



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**CAPACIDADES DINÂMICAS COMO ROTINAS ORGANIZACIONAIS:
UMA REVISÃO DE CONCEITO E INVESTIGAÇÃO DE
APLICABILIDADE**

MARCIO AUGUSTO LASSANCE CUNHA FILHO



CAPACIDADES DINÂMICAS COMO ROTINAS ORGANIZACIONAIS: UMA REVISÃO DE CONCEITO E INVESTIGAÇÃO DE APLICABILIDADE

Resumo

As capacidades dinâmicas têm sido amplamente debatidas em literatura acadêmica há pelo menos duas décadas sem que um consenso robusto sobre sua aplicabilidade tenha sido alcançado. Muitos autores atribuem às rotinas um papel relevante na caracterização destas capacidades oferecendo, portanto, uma opção para investigação de suas aplicações. O propósito deste artigo é investigar áreas de atuação e funções específicas das firmas onde estas rotinas que caracterizam as capacidades dinâmicas são estudadas. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática de literatura em importantes periódicos com estratégia de busca limitada aos últimos quatro anos. Dentre os trinta e nove artigos selecionados, internacionalização e empreendedorismo foram as áreas de atuação com maior representatividade para o estudo das capacidades dinâmicas como rotinas. O artigo busca contribuição para a evolução da visão das capacidades dinâmicas e sua aplicabilidade como iniciativa estratégica para a firma, assim como, traz alguma luz para sua implementação sob o ponto de vista gerencial.

Palavras-chave: rotinas; capacidades dinâmicas; ambiente dinâmico

Abstract

Although dynamic capabilities have been extensively debated for at least two decades by scholars in literature, no robust consensus on their applicability having been achieved yet. Many authors attribute to routines a relevant role as an option to investigate applications for such capacities. The purpose of this article is to investigate specific performance areas and functions of the firms where routines that characterize the dynamic capabilities are studied. In order to accomplish this, a systematic literature review was conducted in important journals with a search strategy limited to the last four years. Among the thirty-nine articles selected, internationalization and entrepreneurship were the areas with the greatest representation for the study of dynamic capabilities as routines. The article contributes to the evolution of the dynamic capabilities view and its applicability as a strategic initiative for the firm along with shedding some light into its implementation from the managerial point of view.

Keywords: routines; dynamic capabilities; dynamic environment



1 Introdução

Rotinas são limitantes ou fontes de adaptação e mudança? A partir do advento da *internet* na década de 1990, diversos campos da ciência têm apresentado rápido crescimento alavancado por inovações tecnológicas sem precedentes históricos. Na esteira da teoria evolucionária, as organizações se esforçam para acompanhar mudanças em um ambiente externo suportado por estes avanços tecnológicos (Nelson & Winter, 1982). Neste cenário dinâmico e turbulento, identificar recursos raros, valiosos, não imitáveis e sem substitutos conforme pressuposto pela visão baseada em recursos (Barney, 1991; Wernefelt, 1984) ou explorar forças internas e oportunidades do ambiente externo limitando fraquezas internas e ameaças externas (Porter, 1980, 1985) seguem necessárias, embora não representem iniciativas suficientes para alcance de vantagens competitivas sustentadas. Teece, Pisano e Schuen (1997) lançaram uma luz no assunto com a visão das capacidades dinâmicas (CD) propondo integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes caracterizados por estas rápidas mudanças. Eisenhardt e Martin (2000) criticam o aspecto tautológico atribuído ao construto como condição suficiente para sustentação de vantagens competitivas e expandem a utilidade do conceito também para organizações operando em ambientes com baixo dinamismo. Definem as CD como rotinas organizacionais e estratégicas para reconfiguração de recursos como resposta às variações ambientais. Desde então, o tema tem recebido extensa cobertura acadêmica com muitos debates ainda não finalizados sobre seu conceito, antecedentes e indicadores (Winter, 2003; Meireles & Camargo, 2014).

