o terceiro componente, que são as rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões. De acordo com Teece (2009), a existência de capacidades dinâmicas está relacionada às decisões sobre como alocar os recursos da empresa. Os fluxos de trabalho de tomada de decisão em organizações hierárquicas contemplam processos burocráticos, que permeiam o compromisso e

balanceamento dos lados que contemplam a decisão, tornando o processo decisório lento e reforçando o *status quo*, criando um viés contrário a inovação. Organizações que visualizam ótimas oportunidades muitas vezes fracassam em investir para aproveitar as oportunidades. Em contrapartida, um otimismo excessivo pode aflorar dificuldades já que pode possibilitar a existência de projetos com retornos pequenos ou negativos. Dessa forma, o autor argumenta a importância de existir um balanço no portfólio de investimentos financeiros da empresa, que possibilitem a seleção dos investimentos a serem realizados.

O quarto componente da capacidade de aproveitar oportunidades está relacionado às rotinas para estruturar lealdade de comprometimento. A estruturação da lealdade e comprometimento é um item fundamental no modelo apresentado por Teece (2009). O comprometimento dos funcionários pode, de acordo com esse autor, elevar substancialmente o desempenho da organização.

A capacidade de fazer a gestão das ameaças, riscos e mudanças é, de acordo com Teece (2009) uma das capacidades que fundamenta as capacidades dinâmicas. Ela é estruturada através de três componentes: i) descentralização e decomposição; ii) co-especialização; iii) governança e gestão do conhecimento. Em se tratando do primeiro componente, segundo Teece (2009), todo sistema possui subsistemas que são independentes e interdependentes. Em contrapartida é importante compreender que uma empresa não conseguirá ter capacidade de atender às demandas de seus clientes e adotar novas tecnologias se houver um alto grau de centralização das decisões. É por essa razão, que ao passo em que as empresas evoluem, faz-se necessário que exista uma descentralização para não existirem dificuldades de ausência de flexibilidade e capacidade de resposta. Por outro lado, é fundamental perceber que a descentralização, embora benéfica, compromete a capacidade da empresa de atingir uma integração. Isso se refere a uma questão de alinhamento, pois as unidades organizacionais necessitam de autonomia para tomar decisões com velocidade, contudo, precisam se manterem integradas para poderem ser coordenadas.

No que se refere à coespecialização, ativos coespecializados constituem um grupo particular de ativos complementares onde o valor de um ativo é função de seu uso e em conjunção com outros ativos. A coespecialização possibilita que o uso agrupado de ativos realce o valor desses ativos. Ativos coespecializados são importantes sustentáculos de vantagem competitiva já que não podem ser adquiridos por concorrentes. A habilidade dos líderes em reconhecer, implementar e usar uma combinação especializada e coespecializada de ativos é uma importante capacidade dinâmica.

A leitura de Teece (2009) está alinhada com a visão de Zollo e Winter (2002), quando ressaltam a importância do sistema de governança e a estrutura de incentivos na sustentação das capacidades dinâmicas, principalmente quando os ativos intangíveis são chaves para o sucesso da empresa. A habilidade para reunir e alinhar ativos, inserindo os ativos em conhecimento é uma competência chave. Dessa forma, é imprescindível ter uma competência chave que congregue processos de integração de *know how* externo, aprendizagem, compartilhamento e integração de conhecimento. Da mesma importância são os fluxos de trabalho de acompanhamento e gestão de vazamento, roubo e mal uso de conhecimento, informação sigilosa e outras informações de propriedade intelectual. A terceirização de produção e a proliferação de empreendimentos conjuntos (*joint ventures*) também constituem motivos para desenvolver procedimentos de governança de transferência de tecnologia e de propriedade intelectual. Outros aspectos de governança relacionados com a habilidade da organização em obter combinações adequadas de ativos incluem o desenvolvimento do modelo de negócio apropriado assim como incentivos para compreensão,

alinhamento e tratativas dos aspectos de agência.

O quadro 02 a seguir consolida os conceitos e os elementos componentes das capacidades dinâmicas na compreensão dos autores que enfatizam os fluxos de trabalho e as rotinas.

