

Área Temática: Estratégia

Título do Trabalho:

CAPACIDADE DINÂMICA GERENCIAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA FOCADA
NAS TENDÊNCIAS METODOLÓGICAS

Resumo

O conceito de Capacidades Dinâmicas Gerenciais cunhado por Adner e Helfat (2003) é reconhecido como uma teoria complementar às Capacidades Dinâmicas. O estudo desta temática é motivado pela necessidade de aprofundamento e escolha das melhores possibilidades de realização de intervenção no campo empírico. Revisões de literatura anteriores ignoraram os métodos de pesquisas utilizados na elaboração de trabalhos em Capacidades Dinâmicas Gerenciais, nem mesmo utilizaram a metodologia *PRISMA 2020* para desenvolvimento sistemático. Apresenta-se, neste estudo, a seguinte questão: como se caracterizam as tendências metodológicas dos artigos publicados sobre Capacidades Dinâmicas Gerenciais? O objetivo da pesquisa proposta é caracterizar as tendências metodológicas dos artigos publicados sobre Capacidades Dinâmicas Gerenciais. A RSL foi operacionalizada com a utilização da análise bibliométrica. Nesta pesquisa, tratamos com as bases de dados *Scopus* e *WoS* para extração dos artigos científicos. No caso desta revisão utilizamos o sistema *RStudio* para captação dos metadados, eliminação das duplicidades e geração de arquivo de extensão para o tratamento no *web-interface Biblioshiny*. A etapa de triagem se deu por meio da leitura dos títulos e resumos, excluindo os artigos relativos aos estudos quantitativos, finalizando com o elenco de 41 artigos para a etapa análise. O estudo de caso foi o método que despontou com maior número de ocorrências. A partir da observação da série histórica, inferimos que o estudo de caso alcançou tal patamar pela necessidade de comprovações empíricas do constructo “Capacidades Dinâmicas Gerenciais”. O ensaio teórico, por sua vez, apresenta-se como o segundo método mais requerido, sendo um método que busca aprimorar ainda mais os subsídios teóricos e científicos os quais sustentam tal temática em movimento junto aos pesquisadores. Percebe-se que a revisão de literatura, método menos utilizado que os anteriores, procura abarcar os trabalhos desenvolvidos, mostrando o que vem sendo pesquisado e futuras abordagens. O método QCA foi o menos utilizado dentre todos e, após vários anos de desenvolvimento do constructo. Particularmente, na escolha dos métodos, pondera-se que as definições por tais modelos se dão em razão de diversos fatores, ou seja, para a escolha entre os estudos de caso, ensaio teórico, revisão de literatura ou método QCA são considerados fatores como o número de amostras, disponibilidade de entrada na realidade da organização, setor de atuação, informações disponíveis, possibilidade de triangulação de resultados, entre outros. Sendo assim, não se pode afirmar quais os métodos que serão futuramente utilizados, não apresentando uma tendência recorrente de um único método. A partir do levantamento de artigos e suas temáticas, nota-se que Capacidades Dinâmicas Gerenciais são comumente trabalhadas em conjunto com outros constructos para explicar fenômenos de forma mais robusta em relação às explicações rivais de outras teorias. Como futuras linhas de pesquisa, sugere-se aprofundar estudos das práticas e rotinas organizacionais, o uso de perspectivas como a estratégia-como-prática, ou mesmos os microfundamentos podem proporcionar um detalhamento maior do nível micro e organizacional, contribuindo com estudos da capacidade dinâmica gerencial.

Palavras-chave: capacidade dinâmica gerencial; revisão sistemática da literatura; métodos qualitativos.

Abstract

The concept of Dynamic Managerial Capabilities coined by Adner and Helfat (2003) is recognized as a complementary theory to Dynamic Capabilities. The study of this topic is motivated by the need to deepen and choose the best possibilities for carrying out intervention in the empirical field. Previous literature reviews ignored the research methods used in preparing work on Dynamic Management Capabilities, nor did they even use the PRISMA 2020 methodology for systematic development. In this study, the following question is presented: how are the methodological trends of the articles published on Dynamic Managerial Capabilities characterized? The objective of the proposed research is to characterize the methodological trends of articles published on Dynamic Managerial Capabilities. The RSL was operationalized using bibliometric analysis. In this research, we used the Scopus and WoS databases to extract scientific articles. In the case of this review, we used the RStudio system to capture metadata, eliminate duplicates and generate an extension file for processing in the Biblioshiny web interface. The screening stage took place by reading the titles and abstracts, excluding articles related to quantitative studies, ending with a list of 41 articles for the analysis stage. The case study was the method that emerged with the highest number of occurrences. From the observation of the historical series, we infer that the case study reached this level due to the need for empirical proof of the construct "Managerial Dynamic Capabilities". The theoretical essay, in turn, presents itself as the second most requested method, being a method that seeks to further improve the theoretical and scientific subsidies that support this theme in movement with researchers. It is clear that the literature review, a method less used than the previous ones, seeks to encompass the work developed, showing what has been researched and future approaches. The QCA method was the least used among all and, after several years of construct development. Particularly, when choosing methods, it is considered that the definitions by such models are due to several factors, that is, when choosing between case studies, theoretical essay, literature review or QCA method, factors such as number of samples, availability of entry into the organization's reality, sector of activity, available information, possibility of triangulating results, among others. Therefore, it is not possible to say which methods will be used in the future, as there is no recurring trend towards a single method. From the survey of articles and their themes, it is noted that Dynamic Managerial Capabilities are commonly worked together with other constructs to explain phenomena in a more robust way in relation to rival explanations from other theories. As future lines of research, it is suggested to deepen studies of organizational practices and routines, the use of perspectives such as strategy-as-practice, or even microfoundations can provide greater detail at the micro and organizational level, contributing to studies of dynamic capacity managerial.