Mesmo não sendo ainda um ponto já cristalizado de entendimento comum, as CD como rotinas organizacionais para adaptação de recursos são relevantes na literatura acadêmica. A atuação de grupos *ad hoc* constituídos para solução de problemas provoca mudança (Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, & Teece, 2007; Winter, 2003) mas não são consideradas CD. Estas, por sua vez, implicam na execução de atividades precisas e repetitivas para alcançar intencionalmente mudanças nos recursos e capacidades ordinárias da firma (Ambrosini & Bowman, 2009; Helfat & Winter, 2011). A argumentação de Eisenhardt e Martin (2000) reforça este entendimento e ainda sugere que as CD são mais homogêneas e intercambiáveis do que o entendimento comum pressupõe. De qualquer forma, em mercados com alta velocidade de mudanças os mesmos autores confirmam que as CD são processos simples, frágeis e fortemente experimentais com resultados imprevisíveis (Eisenhardt & Martin, 2000). Nesta linha, uma outra corrente enfatiza os elementos tácitos das CD, não as caracterizando como processos ou rotinas em si, que são em geral explícitos e codificáveis. Sugerem as CDs como capacidades que reforçam processos e rotinas cujas funções são coordenação, integração, aprendizagem e reconfiguração (O'Reilly & Tushman, 2011; Teece *et al.*, 1997).

As rotinas representam fenômenos que se desenvolvem dentro de trajetórias específicas (Vergne & Durand, 2011) e estão identificadas com todos os padrões de comportamento regulares e previsíveis das firmas (Nelson & Winter, 1982). A questão de sua utilização como fonte de adaptação e mudança pode implicar em ambiguidade na caracterização das CD reforçando a natureza vaga especialmente quando refere-se à sua relevância prática (Arend & Bromiley, 2009). Sob este aspecto, Teece (2012) argumenta que o comportamento empreendedor dos gerentes deve também estar incluído como componente da CD uma vez que intenção empreendedora e criatividade são elementos necessários para avaliação e determinação das mudanças organizacionais. Esta ambiguidade se reflete em literatura onde alguns autores argumentam que as CD estão embasadas em processos e rotinas, enquanto outros indicam que firmas com indicação de CD são fluidas e com menor rotinização (Wohlgemuth & Wenzel, 2016).



Essa aparente dicotomia indica ainda não estar claro como esta diferença de perspectivas entre rotinas e empreendedorismo para as CD pode ser resolvida. Mahringer e Renzl (2018) sugerem que iniciativas de rotinização e empreendedorismo não são mutuamente exclusivas. Caso iniciativas empreendedoras funcionem, podem se tornar repetitivas e, portanto, serem padronizadas. A ambidesteridade organizacional (Duncan, 1976; O'Reilly & Tushman, 2011) mostra um caminho para arrefecimento desta tensão indicando um foco duplo, contínuo e simultâneo da organização na exploração de novas oportunidades para criação valor e captura efetiva de valor das atividades correntes. Neste contexto, a dualidade entre adaptabilidade e alinhamento (Birkinshaw & Gibson, 2004) ou flexibilidade e eficiência (Eisenhardt, Furr, & Bingham, 2010) é tratada tanto com rotinas operacionais rígidas como com meta-rotinas que atuam sobre rotinas com base nos microfundamentos das CD (Teece, 2007).

Por meio de uma revisão de literatura, o artigo tem como objetivo avaliar a aplicabilidade das rotinas organizacionais sob a perspectiva das capacidades dinâmicas. Procura, portanto, responder às seguintes perguntas de pesquisa: (1) quais são os estudos mais relevantes encontrados nos últimos quatro anos que conectam rotinas organizacionais e capacidades dinâmicas? (2) que agrupamentos por assunto tratado receberam maior atenção da academia em estudos ligando rotinas e capacidades dinâmicas? (3) que funções organizacionais específicas são endereçadas por estudos acadêmicos na avaliação de suas rotinas específicas sob a lente das capacidades dinâmicas?

As respostas a estas perguntas de pesquisa visam trazer contribuição para a evolução da visão das capacidades dinâmicas e sua aplicabilidade como iniciativa estratégica para a firma, assim como, traz alguma luz para sua implementação sob o ponto de vista gerencial

A estruturação deste estudo parte desta introdução e contempla em sequência as seguintes seções: referencial teórico, metodologia, análise dos resultados, conclusões e considerações finais.