Quadro 2 – Percepção das capacidades dinâmicas como rotinas e fluxos de trabalho

Autores	Conceito de Capacidades Dinâmicas	Elementos Componentes
Eisenhardt e Martin (2000)	Fluxos de trabalho da firma que utilizam recursos para produzir transformações de mercado.	Fluxos de trabalho ou rotinas organizacionais e estratégicas onde a empresa alcança novas configurações de recursos.
Zollo e Winter (2002)	Padrão estável de atividade coletiva através do qual a empresa periodicamente produz e modifica suas rotinas operacionais de forma a alcançar melhorias na efetividade.	a) Processos de acumulação de experiência, alinhamento de conhecimento e codificação de conhecimento; b) Ciclo recursivo de aprendizagem.
Winter (2003)	Capacidades para criar, desenvolver e transformar ou criar capacidades comuns.	a) Existência de um portfólio de rotinas de alto nível que definem padrões de atividades; b) Comprometimento de longo prazo de recursos especializados; c) Exercício de utilização das capacidades dinâmicas; d) Investimentos em aprendizagem.
Dosie, Faillo e Marengo (2008)	Heurísticas gerenciais e os mecanismos de diagnósticos constituem o cérebro das capacidades dinâmicas.	Processos e fatores, como a posição da organização na cadeia de valor; percurso de transformações ao longo do tempo; estruturas cognitivas e; níveis de aspiração compartilhados.
Teece (2009)	Habilidade da firma em consolidar, criar e reconstruir competência internas e externa para impulsionar ambientes em processos ágeis de transformação.	a) Processos de sentir o contexto; b) Processos de aproveitar oportunidades; c) Processos de gerenciar ameaças e transformações.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Estes conceitos acerca de capacidades estão alinhados com o que defendia Helfat *et al.* (2007), ao expor que as capacidades dinâmicas emergem em diferentes maneiras. Há capacidades dinâmicas, que possibilitam que a organização se insira em um novo negócio e estenda sua base de atuação em negócios, outras capacidades permitem a organização criar novos produtos e processos de produção. Finalmente há capacidades dinâmicas interligadas com a capacidade dos líderes em tornar a organização mais lucrativa e a fazê-la evoluir de forma consistente. No patamar dos vários conceitos e definições de capacidades dinâmicas abordadas, percebe-se que alguns estudiosos defendem a existência de uma hierarquia de capacidades, sendo a capacidade dinâmica o nível mais elevado.

2.2 Capacidades Dinâmicas e Pirâmide de Capacidades

De acordo com Winter (2003), uma capacidade organizacional é uma rotina de patamar elevado, ou grupo de rotinas que, junto com o processo de entrada, confere à gerência da empresa um conjunto de alternativas para produção de resultados importantes. O pesquisador apresenta que há capacidades de diferentes patamares nas organizações. Uma empresa que possui um patamar de capacidade nulo é nivelada apenas por suas capacidades operacionais. Isso significa que uma empresa que se encontra nesse nível não cria transformações. É uma organização que sobrevive

comercializando o mesmo produto ou serviço para o mesmo grupo de clientes, sem capacidade de realizar mudanças em suas rotinas. Esse tipo de empresa não cresce e não apresenta um diferencial que confira uma vantagem competitiva. Na medida em que a empresa consegue transformar suas rotinas, gerando novos fluxos de trabalho, produtos e serviços, ela possui o que Winter (2003) classifica como capacidades de ordem superior. Essas capacidades que transformam o produto, o processo de produção, a escala ou a base de clientes, são capacidades dinâmicas. A existência desse grupo de capacidades dinâmicas é que possibilita que a organização mantenha um desempenho superior no longo prazo.

Um hierarquia de três patamares de capacidades é apresentada por Collis (1994). No nível um se encontram as capacidades funcionais ou as capacidades operacionais que fazem com que a organização exista. O nível dois está vinculado às capacidades dinâmicas, onde está colocada a necessidade de melhoramento dinâmico dos processos de negócio. O nível três apresenta a capacidade criativa ou empresarial que contempla as capacidades relacionadas com a habilidade da firma em desenvolver estratégias inovadoras de maneira mais veloz do que os concorrentes, identificando os valores de cada recurso. Wagner e Ahmed (2007) defendem que há quatro níveis de composição das capacidades dinâmicas:

- a) Nível zero – Recursos e capacidades: compõem os fundamentos da firma e são os elementos de nível zero da hierarquia. Mesmo existindo recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis caracterizam aspecto de vantagem competitiva, segundo esses pesquisadores, em mercados dinâmicos, essa vantagem não se sobressai ao longo do tempo. Dessa forma, os recursos não podem constituir uma fonte de vantagem competitiva sustentável.
- b) Nível um – Capacidades comuns: são as capacidades que permitem que a organização seja capaz de gerar seus produtos ou executar seus serviços por meio da inter-relação de recursos e capacidades.
- c) Nível dois – Capacidades-chave: são grupos de recursos e capacidades organizacionais que fazem com que a empresa alcance vantagem competitiva em um dado momento.
- d) Nível três – Capacidades dinâmicas: sempre há a possibilidade de que as capacidades chaves de uma organização se tornem obsoletas. Mas se a organização tem a capacidade de perseguir a transformação, reestruturação e recriação de seus recursos, suas capacidades comuns e suas capacidades chaves, de forma a endereçar as mudanças ambientais, então essa capacidade, que é de terceira ordem, é uma capacidade dinâmica.

O quadro 03 a seguir consolida as hierarquias de capacidades que congregam as capacidades dinâmicas na visão dos autores selecionados.

Quadro 3 – Percepção das capacidades dinâmicas como pirâmide de capacidades

Autores	Patamares de capacidades
Collis (1994)	Nível 1 – Capacidades funcionais; Nível 2 – Melhoramento dinâmico dos fluxos de trabalho de negócio; Nível 3 – Capacidade criativa.
Winter (2003)	a) Existência de grupo de rotinas de nível elevado que determinam padrões de atividades; b) Pirâmide de capacidades.
Wang e Ahmed (2007)	Nível 0 – Recursos e capacidades; Nível 1 – Capacidades comuns; Nível 2 – Capacidades chaves; Nível 3 – Capacidades dinâmicas.

Fonte: Elaborado pelos autores

2.3 Ferramentas de Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas

De acordo com a defesa de Zollo e Winter (2002), há um entendimento do que são capacidades dinâmicas, mas não se sabe como elas se desenvolvem. Na visão dos autores, o que compõe a capacidade dinâmica de uma empresa é a existência de um padrão aprendido, relativamente estável de dedicação sistemática aos fluxos de trabalho de melhoria. Por esse entendimento, os pesquisadores sugerem uma sistematização do processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas a partir de um modelo evolucionário do conhecimento. Segundo Zollo e Winter (2002), os fluxos de trabalho de melhoria estão ligados com uma série de evolução do conhecimento, o qual faz uso de três ferramentas de aprendizagem:

- a) Ferramenta 1 – Acúmulo de experiência: é realizada por meio de rotinas. Rotinas são memórias da empresa (COHEN; BACADYAN, 1994). Além disso, “rotinas traduzem a sabedoria da experiência na medida em que elas refletem o resultado do aprendizado por tentativa e erro e seleção e retenção de comportamentos passados” (GAVETTA; LEVINTHAL, 2000). Dessa maneira, a acumulação de experiência é feita através das rotinas da organização.
- b) Ferramenta 2 – Articulação de conhecimento: A competência organizacional evolui na proporção em que os membros da empresa se tornam mais entendíveis dos seus impactos no desempenho geral da organização e isso é consequência direta de uma vontade cognitiva mais ou menos explícito direcionado para realçar sua compreensão sobre essas relações causais (ZOLLO e WINTER, 2002). De acordo com esses estudiosos, a troca de vivências individuais e sua comparação com a opinião de outros parceiros da empresa pode evoluir o patamar de entendimento da ferramenta causal entre as atividades executadas e o desempenho obtido. Nesse íterim, um cenário próprio para a livre troca de ideias é um importante recurso de aprendizagem ao passo que possibilita oportunidades de aprendizagem que melhoram o desempenho da organização.
- c) Ferramenta 3 – Codificação de conhecimento: a terceira ferramenta apresentada por Zollo e Winter (2002) é a codificação do conhecimento. Codificação é a documentação do conhecimento por meio de manuais, desenhos, planilhas, sistemas de suporte à decisão, software de gerenciamento de projetos ou qualquer outro meio que permita o armazenamento e recuperação de informações. Através da codificação, o indivíduo é levado a apresentar de forma lógica os passos e argumentos que costumam não ser claros. Dessa maneira, pode se fazer uma relação de causa e efeito de maneira mais explícita.