Keywords: dynamic management capacity; systematic literature review; qualitative methods.

1 Introdução

O ambiente organizacional encontra-se em um cenário competitivo, globalizado e turbulento devido a fatores como concorrência, políticas governamentais, que sofrem constantes mudanças afetando interna e externamente as organizações, forçando os gestores a tomarem decisões cada vez mais assertivas, sem brechas para erros. Este cenário estimula a capacidade dinâmica das organizações como uma teoria que pode ajudar a explicar e encontrar soluções para o mercado dinâmico. Segundo Helfat e Peteraf (2003), as capacidades dinâmicas envolvem a adaptação e mudança tendo em vista que as capacidades dinâmicas constroem, integram ou reconfiguram outros recursos e capacidades.

O estudo desta temática é motivado pela necessidade de aprofundamento e escolha das melhores possibilidades de realização de intervenção no campo empírico. Para tanto, a observância dos métodos de exploração das Capacidades Dinâmicas Gerenciais se faz premente. Revisões de literatura anteriores ignoraram os métodos de pesquisas utilizados na elaboração de trabalhos em Capacidades Dinâmicas Gerenciais, nem mesmo utilizaram a metodologia *PRISMA 2020* para desenvolvimento sistemático.

Para a abordagem das Capacidades Dinâmicas Gerenciais vale retomar o conceito de capacidades tratada por Teece, Pisano e Shuen (1997), os quais identificaram três paradigmas existentes e buscaram um novo paradigma emergente, ao qual intitularam de capacidades dinâmicas. A década de 1980 foi dominada pelas forças competitivas de Porter (1980) e a abordagem de conflitos de Shapiro (1989), que utilizou a teoria de jogos para analisar a competitividade entre as organizações, e, como terceira abordagem, a perspectiva baseada em recursos representada pelos postulados de Penrose (1959).

Dadas ao contexto competitivo, as capacidades dinâmicas buscam enfatizar as competências específicas internas e externas das empresas para atuar em ambientes de constantes mudanças. Essas capacidades podem ser vistas como uma abordagem emergente e capaz de integração para compreender as novas fontes de vantagem competitiva. Na década de 2000, Teece (2007), reafirma que empresas com altas capacidades dinâmicas são intensamente empreendedoras e não se adaptam apenas aos ecossistemas de negócios, mas também se moldam por meio da inovação e da colaboração com outras empresas, entidades e instituições.

O conceito de Capacidades Dinâmicas Gerenciais cunhado por Adner e Helfat (2003) é reconhecido como uma teoria complementar às Capacidades Dinâmicas. Nessa perspectiva, os papéis dos gerentes foram colocados como imperativo no desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Trata-se da capacidade dos gerentes construir, integrar e reconfigurar as competências e recursos.

Portanto, o foco deste estudo está direcionado para a compreensão das tendências e características metodológicas aplicadas aos estudos das Capacidades Dinâmicas Gerenciais. Apresenta-se, neste estudo, a seguinte questão: como se caracterizam as tendências metodológicas dos artigos publicados sobre Capacidades Dinâmicas Gerenciais? O objetivo da pesquisa proposta é caracterizar as tendências metodológicas dos artigos publicados sobre Capacidades Dinâmicas Gerenciais.

São apresentadas como contribuições principais deste estudo: elencar sinteticamente os documentos provenientes da procura por meio do método *PRISMA 2020*, dividi-los em estudos quantitativos e qualitativos, apresentar e analisar as tendências metodológicas dos estudos qualitativos. Partindo desta introdução, o artigo

segue estruturado com fundamentação teórica, metodologia, análises dos resultados, conclusões e referências.

2 Fundamentação Teórica

Passando à exploração inicial do contexto de capacidades, vale apontar o interesse pelas capacidades organizacionais, salientando que esta abordagem não pode abarcar múltiplas nuances do tema. Collis (1994), explorador de uma visão crítica a respeito das capacidades organizacionais, pondera que essas podem ser articuladas pela Visão Baseada em Recursos (RBV), por se tratarem de uma fonte de vantagem competitiva. O autor apresenta as capacidades seguindo três categorias, sendo, a primeira, vista como a capacidade de realizar as atividades funcionais básicas da empresa, a segunda, vista como a melhoria dinâmica voltada às atividades de inovações de processos ou produtos, flexibilidade de fabricação e outras, e, a terceira categoria, a de capacidades ligadas às melhorias dinâmicas, compreendendo os *insights* estratégicos metafísicos os quais permitem reconhecer o valor intrínseco de outros recursos para o desenvolvimento de novas estratégias. Segundo o mesmo autor o valor das capacidades organizacionais é dependente do contexto e do reconhecimento do campo estratégico. Trata-se de uma busca constante e, em sua visão, nunca encontrará uma fonte final de vantagem competitiva sustentável.