2 Referencial teórico

2.1 Capacidades dinâmicas

Economias globalizadas, interdependentes e conectadas, submetidas a rápidas mudanças tecnológicas provocam grande incerteza para as firmas em seus esforços para criação e sustentação de vantagens competitivas (Teece, Peteraf, & Leih, 2016). Com penetração em virtualmente todos os campos da ciência, as inovações aceleradas da tecnologia, em profunda simbiose umas com as outras (Segars, 2018), induzem importantes mudanças de mercado (podendo até mesmo provocar sua completa extinção). O'Reilly III e Tushman (2016) indicaram em suas pesquisas que menos de uma em cada mil empresas americanas alcançarão quarenta anos de existência dadas as mudanças provocadas pela evolução tecnológica e necessidade de adaptação. O modelo das cinco forças (Porter, 1980) e a visão baseada em recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), dependendo da situação, continuam importantes para as estratégias das organizações, mas não acompanham o dinamismo ambiental caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas. Nesta linha, com cada vez mais publicações acadêmicas tratando o tema, ganha força o construto Capacidades Dinâmicas. A partir do artigo seminal elaborado por Teece, Pisano e Shuen (1997), após um período inicial discreto até 2003, a quantidade anual de citações ao construto apresentou evolução exponencial. Dados obtidos na base de dados *Web of Science* em 09 de julho de 2018, usando a estratégia de pesquisa (TS=(*“dynamic capabilities”*) OR TS=(*“dynamic capability”*)), selecionando artigos como tipo de documento e as categorias *management* e *business*, foram obtidas 95.482 citações das quais 79.446 sem autocitações. A figura 1 mostra a evolução anual das citações para referência.

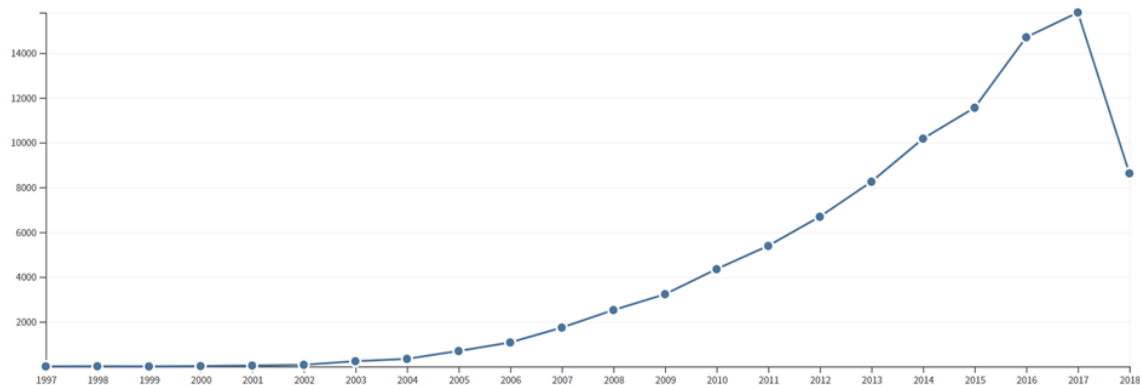


Figura 1 – Citações sobre Capacidades Dinâmicas

Fonte: Base de dados *Web of Science* – acesso e adaptação pelo autor em 09/07/2018

Acompanhando a teoria evolucionária (Nelson & Winter, 1982), Helfat e Winter (2011) afirmam que enquanto recursos e capacidades ordinárias habilitam a firma a operar no momento corrente, as CD habilitam a firma a alterar a maneira como operam para atendimento a demandas ambientais.

Teece, Pisano e Shuen (1997) argumentam que indústrias podem ter farta quantidade de ativos tecnológicos valiosos sem, no entanto, possuírem capacidades que se mostrem eficazes para geração de vantagem competitiva. Portanto, em adição a estes recursos valiosos, empresas precisam demonstrar rapidez e flexibilidade em inovação aliadas a uma capacidade de gestão que oriente efetivamente a coordenação e o redirecionamento de competências internas e externas. A esta habilidade de encontrar novas formas de obtenção e sustentação de vantagem competitiva, os autores referem-se como sendo capacidades dinâmicas.



Eisenhardt e Martin (2000) criticam a tautologia inicialmente associada a obtenção de vantagem competitiva sustentável como consequência direta da simples presença das capacidades dinâmicas. Os autores definem estas capacidades como processos organizacionais e estratégias específicas que criam valor para as empresas dentro de mercados dinâmicos por meio da manipulação de recursos em novas estratégias de criação de valor. São rotinas estratégicas e organizacionais através das quais as firmas alcançam novas configurações de recursos à medida que mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e desaparecem (Eisenhardt & Martin, 2000).

Em esforço para resolver a questão tautológica associada inicialmente ao construto, Helfat *et al.* (2007) introduzem o conceito *evolutionary fitness*. Conforme os autores, para sustentação das vantagens competitivas é igualmente necessário que o mercado se apresente demandante quanto ao valor ofertado e que a concorrência encontre barreiras para posicionar alternativas viáveis. O *technical fitness*, por sua vez, representa a definição original do construto indicando a capacidade de reconfiguração de recursos internos de forma efetiva.