A especificação dessas ferramentas de aprendizagem permite estabelecer como as capacidades dinâmicas e rotinas operacionais crescem com o passar do tempo. Segundo Zollo e Winter (2002), o conhecimento da organização segue um alinhamento evolutivo através de uma série de estágios ligados num ciclo recursivo. De acordo com esses pesquisadores se trata de uma tradução do paradigma evolucionário do modelo clássico de variação, seleção e fidelização. O padrão descrito pelos autores permeia por uma série de cinco níveis:

- a) Um estímulo externo ou feedback produz a possibilidade de variação generativa para solução de uma dada dificuldade;
- b) Essa variação de soluções passa então por um fluxo de trabalho de seleção interna, no qual a solução será avaliada e legitimada;
- c) Depois de legitimada, surge uma fase de replicação do conhecimento, na qual existe transferência de conhecimento por meio de mecanismos de gestão do conhecimento e na qual surgem adaptações para a resolução de problemas;
- d) Uma vez replicada, a solução é rotinizada;

- e) As rotinas sofrem variações ao longo do tempo e realimentam o processo do conhecimento.

Wang e Ahmed (2007) apresentam outra ideia importante de análise do desenvolvimento das capacidades dinâmicas. O modelo proposto pelos autores está balizado em duas vertentes:

- a) Vertente 1: as capacidades são estruturadas durante longo período de tempo. Dessa forma, o modelo pode não ser adaptável para empreendimentos formatados por orientação de curto prazo.
- b) Vertente 2: o modelo caracteriza que a evolução da empresa ocorre de maneira tradicional, através do acúmulo e desenvolvimento de recursos internos e capacidades. Vale lembrar que algumas organizações adotam uma estratégia de expansão baseada em fusões ou aquisições, buscando recurso externos ao invés de desenvolver os mesmos internamente. Nesses casos, o modelo apresentado por Wang e Ahmed (2007) pode ter validade parcial ou nula. O modelo apresentado por Wang e Ahmed (2007) é fundamentado em três proposições:

- a) Proposição 1: o dinamismo do mercado é um antecedente das capacidades dinâmicas da organização. Quanto mais mutante é o ambiente do mercado, mais fortalecido é o direcionamento das organizações em exibir capacidades dinâmicas devido às mudanças externas.
- b) Proposição 2: quanto mais uma organização demonstra capacidades dinâmicas, maior a probabilidade de construir capacidades particulares ao longo do tempo. Essa proposição é complementada pelo fato de que o desenvolvimento de capacidades particulares deve ser ditado pela estratégia da organização.
- c) Proposição 3: as capacidades dinâmicas são condutoras de desempenho de longo prazo da organização. Contudo, isso se refere a relação indireta, mediada pelo desenvolvimento de capacidades, que é mediada pela estratégia da empresa. As capacidades dinâmicas estão mais propensas a criarem um desempenho superior quando as capacidades particulares são desenvolvidas em linha com a escolha estratégica da empresa.

3. ASPECTOS COMPONENTES E FERRAMENTAS DE DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES DINÂMICAS: UMA PROPOSTA

Tomando por base um conjunto de definições podemos conceituar capacidades dinâmicas como a capacidade que está relacionada a atitude deliberada e recorrente, composta por processos que se identificam, de capacidades que possibilitam estruturar, desenvolver, transformar ou reconstituir as capacidades primordiais da organização e a sua base de recursos e competências, utilizando três elementos componentes: habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais, rotinas e fluxos de trabalho, e as ferramentas de aprendizagem e gestão do conhecimento.

Para a organização desenvolver capacidades dinâmicas é fundamental que exista um grupo de comportamento, habilidades e capacidades organizacionais relacionadas à transformação e inovação. Em termos de comportamento ressalta-se: lealdade e comprometimento com a transformação (ANDREEVA; CHAIKA, 2006; TEECE, 2009). Já as habilidades contemplam: i) reconhecer e prospectar oportunidades de mercado, bem como identificar o valor das informações externas, compreendê-las e implementá-las no mercado (WANG; AHMED, 2007); ii) habilidades em desenvolver novas estratégias de maneira mais rápida ou mais avançada do que a concorrência e habilidades de gestão do aprendizado (COLLIS, 1994); iii) habilidades não específicas, não precisa estar interligadas com a execução da rotina operacional,

como: comunicação, prospecção, tratativa de conflitos, liderança, análise financeira das ideias, resolução de problemas, gestão de projetos e de pessoas (ANDREEVA; CHAIKA, 2006).