Por sua vez, Barney (1991) discutiu as fontes de vantagens competitivas sustentáveis como uma grande área de pesquisa em gestão estratégica. Examinou a interação entre os recursos da empresa e a vantagem competitiva sustentada, elaborando um modelo de análise do potencial de recursos. O autor sugeriu que, por meio da implementação de estratégias, as empresas explorassem pontos fortes para responder as oportunidades e, ao mesmo tempo, neutralizassem ameaças externas e evitassem fraquezas internas. Observou os recursos como sendo valiosos, raros, não imitáveis e insubstituíveis. Recursos estes sendo distribuídos de forma desigual entre as empresas concorrentes e que, de alguma forma, permitiam ou limitavam entrantes no mercado.

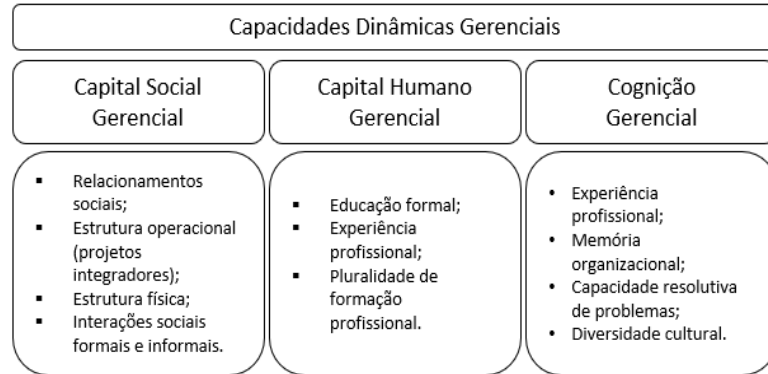
Desse modo, na tratativa das capacidades dinâmicas citamos o trabalho desenvolvido por Teece *et al.* (1997), no qual identificaram três paradigmas existentes e procuraram descrever aspectos de um novo paradigma emergente intitulado de capacidades dinâmicas. Assim, as capacidades dinâmicas buscam enfatizar as competências específicas internas e externas das empresas para atuar em ambientes de constantes mudanças. Estas capacidades podem ser vistas como uma abordagem emergente e capaz de integração para compreender as novas fontes de vantagem competitiva (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

Partindo das capacidades dinâmicas (Teece *et al.*, 1997), os autores seminais Adner e Helfat (2003) introduziram o conceito de Capacidades Dinâmicas Gerenciais. Em seu artigo intitulado “*Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities*”, avaliaram os efeitos nas organizações dadas as decisões gerenciais, sendo que os gerentes concorriam em um mesmo setor e, conseqüentemente, sob as mesmas características do ambiente externo. Os resultados mostraram que decisões gerenciais heterogêneas têm efeito sobre o desempenho da organização.

“As capacidades dinâmicas gerenciais são as capacidades com as quais os gerentes constroem, integram e reconfiguram recursos e competências organizacionais” (Adner; Helfat, 2003, p. 1020). Esses autores contribuíram, ainda, com a caracterização de três fatores subjacentes às Capacidades Dinâmicas Gerenciais, sendo: capital social gerencial, capital humano gerencial e cognição

gerencial. A Figura 1, apresenta sinteticamente os elementos constituintes de cada um destes fatores.

Figura 1 - Elementos constitutivos dos atributos da Capacidades Dinâmicas Gerenciais



Fonte: Elaboração própria.

O capital social gerencial trata dos laços de rede e, na medida em que estes laços se diferem entre os gerentes, estes terão diferentes acessos a informações, levando-os a tomarem decisões diferenciadas. O capital humano gerencial caracteriza-se pelas diferentes *expertises* que levam os gerentes a tomarem decisões diferentes dos demais. E por último, a cognição gerencial a qual aborda as crenças gerenciais e modelos mentais, levando à tomada de decisão e resultados estratégicos diferenciados.

Estudos recentes dão conta da importância teórica das capacidades dinâmicas gerenciais para os CEOs em decisões de investimento – capacidades dinâmicas dos gerentes se materializam nas decisões de investimento de longo prazo. Fortes capacidade dinâmicas de nível gerencial melhoram a capacidade de detectar oportunidades e ameaças em investimentos em pesquisa e desenvolvimento (Heubeck; Meckl, 2022).

3 Metodologia

A revisão sistemática de literatura (RSL) foi o meio pelo qual buscou-se delinear metodologicamente a pesquisa. Trata-se de um caminho que procura minimizar o viés do pesquisador, pois, as etapas são criteriosamente dispostas. Este tópico apresenta os procedimentos seguidos para o desenvolvimento desta revisão pautada na declaração *PRISMA 2020*, diretriz utilizada para relatar revisões sistemáticas.

Esta diretriz foi desenvolvida para apoiar os pesquisadores na condução e relato transparente dos métodos empregados e os achados encontrados. Trata-se de um método para identificar, selecionar, avaliar e sintetizar estudos (Page, *et al.* (2021).

Os revisores deste método salientam que o *PRISMA 2020* destina-se a utilização em revisões sistemáticas que podem incluir sumarização por métodos estatísticos, sendo o caso desta pesquisa que se valerá do apoio das bases de dados eletrônicas e sistema informatizado para sintetização dos achados.