Para maior compreensão analítica do conceito das capacidades dinâmicas, Teece (2007) sugere três aspectos importantes constituintes destas capacidades. O primeiro faz referência a capacidade da firma em perceber e modelar oportunidades e ameaças – *sense*. O segundo aspecto trata da captura e aproveitamento destas oportunidades – *seize*. Por fim, para sustentação da vantagem competitiva obtida e desempenho superior, a firma necessita melhorar, proteger e, quando requerido, reconfigurar seus ativos tangíveis e intangíveis – *reconfigure*.

Embora com ampla discussão acadêmica, o construto ainda não demonstra robustez quanto a sua definição e aplicabilidade (Arend & Bromiley, 2009). Em estudo bibliométrico sobre o construto entre 1994 e 2011, Vogel e Güttel (2013), argumentam que a visão das capacidades dinâmicas carece de consenso em sua conceituação que possibilite comparações entre estudos empíricos e assim, permita avançar na sua compreensão. Sustentam também que o uso de metodologias diversas usadas em publicações sobre o tema dificultam o acompanhamento de sua evolução. Mais ainda, indicam que estudos qualitativos refletem as idiosincrasias de autores e revisores envolvidos colaborando para falta de direção única e consensual sobre o assunto.

De qualquer forma, como as firmas modificam, sustentam e desenvolvem vantagens competitivas e capturam valor seguem como aspectos fundamentais a serem investigados. Ambrosini e Bowman (2009) afirmam que, enquanto muitos campos endereçam aspectos importantes associados a mudanças organizacionais tais como cognição e inovação, nenhum deles, à exceção da perspectiva das capacidades dinâmicas, tem foco específico em identificar como as firmas podem modificar seus recursos valiosos ao longo do tempo e de forma persistente. Por isso, a atenção crescente sobre o tema.

2.2 Rotinas organizacionais

Estudo de rotinas organizacionais encontra fundamentação na Teoria Comportamental da Firma. Em seu livro clássico, March e Simon (1958) atestam que para um tipo de estímulo que tenha sido repetidamente experimentado no passado, a resposta ordinariamente será altamente rotinizada. Segundo os autores, essas rotinas são elaboradas como parte do desenvolvimento e aprendizagem obtidos em algum período anterior por meio de uma resposta apropriada para esta classe de estímulo. Nelson e Winter (1982) indicam que as rotinas organizacionais representam todo comportamento padronizado regular e previsível das firmas. Num paralelo à teoria evolucionária biológica, os autores as associam aos genes herdados dos ascendentes genealógicos e sujeitos a mutações com base no ambiente. De qualquer forma os autores confirmam existir uma quantidade importante de comportamentos em negócios que não se assemelham a esta definição.



Feldman e Pentland (2003) definem rotinas organizacionais como um padrão repetitivo e reconhecido de ações interdependentes, envolvendo múltiplos atores. Nesta linha dividem a definição de rotina entre seu aspecto ostensivo, formado pela explicitação dos passos como já descrito e seu aspecto performativo que envolve as percepções e julgamentos dos atores na execução da rotina. Sugerem o aspecto ostensivo como tendo uma função de guia, referência e elemento de responsabilização enquanto o performativo permite agir sobre o primeiro através de criação, manutenção e modificação das rotinas em execução. Assumindo uma visão das rotinas como passos padronizados, repetitivos e explicitados na organização, são evidentes as distinções entre rotinas formalizadas para situações diversas na organização. No entanto, para uma mesma rotina, Feldman e Pentland (2003) entendem haver diferenças importantes entre o que está explicitado e deve ser seguido com os passos e procedimentos efetivamente desempenhados em sua execução. Em cima desta fundação desafiam a premissa de que as rotinas são causadoras de inércia organizacional. Indicam haver mais esforços empíricos mostrando as rotinas como causa de inércia e estagnação do que as indicando como fonte geradora de flexibilidade e mudança.

Em seu estudo empírico, Becker e Zirpoli (2008) comprovam as variações existentes entre aquilo que está explicitado como regra e o que é efetivamente executado. Concluem entre outros pontos, que estas avaliações são importantes para alertar a gerência acerca da necessidade de revisão das rotinas ou de inclusão de indicadores de processo mais efetivos para acompanhamento da aderência entre regra e execução. Os autores atestam que as novidades aplicadas às rotinas são geradoras de ansiedade e perda de segurança. Nelson e Winter (1982) reconhecem as rotinas como fontes de amortecimento para conflitos naturais entre departamentos e atores organizacionais nos cumprimentos de suas funções. Ainda assim, com base nas concepções e variações existentes entre os aspectos ostensivo e performático das rotinas, Feldman e Pentland (2003) sugerem que as mudanças podem ir além das já conhecidas ações de *continuous improvement e total quality control* ou aquelas determinadas por grupos *ad hoc* de solução de problemas usadas nas organizações. Nesse ponto as rotinas como fonte de flexibilidade e mudança seriam as bases para um processo que leve a inovação e adaptação.