Vinculado a estas habilidades e comportamentos, é fundamental a presença de rotinas e fluxos de trabalho de suporte à produção de novas ideias, novos produtos e serviços, para a identificação e implementação da mudança (TEECE, 2009). No referencial de capacidades dinâmicas há estudiosos que inserem, além dos fluxos de trabalho, as rotinas. No entanto, conforme defende Gerard (2011), rotinas são padrões de comportamentos executados repetitivamente, interligando indivíduos em certo ambiente. É parte do fluxo de trabalho. As rotinas são previstas juntas com o processo de trabalho ou podem surgir de maneira independente na medida em que os indivíduos identificam os meios mais eficazes de realizarem suas atividades. À medida que as rotinas surgem, as empresas buscam acompanhar as transformações críticas e incorporam essas transformações na estrutura existente.

Se a mudança não faz parte do roteiro de rotinas da organização, não existem capacidades dinâmicas, mas sim soluções *ad hoc* (WINTER, 2003). A capacidade dinâmica reside em um grupo de atividades sequenciais direcionadas para o desenvolvimento de rotinas operacionais, conhecidas como rotinas de busca (WINTER, 2003), ou meta rotinas (GERARD, 2011). Conforme a visão de Teece (2009), esses fluxos de trabalho e rotinas contemplam: i) rotinas de desenvolvimento científico e tecnológico; ii) rotinas de identificação de segmentos de mercado alvo; iii) rotinas e fluxos de trabalho de pesquisa e desenvolvimento; iv) fluxos de trabalho e rotinas para delinear soluções para clientes com o modelo de negócios; v) fluxos de trabalho e rotinas para decidir as fronteiras da empresa; vi) fluxos de trabalho para definição e utilização das rotinas de protocolos de tomada de decisão de investimento; vii) fluxos de trabalho de descentralização decisões através da decomposição de estruturas organizacionais; viii) fluxos de trabalho de coespecialização de ativos; ix) fluxos de trabalho de solução do problema de agência e influência de grupos internos da organização e processos de descentralização das decisões (TEECE, 2009).

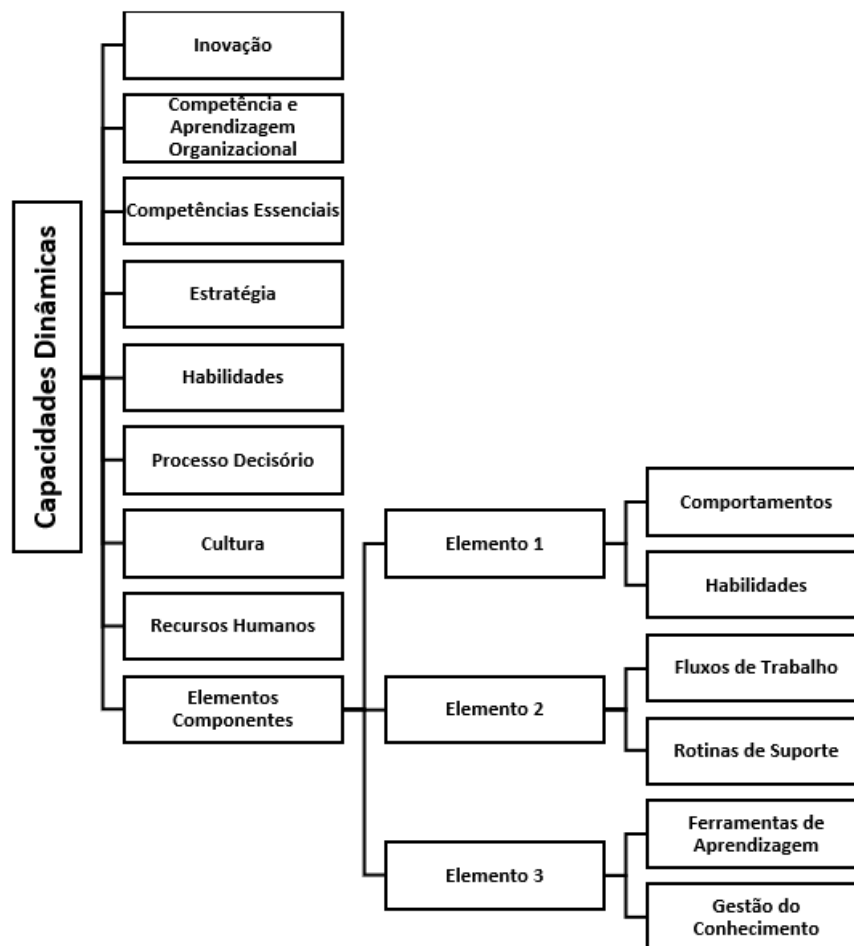
É importante desenvolver, além das rotinas de busca, os fluxos de trabalho e rotinas que tem ligação com os hábitos e comportamento, como as rotinas de alinhamento do sistema de recompensas (ANDREEVA; CHAIKA, 2006) e as rotinas de construção de lealdade e comprometimento (TEECE, 2009). O significado de processos e rotinas faz com que a capacidade dinâmica seja o resultado de uma hierarquia de capacidades. No patamar hierárquico inferior estão as capacidades funcionais (COLLIS, 1994) ou comuns (WANG; AHMED, 2007). Num nível intermediário são identificadas as capacidades chave, relacionadas a aperfeiçoamentos nos processos de negócio (WANG; AHMED, 2007), exploração e seleção de oportunidades (TEECE, 2009). A capacidade dinâmica seria a etapa três, o criativo, (COLLIS, 1994), ou capacidades superiores, que transformam o produto, ou a escala e a base de consumidores (WINTER, 2003).