Como apoio no desenvolvimento - as ferramentas de análises bibliométricas proporcionam uma visão holística da perspectiva pesquisada ao longo do tempo (Gokhale; Mulay; Pramod; Kulkarni, 2020). A RSL foi operacionalizada com a utilização da análise bibliométrica. O estudo bibliométrico se mostrou adequado como direcionador para mapear o constructo “Capacidades Dinâmicas Gerenciais”, dada a

intenção de buscar as características do conjunto de publicações concernentes às metodologias qualitativas.

Os artigos definidos para a análise desta pesquisa foram delimitados por uma série de etapas predefinidas e que buscam permitir a replicação do *design* da pesquisa.

Fluxograma PRISMA 2020

Identificação

Nesta pesquisa, tratamos com as bases de dados *Scopus* e *WoS* para extração dos artigos científicos, vale ressaltar que os procedimentos de procuras nestas bases, resguardadas as funcionalidades de cada uma delas, transcorreu sempre inserindo as mesmas informações para obter destas fontes artigos que cubram os mesmos critérios de busca e assim um elenco que possa posteriormente integrar um único portfólio.

Escolhido os bancos de dados, deu-se início à procura das publicações por título, resumo e palavras-chaves. O descritor selecionado foi “*dynamic managerial capa**”. Neste caso, o termo “*capa**”, com asterisco, prevê que palavras deste radical possam ser identificadas, por exemplo, “*capabilities*” e “*capacity*” cobrindo um maior número de publicações.

A base de dados *Scopus* encontrou um elenco de 135 documentos incluindo artigos, materiais de conferências, capítulos de livros e outros. Dada estas possibilidades, os filtros automatizados permitem refinar apenas por artigo científico, idioma, na área do conhecimento e período de publicação. Desta forma, foram elencados 89 artigos científicos na base *Scopus*. Esta procura pode ser replicada por meio do link a seguir:

https://www.scopus.com/results/results.uri?sort=plff&src=s&st1=%22dynamic+managerial+capa*%22&sid=561d573188b1b7b187d303230212d136&sot=b&sdt=cl&sl=41&s=TITLE-ABSKEY%28%22dynamic+managerial+capa*%22%29&origin=resultslist&editSaveSearch=&yearFrom=2003&yearTo=2022&sessionSearchId=561d573188b1b7b187d303230212d136&limit=10&cluster=scosubjabbr%2C%22BUSI%22%2Ct%2Bscosubtype%2C%22ar%22%2Ct%2Bscolang%2C%22English%22%2Ct

Com a utilização deste link é oportunizado a outros pesquisadores percorrer o caminho deste levantamento – sendo este atributo um requisito preconizado pelo método *PRISMA 2020* que exige replicabilidade do processo.

Ainda na etapa de identificação e seguindo para a base de dados *WoS*, o caminho de procura do elenco de artigos seguiu com os mesmos filtros automatizados da base *Scopus* retornando, neste caso, um elenco de 90 artigos científicos.

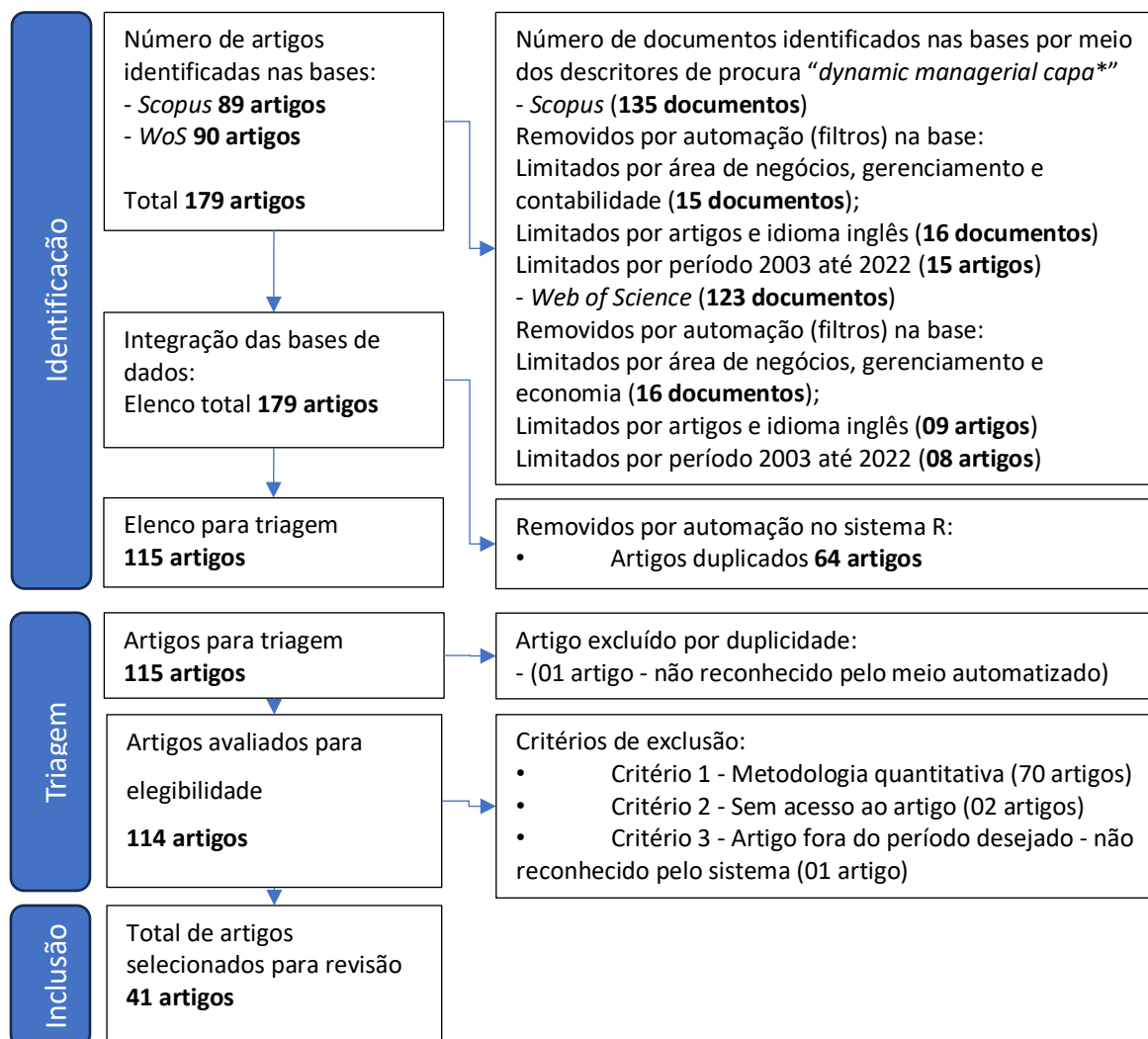
Esta procura pode ser replicada por meio do link a seguir:

<https://www.webofscience.com/wos/woscc/summary/53eb50a0-e791-40cc-ad9b-b0e956c9bf63-9744c6d5/relevance/1>

A soma de 89 artigos na base *Scopus* e 90 artigos na base *WoS* (totalizando 179 artigos) não representa o elenco desejado para a etapa de triagem, dada a duplicidade de artigos existentes nos dois elencos. Para tanto, há necessidade de eliminação estas duplicidades.

O fluxograma a seguir, Figura 2, conforme o modelo *PRISMA* 2020, apresenta as etapas de desenvolvimento do levantamento das publicações executados na data de 11/07/23.

Figura 2 - Fluxograma – revisão sistemática



Fonte: Adaptado de Page et al. (2021).

Integração das bases de dados

Após a geração do elenco de artigos científicos nas bases de dados, estas permitem exportação das informações dos metadados por meio de diversas extensões, cito: *xlsx*, *csv*, *ris*, *BibTex*, *Plain text* dentre outros, que poderão ser lidas por sistemas de apoio à parte bibliométrica da pesquisa.

No caso desta revisão utilizamos o sistema *RStudio* para captação dos metadados, eliminação das duplicidades e geração de arquivo de extensão para o tratamento no *web-interface Biblioshiny*. Por meio de roteiro disponibilizado por Lauxen (2021), programado em sistema *R* foi elaborada a integração das bases em um único elenco de dados, retirados os artigos duplicados e extraídos em planilha eletrônica para auxiliar na etapa de triagem.

Triagem dos artigos

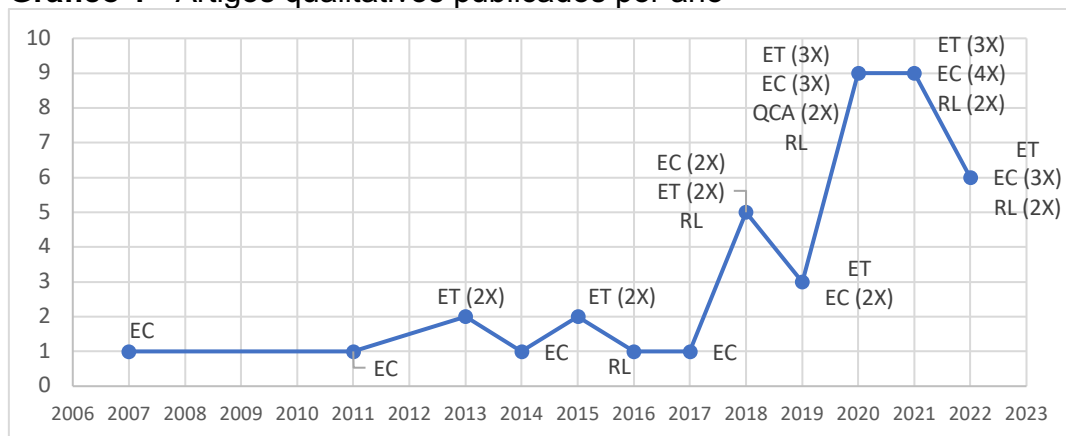
A etapa de triagem se deu por meio da leitura dos títulos e resumos, excluindo os artigos relativos aos estudos quantitativos. Neste caso, o pesquisador identificou um artigo, ainda duplicado, dado erro na grafia do título o que não permitiu a identificação automatizada.

Nesta etapa foram eliminados 73 artigos – finalizando com o elenco de 41 artigos para a etapa análise.

4 Análise dos Resultados

O gráfico 1 apresenta os artigos qualitativos em número de 41 publicações, nota-se que o início da série histórica se dá em 2007, caracterizando o início de uma fase de introdução dos métodos qualitativos a respeito de Capacidades Dinâmicas Gerenciais e, a partir de 2017 caracterizada por uma fase de crescimento.

Gráfico 1 - Artigos qualitativos publicados por ano



Legenda: estudo de caso (EC), ensaio teórico (ET), revisão de literatura (RL) e *Qualitative Comparative Analysis* (QCA).