3 Metodologia

Revisões de literatura são conduzidas para uma série de propósitos, entre eles, prover embasamento teórico para a pesquisa em andamento e responder questões práticas através da compreensão sobre o que já existe publicado a respeito do assunto de interesse. São importantes, portanto, quando o objetivo é identificar, conhecer e acompanhar o desenvolvimento da pesquisa em determinada área do conhecimento (Noronha & Ferreira, 2000). A adequação do método aos objetivos da pesquisa é proveniente da busca por padrões de agrupamentos de atuação e funções organizacionais que fazem uso de rotinas sob a perspectiva das capacidades dinâmicas.

Okoli e Schabram (2010) sugerem que um procedimento metodológico detalhado é necessário em qualquer tipo de revisão de literatura. Indicam que quando uma revisão independente é conduzida com uso sistemático e com padrões rigorosos, é chamada de revisão sistemática de literatura (RSL). Definem ainda nove passos para uma RSL: propósito; protocolo e treinamento; busca em literatura; filtro prático; avaliação de qualidade; extração de dados; síntese dos estudos e escrita.

Para a pesquisa foi definida a base de dados SCOPUS com a seguinte estratégia de busca: TITLE-ABS-KEY = (“*dynamic capability*” OR “*dynamic capabilities*”) AND routines). Foram obtidos inicialmente 177 documentos. Como filtro inicial, foram limitadas a área (*business, management and accounting*), o tipo de documento (*article*) e o tipo de fonte (*journals*) obtendo como resultado 105 documentos. Em seguida, para atender ao critério de atualização, foram filtrados apenas artigos publicados a partir de 2014 obtendo como resultado, 52 documentos. A seleção final, para atendimento ao critério de qualidade, foi feita com base no corte relacionado aos índices JCR (>1,4) ou *CiteScore* (>1,4). Trinta e nove artigos foram então, selecionados para a revisão.



4 Análise dos resultados

Para o período assinalado da pesquisa, não houve uma variação no número de artigos publicados sobre o assunto que possa indicar algum ponto de interesse maior. Na tabela 1 é possível verificar o número de artigos por ano de publicação para o conjunto selecionado:

Tabela 1 – Número de artigos por ano

Ano	No. Artigos
2014	6
2015	8
2016	11
2017	8
2018	6

Entre os documentos, treze apresentaram uma natureza de pesquisa qualitativa enquanto dezessete usaram um método quantitativo de análise. Os nove artigos restantes optaram por um estudo teórico sobre o tema. Entende-se como relevante que a quantidade de estudos de natureza quantitativa tenha excedido os números dos estudos qualitativos e os teóricos. Com mais de duas décadas de debates, este resultado pode estar sinalizando uma saturação das discussões e necessidade confirmações empíricas quantitativas relacionadas ao estudo das CD como rotinas organizacionais. Por outro lado, a quantidade de artigos teóricos sobre o assunto também foi significativa sinalizando uma necessidade de construção teórica ainda presente para as rotinas e capacidades dinâmicas aplicadas em um contexto específico. Dos nove artigos teóricos, cinco foram classificados nos agrupamentos por área de atuação confirmando a construção teórica para estes grupos específicos. Os outros quatro artigos teóricos referem-se à construção de escalas ou quadros conceituais preparatórios para pesquisas. Entre as treze pesquisas qualitativas, oito foram estudos de casos múltiplos, quatro estudos de caso único e apenas uma revisão de literatura.

Após análise de cada documento extraído, foram identificados doze agrupamentos nos estudos sobre capacidades dinâmicas como rotinas no período determinado. São eles:

- 1- Internacionalização
- 2- Empreendedorismo
- 3- *Supply chain*
- 4- Escala/framework
- 5- Aprendizagem/*knowledge*
- 6- Desenvolvimento de produto
- 7- Redes externas
- 8- Meio ambiente
- 9- *Startups*
- 10- Gestão de projetos
- 11- Tecnologia
- 12- Resiliência

O resultado e respectivas referências podem ser vistos na figura 2.