Depois das rotinas e fluxos de trabalho, é fundamental que a organização desenvolva ferramentais de aprendizagem e gestão do conhecimento, que dê o apoio à existência de capacidades dinâmicas. Ou seja, deve existir uma cadeia sistêmica de acumulação de vivências por meio de um processo recursivo que torna a organização cada vez mais apta a desenvolver capacidades dinâmicas. Esse entendimento é argumentado por Zollo e Winter (2002) com sua cadeia recursiva de evolução do conhecimento. De acordo com os pesquisadores, essas ferramentas contemplam o desenvolvimento de várias soluções possíveis para um dado problema; a articulação do conhecimento por meio de debates em grupo, sessões de esclarecimentos de dúvidas, fluxos de trabalho de avaliação de desempenho; fluxos de trabalho para acumulação de vivências e legitimação dos novos conhecimentos produzidos.

Outras ferramentas organizacionais especiais são sinalizadas por Andreeva e Chaika (2006) como: equipes de trabalhos multidisciplinares, comitês, delegação de responsabilidades, intensificação da troca de informações entre departamentos.

Tendo como base esses elementos componentes das capacidades dinâmicas é possível identificar na maneira como as capacidades se desenvolvem e se sustentam. A figura 01 a seguir, apresenta a junção de comportamentos e habilidades de transformação e inovação, relacionadas aos fluxos de trabalho e rotinas de suporte às capacidades dinâmicas, onde são balizadas e erguidas por mecanismos de aprendizagem e gestão do conhecimento, resultando em capacidades dinâmicas. Para essa construção foram utilizados os estudos de Picoli, Souza e Takahashi (2013) e Meirelles e Camargo (2014). As capacidades dinâmicas, sendo o produto deste grupo de elementos e mecanismos de suporte, podem ser compreendidas por meio de uma série de indicadores, como:

Figura 01 – Modelo Integrado de Capacidades Dinâmicas utilizando Elementos Componentes



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Picoli, Souza e Takahashi (2013) e Meirelles e Camargo (2014).

4. CONCLUSÃO

Este trabalho introduziu um panorama macro dos conceitos que contemplam o constructo de capacidades dinâmicas dos principais estudiosos do assunto. Partindo das definições explicitadas, foi caracterizado por meio de um retrato sobre capacidades

dinâmicas, divididas em duas perspectivas. A primeira é configurada como um grupo de comportamentos, habilidades e capacidades organizacionais que, ao passo que são relacionadas, geram capacidades dinâmicas na empresa. A segunda perspectiva determina que capacidades dinâmicas são processos e rotinas que as empresas devem utilizar para alcançar e manter a vantagem competitiva.