Fonte: Adaptado de *R-studio Biblioshiny* (2023).

Nota-se a primeira revisão de literatura no ano de 2016, portanto, vários anos após a introdução da temática e necessidade característica de um corpo de desenvolvimento teórico e empírico para a elaboração deste modelo de abordagem.

A Tabela 1 sintetiza a frequência total de cada método e seus percentuais.

Tabela 1 - Métodos de Pesquisa utilizados nos estudos qualitativos sobre Capacidades Dinâmicas Gerenciais

Método de Pesquisa	Frequência	Percentual
Estudo de caso	18	44%
Estudo teórico	14	34%
Revisão de literatura	7	17%
Método QCA	2	5%
Total	41	100,0%

Fonte: Elaboração própria.

O estudo de caso foi o método que despontou com maior número de ocorrências. A partir da observação da série histórica, inferimos que o estudo de caso

alcançou tal patamar pela necessidade de comprovações empíricas do constructo “Capacidades Dinâmicas Gerenciais”.

O ensaio teórico, por sua vez, apresenta-se como o segundo método mais requerido, sendo um método que busca aprimorar ainda mais os subsídios teóricos e científicos os quais sustentam tal temática em movimento junto aos pesquisadores. Percebe-se que a revisão de literatura, método menos utilizado que os anteriores, procura abarcar os trabalhos desenvolvidos, mostrando o que vem sendo pesquisado e futuras abordagens. O método QCA foi o menos utilizado dentre todos e, após vários anos de desenvolvimento do constructo.

4.1 Quanto aos estudos de caso

O primeiro estudo de caso, apresentado no elenco de abordagem qualitativa, descreveu as Capacidades Dinâmicas Gerenciais em um estudo de caso na indústria de bens de consumo e seus efeitos no desempenho da empresa e do setor. O estudo de caso único foi desenvolvido com uma equipe de gestão durante o período de um ano, envolveu uma análise detalhada dos recursos percebidos estrategicamente relevantes e as políticas operacionais (Kunc, 2007).

As características que configuram o estudo de caso podem ser observadas nos artigos conforme o delineamento da procura na base de dados, o constructo “Capacidades Dinâmicas Gerenciais” é central nos estudos de casos levantados, contudo, sempre em conjunto com outras abordagens e teorias complementares. Este tipo de estudo se apresenta, variando entre estudo de caso único e estudo de caso múltiplos.

A Tabela 2 apresenta os estudos de casos divididos entre os dois tipos encontrados e as características do *lôcus* da pesquisa.

Tabela 2 - Estudos de caso

N.	Autor(es)	Ano	Método	Lôcus da pesquisa
1	Kunc, M.	2007	Estudo de único	Indústria de bens de consumo altamente competitiva
2	Martin, J. A.	2011	Estudo de caso múltiplos	Examina o grupo de liderança executiva em organização multiempresarial
3	Oxtorp, L. A.	2014	Estudo de único	Discute aspectos gerenciais em novos empreendimentos internacionais
4	Kale, D. & Huzair, F.	2017	Estudo de caso múltiplos	Examina a heterogeneidade de resposta ao mercado em três empresas farmacêuticas indianas
5	Erbas, E.	2018	Estudo de caso múltiplos	Observa as capacidades dinâmicas gerenciais em destinos turísticos
6	Haapanen, L., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Hermes, J.	2018	Estudo de caso múltiplos	Estudo da internacionalização em oito PMEs
7	Huy Q., & Zott, C.	2019	Estudo de caso múltiplos	Estudo da regulação emocional em novos empreendedores
8	Nijhof, Schaveling, & Zalesky	2019	Estudo de caso múltiplos	Entrevista gerentes de sustentabilidade de empresas multinacionais com sede na zona do euro a respeito das orientações estratégicas
9	Anim-Yeboah, Boateng, Odoom, & Kolog	2020	Estudo de caso múltiplos	Investiga a transformação digital e as implicações de capacidade em PMEs
10	Gerulaitiene, Pundziene, & Vaiciukynaite	2020	Estudo de caso múltiplos	Investiga o efeito das capacidades dinâmicas gerenciais em empresa familiar

11	Jammulamadaka, N.	2020	Estudo de único	Estuda a mentoria reversa para transformação digital em uma grande multinacional de metal com sede na Índia
12	Gullmark, P.	2021	Estudo de caso múltiplos	Estudo das capacidades de inovação das organizações do setor público
13	Kars-Unluoglu, S., & Kevill, A.	2021	Estudo de caso múltiplos	Exploram as emoções e capacidades dos principais estrategistas em cinco PMEs
14	Kevill, A., Trehan, K., Harrington, S., & Kars-Unluoglu, S.	2021	Estudo de caso múltiplos	Analisa como as capacidades dinâmicas são decretadas em três microempresas
15	Krause, D., & Pullman, M.	2021	Estudo de caso múltiplos	Estuda as decisões da cadeia de suprimentos nas indústrias emergentes de cannabis
16	Guenduez, A. A. & Mergel, I.	2022	Estudo de caso múltiplos	Estudo das capacidades dinâmicas gerenciais dos gestores de cidades inteligentes
17	Kim, K. & Lim, G.	2022	Estudo de caso múltiplos	Estuda as Capacidades de marketing dinâmico internacional de pequenas empresas de mercados emergentes de comércio eletrônico
18	Oliveira, G. M. & da Silva, A. B.	2022	Estudo de único	Identifica mecanismos de aprendizagem e integração às capacidades dinâmicas gerenciais em um cluster tecnológico.