Autores	Grupo	Função
Matysiak, Rugman e Bausch (2018) Riviere, Suder e Bass (2018) Fainshmidt, Nair e Mallon (2017) Williamson (2016) Lee <i>et al.</i> (2016) Lee <i>et al.</i> (2015)	Internationalização	- - - - - -
Zacca e Dayan (2018) Macpherson, Herbane e Jones (2015) Koryak <i>et al.</i> (2015) Wilhelm, Schlömer e Maurer (2015) Frank e Roessl (2015) Gajendran <i>et al.</i> (2014)	Empreendedorismo	- - - Compras - -
Brusset e Teller (2017) Mitrega <i>et al.</i> (2017) Brusset (2016) Forkmann <i>et al.</i> (2016) Beske, Land e Seuring (2014) McAdam, Hazlett e Galbraith (2014)	Supply Chain	Supply Chain Supply Chain Supply Chain Supply Chain Supply Chain Supply Chain
Verreynne <i>et al.</i> (2016) Wollersheim e Heimeriks (2016) Volberda e Emre (2015) Levinthal e Marino (2015)	Escala / Framework	- - - -
Lee (2018) Manley e Chen (2017) Gonzalez e Melo (2017)	Aprendizagem / knowledge	- - -
Barrales, Montes e Gutierrez (2015) Koufteros <i>et al.</i> (2014) Kok e Ligthart (2014)	Desenvolvimento de produto	Desenvolvimento de produto Desenvolvimento de produto Desenvolvimento de produto
Alinaghian e Razmdoost (2018) Henisz (2016)	Redes externas	- -
Kabongo e Boiral (2017) Perez, Cespedes e Moreno (2016)	Meio ambiente	- -
Ehrenhard <i>et al.</i> (2017) Carrick (2016)	StartUps	- -
Zerjav, Edkins e Davies (2018) Davies e Brady (2016)	Gestão de projetos	Gestão de projetos Gestão de projetos
McAdam, Bititci e Galbraith (2017) Zardini, Rossignoli e Ricciardi (2016)	Tecnologia	- Tecnologia da informação
Dixon, Meyer e Day (2014)	Resiliência	-

Figura 2 – Capacidades dinâmicas como rotinas - autores, grupos e funções



5 Conclusões e considerações finais

A aplicabilidade das rotinas organizacionais sob a perspectiva das capacidades dinâmicas foi demonstrada pela extração dos artigos conforme objetivo do estudo. Doze agrupamentos foram identificados como áreas de atuação das rotinas sob a perspectiva das capacidades dinâmicas. Internacionalização, empreendedorismo e *supply chain* destacam-se como os de maior interesse.

Cabe ressaltar a não indicação específica de funções que estariam referenciadas nos artigos como apresentando rotinas que caracterizam as capacidades dinâmicas. Mesmo aqueles estudos que tiveram as funções incluídas conforme indicado na figura 2, não fizeram menção direta e específica. Sua inclusão foi mais um resultado do agrupamento ou área de interesse. De qualquer forma, merecem destaque as funções relacionadas a *supply chain*, gestão de projetos e desenvolvimento de novos produtos. Para estas, foi demonstrado um maior interesse para a amostra extraída.

Para Wohlgemuth e Wenzel (2016), firmas com indicação de capacidades dinâmicas apresentam rotinas específicas bem definidas em nível estratégico mas apresentam uma característica menos ostensiva em nível operacional. Como próximos passos neste trabalho, pretende-se explorar os agrupamentos encontrados e mostrar como as rotinas se manifestam em cada um deles. Projeta-se igualmente investigar com maior profundidade a aplicabilidade destas rotinas em funções operacionais específicas.

Este estudo inicial possui algumas limitações importantes que podem ser objeto de outros projetos de pesquisa. Em primeiro lugar, o período de quatro anos, apesar de apontar tendências mais atuais, pode ser estendido na busca de maior quantidade de dados relacionado ao tema. Outra limitação é o uso exclusivo de uma única base de dados para extração de artigos.

Teece *et al.* (2016) afirmam que, enquanto rotinas e processos são componentes vitais das CD, fortes capacidades não são nunca baseadas inteiramente em rotinas ou regras. Uma das razões é que rotinas tendem a ser relativamente lentas para serem mudadas. Desta forma, permanece aberta uma lacuna a ser trabalhada empiricamente para contribuição com a visão das capacidades dinâmicas e seu componente ligado às rotinas organizacionais.



6 Referências

Alinaghian, L., & Razmdoost, K. (2018). How do network resources affect firms' network-oriented dynamic capabilities?. *Industrial Marketing Management*, 71, 79-94.