O artigo também arrolou os autores que debatem as ferramentas de suporte à existência das capacidades dinâmicas, fundamentados em um sistema de aglomerado de experiências e crescimento da base de conhecimento de uma empresa. Com relação as divergentes perspectivas introduzidas pelos autores estudados, o trabalho apresentou como proposta um conceito do constructo capacidades dinâmicas utilizando os elementos componentes, comportamentos e habilidades; rotinas e fluxos de trabalho; ferramentas de aprendizagem e gestão do conhecimento. A interligação destes elementos e ferramentas de suporte das capacidades dinâmicas reverbera em um modelo teórico onde muitos pontos ligados à existência de capacidades dinâmicas do ambiente, inovação e geração de novas ideias podem ou não fazerem parte. Estas são apenas percepções de capacidades dinâmicas.

Como contribuição para aprofundamentos futuros, a sugestão é a execução de cada um destes elementos componentes e o desenvolvimento de uma escala de capacidade dinâmicas. É importante observar que a operacionalização dos componentes das capacidades dinâmicas, mesmo tratados de maneira separada, já está presente em muitos trabalhos internacionais, sobretudo em pesquisas que investigam o desenvolvimento de novos produtos ou rotinas de processos de inovação, Salvato (2009) e Pavlou e El Sawy (2011).

Entretanto, mesmo com os avanços que vem ocorrendo é fundamental avançar nas discussões e debates na área, com vistas a contribuir para a ampliação do universo de análise para um melhor entendimento da manifestação de capacidades dinâmicas em ambientes variados, seja cenários mais dinâmicos com relação a inovação, seja outros mais clássicos, com tecnologia consolidada. Nesse ínterim, existe um espaço para a introdução de pesquisas em capacidades dinâmicas, como pesquisa quantitativa ou qualitativa.

As pesquisas sobre capacidades dinâmicas no cenário brasileiro precisam avançar, visto existirem poucos trabalhos publicados em periódicos, onde grande parte deste está ligado a recursos e competências, com destaque para abordagem qualitativa (Aragão, Forte, & Oliveira, 2010).

Um estudo bibliométrico realizado a cerca da produção brasileira sobre capacidades dinâmicas, com escopo delimitado nos periódicos nacionais da área de administração e turismo, classificados entre os níveis A2 e B2 do *WebQualis* da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Picoli, Souza e Takahashi (2013) perceberam que apenas 19 artigos foram publicados no periódico de 1997 a 2012, onde deste total 40% são ensaios teóricos. O trabalho apontou, entre os principais estudos sobre capacidades dinâmicas, as temáticas e a seguir:

- a) Inovação (Burlamaqui & Proença, 2003; Gonçalves, Brandão, & Muniz, 2008; Pelaez, Melo, Hofmann, & Aquino, 2008; Pitassi, 2012);
- b) Competência e aprendizagem organizacional (Leite & Porsse, 2003);
- c) Competências essenciais (Macedo-Soares & Figueira, 2007);
- d) Estratégia (Monteiro, Silva, & Ladeira, 2008; Muzzio, 2010);
- e) Habilidades (Nobre, Tobias, & Walker, 2011);
- f) Processo decisório (Carnasciali & Delazari, 2011);
- g) Cultura (Fleury, 2009; Maciel, Sato, & Kato, 2012);
- h) Recursos humanos (Brandão, Borges-Andrade, Puentes-Palacios, & Laros, 2012).

Um outro estudo bibliométrico realizado com artigos publicados em periódicos e apresentados em congressos no Brasil, elaborado por Vicente, Rosa, May e Takahashi (2015), analisou 55 artigos publicados nos periódicos mais relevantes da área de Administração do Brasil, classificados entre os níveis A2 e B2 do *WebQualis* da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). De acordo com os autores, foi possível identificar que a primeira publicação do tema em evento ocorreu em 2001 e em 2003 houve a primeira publicação em periódico. Outro aspecto apontado no estudo foi que 56% do total de artigos publicados foi de 2000 a 2014, comprovando que o assunto sobre capacidades dinâmicas ainda é relativamente novo e carece de aprofundamentos

Se o tema capacidade dinâmicas é caracterizado como novo, ele se torna ainda mais limitante quando se pulveriza para as linhas de estudo que compõem seu *portfólio*, como exposto acima, dividindo-se em frentes como inovação, competência e aprendizagem organizacional, competências essenciais, estratégia, habilidades, processo decisório e cultura. Um estudo realizado por Meirelles e Camargo (2014), trouxe a preocupação de compreender o que são e como identificar as capacidades dinâmicas. Os autores abordaram uma proposta de modelo integrado de capacidades dinâmicas, o que também foi a proposta desse trabalho, no entanto, abordando novos elementos e incrementando o modelo já percorrido pelos pesquisados. Ainda com relação aos estudos sobre elementos componentes, não foi possível identificar trabalhos brasileiros nessa temática, após a publicação de Meirelles e Camargo (2014).