Fonte: Elaboração própria.

Os estudos de caso único foram encontrados em menor número comparados ao estudo de caso múltiplos. Estudos de caso único são trabalhados por Kunc (2007), Oxtorp (2014), Jammulamadaka (2020) e Oliveira e Silva (2022). São pesquisas desenvolvidas as quais exploram empiricamente a indústria de bens de consumo, indústria do setor de metal e empresas de tecnologia.

Por sua vez, os estudos de caso múltiplos apresentados neste elenco de trabalhos são preferidos pela maioria dos pesquisadores para a comparação de múltiplas realidades organizacionais, conforme salientado:

[...] a abordagem de estudo de caso múltiplo nos permitiu comparar os resultados do estudo de caso entre quatro grupos (empresas familiares não inovadoras com um cônjuge que não trabalha, empresas inovadoras, empresas familiares com cônjuge não trabalhador, empresas familiares não inovadoras com cônjuge trabalhador e empresas familiares inovadoras com um cônjuge que trabalha) para revelar semelhanças e diferenças (Gerulaitiene; Pundziene; Vaiciukynaite, 2020, p. 7).

Nesse sentido, os autores descreveram a robustez que o estudo de caso múltiplo pode oferecer quando da comparação de quatro grupos de empresas familiares revelando semelhanças e diferenças de contexto.

Vale ressaltar os temas imbricados que os artigos de estudo de caso apresentam. Norteadas pela discussão das Capacidades Dinâmicas Gerenciais, outras temáticas são discutidas e enriquecedoras dos trabalhos. Cita-se a interseção com temas, como: desempenho, liderança, tecnologia, inovação, transformação digital, aprendizagem, alianças estratégicas, regulação emocional e tomada de decisão.

Por fim, alguns estudos apresentaram aspectos que abrangem o tempo de pesquisa. São estudos longitudinais, por exemplo, realizado ao longo do período de 3,5 anos Oxtorp (2014), ou ainda, entrevistas individuais e grupos focais, que foram realizadas com informantes entre 2016 e 2020 Gullmark (2021).

4.2 Quanto aos Ensaios Teóricos

Este método de estudo apresentou-se como o segundo método mais utilizado. O ensaio teórico pode identificar e preencher *gaps* teóricos, elaborar estruturas integrativas entre conceitos existentes.

O primeiro ensaio teórico elencado, nesta pesquisa, buscou entender melhor as bases para as diferenças de desempenho, clareza sobre os fatores de diferenciação na tomada de decisões estratégicas gerenciais, bem como sobre o impacto que essas decisões têm na composição e configuração do portfólio de recursos da empresa. Os autores forneceram um quadro integrador explicando como os líderes estratégicos influenciam a estratégia e o desempenho (Beck; Wiersema, 2013).

A tabela 3 apresenta os autores e os conceitos integrados com capacidades dinâmicas gerenciais.

Tabela 3 - Ensaio Teóricos

N.	Autor(es)	Ano	Conceitos integrados
1	Beck, J.B. & Wiersema, M. F.	2013	Desempenho, tomada de decisão, portfólio de recursos
2	Kor, Y. Y. & Mesko, A.	2013	Lógica dominante da empresa e as capacidades dinâmicas gerenciais
3	Andersson, S. & Evers, N.	2015	Empreendimentos internacionais e capacidades dinâmicas gerenciais
4	Helfat, C. E. & Peteraf, M. A.	2015	Capacidades dinâmicas gerenciais, microfundamentos e mudança estratégica
5	Forkmann, S., Henneberg, S. C., & Mitrega, M.	2018	Capacidades em relacionamentos e redes de negócios
6	Martin, J. A., & Bachrach, D. G.	2018	Capacidades dinâmicas gerenciais, teoria do sistema de memória transacional, teoria dos recursos gerenciais dinâmicos e teoria dos recursos de rede
7	Badrinarayanan, Ramachandran, & Madhavaram	2019	Teoria baseada em recursos e aprendizado
8	Ahamad, S., Al-jaifi, H. A., & Mostafiz, M. I.	2020	Teoria baseada em recursos e perspectivas de capital humano
9	Mehta, A. M., Ali, F. H., Farooq, S., & Tariq, M.	2020	Capacidades de <i>marketing</i> , vantagem competitiva e desempenho
10	Mostafiz, M. I.	2020	Teoria da lógica dominante e capacidades dinâmicas gerenciais
11	Collins, C. J.	2021	Capital social, capital humano e vantagem competitiva
12	Hitt, M. A., Arregle, J., & Holmes, R. M.	2021	Teoria baseada em recursos e teoria da agência
13	Kapoor, R., & Klueter, T.	2021	Incerteza e tecnologia emergente
14	Huynh, K., Wilden, R., & Gudergan, S.	2022	Monitoramento e mudanças estratégicas

Fonte: Elaboração própria.

No elenco de trabalho sob este método, observa-se o movimento dos autores na direção da exposição dos constructos e seus possíveis *links* explicativos por meio do confronto com alternativas rivais de resolução. Nesta pesquisa, vários trabalhos contemplam novas abordagens pela interseção de constructos, com vistas a buscar conhecimento teórico, identificação de tipologias, incorporação de teorias, incrementando teorias existentes e compreendendo novas perspectivas.