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49.

Arend, R.J. and Bromiley, P. (2009), “Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone?”, *Strategic Organization*, 7(1), 75-90.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barrales-Molina, V., Montes, F. J. L., & Gutierrez-Gutierrez, L. J. (2015). Dynamic capabilities, human resources and operating routines: A new product development approach. *Industrial Management & Data Systems*, 115(8), 1388-1411.

Becker, M. C. & Zirpoli, F. (2008) Applying organizational routines in analyzing the behavior of organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66, 128-48.

Beske, P., Land, A., & Seuring, S. (2014). Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. *International Journal of Production Economics*, 152, 131-143.

Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organisation. *MIT Sloan Management Review*

Brusset, X. (2016). Does supply chain visibility enhance agility?. *International Journal of Production Economics*, 171, 46-59.

Brusset, X., & Teller, C. (2017). Supply chain capabilities, risks, and resilience. *International Journal of Production Economics*, 184, 59-68.

Carrick, J. (2016). R&D resources development in life sciences ventures: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(4), 1191-1207.

Davies, A., & Brady, T. (2016). Explicating the dynamics of project capabilities. *International Journal of Project Management*, 34(2), 314-327.

Dixon, S., Meyer, K., & Day, M. (2014). Building dynamic capabilities of adaptation and innovation: A study of micro-foundations in a transition economy. *Long Range Planning*, 47(4), 186-205.

Duncan, Robert B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L.R. Pondy and D. Slevin (eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation*. New York: North Holland: 167-188



Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. (2010). CROSSROADS—Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, 21(6), 1263-1273.

Ehrenhard, M., Wijnhoven, F., van den Broek, T., & Stagno, M. Z. (2017). Unlocking how start-ups create business value with mobile applications: Development of an App-enabled Business Innovation Cycle. *Technological forecasting and social change*, 115, 26-36.

Fainshmidt, S., Nair, A., & Mallon, M. R. (2017). MNE performance during a crisis: An evolutionary perspective on the role of dynamic managerial capabilities and industry context. *International Business Review*, 26(6), 1088-1099.

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003) Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118.

Forkmann, S., Henneberg, S. C., Naude, P., & Mitrega, M. (2016). Supplier relationship management capability: A qualification and extension. *Industrial Marketing Management*, 57, 185-200.

Frank, H., & Roessl, D. (2015). Problematization and conceptualization of “entrepreneurial SME Management” as a field of research: overcoming the size-based approach. *Review of Managerial Science*, 9(2), 225-240.

Gajendran, T., Brewer, G., Gudergan, S., & Sankaran, S. (2014). Deconstructing dynamic capabilities: the role of cognitive and organizational routines in the innovation process. *Construction Management and Economics*, 32(3), 246-261.

Gonzalez, R. V. D., & Melo, T. M. (2017). Linkage between dynamics capability and knowledge management factors: A structural equation model. *Management Decision*, 55(10), 2256-2276.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., et al. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden: Blackwell.

Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250.

Henisz, W. J. (2016). The dynamic capability of corporate diplomacy. *Global Strategy Journal*, 6(3), 183-196.

Kabongo, J. D., & Boiral, O. (2017). Doing More with Less: Building Dynamic Capabilities for Eco-Efficiency. *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 956-971.

Kok, R. A., & Ligthart, P. E. (2014). Differentiating major and incremental new product development: The effects of functional and numerical workforce flexibility. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 30-42.



Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. P. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal*, 33(1), 89-105.

Koufteros, X., Lu, G., Peters, R. C., Lai, K. H., Wong, C. W., & Cheng, T. E. (2014). Product development practices, manufacturing practices, and performance: A mediational perspective. *International Journal of Production Economics*, 156, 83-97.

Lee, P. Y. (2018). How to develop dynamic capabilities in multiunits: The roles of international experience and career capital. *Management Decision*, 56(2), 344-357.

Lee, P. Y., Kung, C. Y., & Li, C. S. J. (2015). Developing dynamic capabilities in culturally distant service multi-units. *Industrial Management & Data Systems*, 115(8), 1547-1562.

Lee, P. Y., Wu, M. L., Kuo, C. C., & Li, C. S. J. (2016). How to deploy multiunit organizations' dynamic capabilities?. *Management Decision*, 54(4), 965-980.

Levinthal, D. A., & Marino, A. (2015). Three facets of organizational adaptation: Selection, variety, and plasticity. *Organization Science*, 26(3), 743-755.