Enfim, é preciso avançar nas pesquisas sobre capacidades dinâmicas, principalmente no que se refere as análises de seus elementos componentes, habilidades e comportamentos, rotinas e fluxos de trabalho, ferramentas de aprendizagem e governança do conhecimento. Esses elementos devem ser investigados em um contexto de tempo e de processo, o que demanda um trabalho robusto de pesquisa.

5. PRINCIPAIS REFERÊNCIAS

- ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. **Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?** St. Petersburg State University. São Petersburgo. 2006.
- ARAGÃO, L. A., FORTE, S. H. A. C., & OLIVEIRA, O. V. de (2010). **Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro: a produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições.** Revista Eletrônica de Administração, 16(2), 373-396. Acesso de <http://seer.ufgrs.br/index.php/read/article/view/38853/25025>.
- BARNEY, J. B. **Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy.** Management Science, p. 1231-1241, 1986.
- _____. **Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage.** Journal of Management, p. 99-120, 1991.
- BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. **The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations.** Administrative Science Quarterly, v. 42, n. 1, p. 1-34, 1997.
- BYGDAS, A. L. **Enacting Dynamic Capabilities in Distributed Organizational Environments.** Bergen: [s.n.]. 2006.
- BURLAMAQUI, L., & PROENÇA, A. (2003). **Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma.** Revista Brasileira de Inovação, 2(1), 79-110.
- COHEN, M. P.; BACADYAN, P. **Organizational routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory study.** Organizational Science, 5, 1994. 554-

568.

COLLIS, D. J. **Research note: how valuable are organizational capabilities?** Strategic Management Journal, p. 143-152, 1994.

DIERICKX, I.; COOL, K.; BARNEY, J. B. **Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive.** Management Science, p. 1504-1514, 1989.

DOSI, G.; CORIAT, B.; PAVITT, K. **Competences, Capabilities and Corporate Performance.** Sant'Anna School of Advanced Studies. Pisa. 2000.

DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. **Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance.** Organization, Los Angeles, v. 29, p.1165-1185, 2008.

_____; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities.**

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, A. **Dynamic capabilities: what are they?** Strategic Management Journal, v. 21, n. 10-11, p. 1105 – 1121, 2000.

GAVETTI, G.; LEVINHAL, D. **Looking forward and look backward: cognitive and experiential search.** Administration Science Quarterly, v. 45, p. 113-137, 2000.

HELFAT, C. et al. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Changes In Organizations.** Malden: Blackwell Publishing, 2007.

LEITE, J. B. D., & PORSSE, M. C. de (2003). **Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva** [Edição Especial]. Revista de Administração Contemporânea, 7, 121-141.

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

NELSON, R. R. **Why do firms differ, and how does it matter?** Strategic Management Journal, v. 12, n. 8, p. 61-74, 1991.

_____; WINTER, S. G. **An Evolutionary Theory of Economic Change.** Cambridge: Belknap Press, 1982.

PICOLI, F. R., SOUZA, C. P. S., & TAKAHASHI, A. R. W. (2013, setembro). **Produção nacional em capacidades dinâmicas: um estudo bibliométrico.** Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 37.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities & strategic management.** Oxford: Oxford University Press, 2009.

_____; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic Capabilities and Strategic Management.** Strategic Management Journal, p. 509-533, 1997.

_____; _____. **The dynamic capabilities of the firms: an introduction.** Industrial and Corporate Change, Oxford, 1994.

WINTER, S. G. **Economic 'Natural Selection' and the Theory of the Firm.** Yale Economic Essays, v. 4, p. 225-272, 1964.

_____. **Understanding Dynamic Capabilities.** Strategic Management Journal, v. 24, p. 991-995, 2003.

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