McAdam, R., Bititci, U., & Galbraith, B. (2017). Technology alignment and business strategy: a performance measurement and Dynamic Capability perspective. *International Journal of Production Research*, 55(23), 7168-7186.

Macpherson, A., Herbane, B., & Jones, O. (2015). Developing dynamic capabilities through resource accretion: expanding the entrepreneurial solution space. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(5-6), 259-291.

Mahringer, C. A., & Renzl, B. (2018). Entrepreneurial initiatives as a microfoundation of dynamic capabilities. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(1), 61-79.

Manley, K., & Chen, L. (2017). Collaborative learning to improve the governance and performance of infrastructure projects in the construction sector. *Journal of Management in Engineering*, 33(5), 04017030.

March, J. G., & Herbert A. S. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons

Matysiak, L., Rugman, A. M., & Bausch, A. (2018). Dynamic Capabilities of Multinational Enterprises: The Dominant Logics Behind Sensing, Seizing, and Transforming Matter!. *Management International Review*, 58(2), 225-250.

McAdam, R., Hazlett, S. A., & Galbraith, B. (2014). The role of performance measurement models in multi level alignment: An exploratory case analysis in the utilities sector. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(9), 1153-1183.

Meirelles, D. S., & Camargo, Á. A. B. (2014). Dynamic Capabilities: What Are They and How to Identify Them?. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(SPE), 41-64.



Mitrega, M., Forkmann, S., Zaefarian, G., & Henneberg, S. C. (2017). Networking capability in supplier relationships and its impact on product innovation and firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(5), 577-606.

Nelson, R., & Winter, S. (1982). An evolutionary theory of the firm. *Belknap, Harvard*, 41.

Noronha, D.P., & Ferreira, S.M.S.P. (2000) Revisões da Literatura. In: Campello, B.S.; Cendón, B.V.; Kremer, J.M. (Ed.). *Fontes de Informação para Pesquisadores e Profissionais*. Belo Horizonte: Editora UFMG, p. 191-198.

Okoli, C., & Schabram, K. (2010) A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research, *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10(26).

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5–22

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford University Press.

Penrose, E. The theory of growth of the firm. *London: Basil Blackwell*. 1959

Perez-Valls, M., Cespedes-Lorente, J., & Moreno-Garcia, J. (2016). Green practices and organizational design as sources of strategic flexibility and performance. *Business Strategy and the Environment*, 25(8), 529-544.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.

Riviere, M., Suder, G., & Bass, A. E. (2018). Exploring the role of internationalization knowledge in fostering strategic renewal: A dynamic capabilities perspective. *International Business Review*, 27(1), 66-77.

Segars, A. H. (2018). Seven Technologies Remaking the World, *MIT Sloan Management Review*.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.



Vergne, J.-P. & Durand, R. (2011), "The path of most persistence: an evolutionary perspective on path dependence and dynamic capabilities", *Organization Studies*, 32(3), 365-382.

Verreyne, M. L., Hine, D., Coote, L., & Parker, R. (2016). Building a scale for dynamic learning capabilities: The role of resources, learning, competitive intent and routine patterning. *Journal of Business Research*, 69(10), 4287-4303.

Vogel, R., & Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446.

Volberda, H. W., & Karali, E. (2015). Reframing the Compositional Capability: A Resource-Based View on 'A Composition-Based View of Firm Growth'. *Management and Organization Review*, 11(3), 419-426.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Wilhelm, H., Schlömer, M., & Maurer, I. (2015). How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism. *British Journal of Management*, 26(2), 327-345.

Williamson, P. J. (2016). Building and leveraging dynamic capabilities: Insights from accelerated innovation in China. *Global Strategy Journal*, 6(3), 197-210.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.

Wohlgemuth, V., & Wenzel, M. (2016). Dynamic capabilities and routinization. *Journal of Business Research*, 69(5), 1944-1948.

Wollersheim, J., & Heimeriks, K. H. (2016). Dynamic capabilities and their characteristic qualities: Insights from a lab experiment. *Organization Science*, 27(2), 233-248.

Zacca, R., & Dayan, M. (2018). Linking managerial competence to small enterprise performance within the dynamic capability logic. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(2), 256-276.

Zardini, A., Rossignoli, C., & Ricciardi, F. (2016). A bottom-up path for IT management success: From infrastructure quality to competitive excellence. *Journal of Business Research*, 69(5), 1747-1752.

Zerjav, V., Edkins, A., & Davies, A. (2018). Project capabilities for operational outcomes in inter-organisational settings: The case of London Heathrow Terminal 2. *International Journal of Project Management*, 36(3), 444-459.