Os artigos teóricos exprimem estas abordagens quando buscam o conhecimento, por exemplo, no reconhecimento internacional de oportunidades em novos empreendimentos internacionais a partir de uma perspectiva de capacidade dinâmica com foco especial na perspectiva emergente das Capacidades Dinâmicas Gerenciais (Andersson; Evers, 2015); avançam na literatura de vendas, aplicando o

aprendizado a partir de duas perspectivas específicas da teoria baseada em recursos (Badrinarayanan; Ramachandran; Madhavaram, 2019); compreendem as perspectivas operacionais das capacidades de *marketing* e examinam sua importância para aumentar a vantagem competitiva e a melhoria no desempenho dos negócios (Mehta; Ali; Farooq; Tariq, 2020); explicam que o monitoramento intenso sufoca ainda mais a amplitude e a velocidade das mudanças estratégicas as quais podem ser realizadas (Huynh; Wilden; Gudergan, 2022).

Ainda, outras tratativas apresentam tipologias e incorporam teorias, como segue: identificação de tipos específicos de capacidades cognitivas que provavelmente sustentam Capacidades Dinâmicas Gerenciais para detectar, apreender, reconfigurar e explicar seu potencial impacto na mudança estratégica das organizações (Helfat; Peteraf, 2015); trabalharam em torno dos três fundamentos das Capacidades Dinâmicas Gerenciais incorporando a teoria do sistema de memória transacional, a fim de fazer a ponte entre a teoria dos recursos gerenciais dinâmicos e a teoria dos recursos de rede (Martin; Bachrach, 2018); a cognição gerencial do CEO, o capital social e o capital humano ajudam a explicar a vantagem competitiva (Collins, 2021); baseiam-se na teoria da lógica dominante e nas Capacidades Dinâmicas Gerenciais (Mostafiz, 2020); a teoria baseada em recursos e a teoria da agência nos ajudam a entender: como as empresas podem navegar no “Novo Normal”? (Hitt; Arregle; Holmes, 2021); como as empresas podem avaliar a incerteza em torno de uma tecnologia emergente? (Kapoor; Klueter, 2021).

4.3 Quanto às Revisões de Literatura

A abordagem baseada em uma revisão da literatura, comumente, trabalha com pesquisa em base de dados, sistematizando a pesquisa por termos específicos, refinando a pesquisa quando oportunizada pelas bases e estruturando a análise dos dados.

A tabela 4 apresenta os autores e a síntese dos resultados alcançados em cada um dos trabalhos.

Tabela 4 - Revisões de Literatura

N.	Autor(es)	Ano	Síntese dos Resultados
1	Gusman, Y. & Febrian, E.	2016	Identificamos cinco capacidades dinâmicas que contribuem efetivamente para a transformação da cidade inteligente: captura, detecção, inovação, integração e capacitação
2	Kearney, A., Harrington, D., & Kelliher, F.	2018	Utilizou uma abordagem baseada em uma revisão crítica da literatura. A estrutura propõe que a capacidade executiva para inovação no setor portuário Irlandês surja como uma capacidade dinâmica gerencial
3	Kamasak, R., Ozbilgin, M., Kucukaltan, B., & Yavuz, M.	2020	São identificadas várias maneiras pelas quais as capacidades dinâmicas gerenciais podem ser comprovadas para preconceitos de gênero e como uma estrutura equilibrada de gênero das capacidades dinâmicas gerenciais pode ser alcançada.
4	Hossain, M. S.	2021	Usando revisão de metaliteratura, conduzimos uma análise sobre fusões e aquisições para avaliar motivos, métodos, fontes de financiamento, efeitos de anúncio, competições internacionais, sucesso-fracasso, questões de avaliação e estratégias de negócios.
5	Tawse, A. & Tabesh, P.	2021	Revisam e sintetizam as descobertas na literatura de implementação de estratégia existente para derivar abduativamente uma estrutura integrada

6	Kiers, J., Seinhorst, J., Zwanenburg, M., & Stek, K.	2022	Revisão integrativa é realizada com foco em múltiplos impactos do COVID-19 na resiliência da cadeia de suprimentos. Empresas devem mudar seu foco da eficiência (custo) para a criação de cadeias de suprimentos mais resilientes.
7	Harvey, J., Bresman, H., Edmondson, A. C., & Pisano, G. P.	2022	O modelo apresenta uma visão estratégica do aprendizado em equipe, destacando a capacidade dos gerentes seniores de moldar as rotinas de aprendizado da equipe.

Fonte: Elaboração própria.

O primeiro artigo de revisão discutiu as Capacidades Dinâmicas Gerenciais para esclarecer o processo de criação e desenvolvimento do empreendedorismo estratégico. Foi elaborado sob a revisão da literatura de capacidade dinâmica, Capacidades Dinâmicas Gerenciais e empreendedorismo estratégico (Gusman; Febrian, 2016).

A temática de Capacidades Dinâmicas Gerenciais é central nestas revisões. Os trabalhos diferem entre si quanto aos objetivos, temáticas abordadas em conjunto, período de pesquisa nas bases e número de artigos estudados para desenvolvimento e discussão.

Kearney, Harrington e Kelliher (2018) desenvolveram um quadro de capacidade executiva para a inovação no contexto de um porto irlandês. O quadro propõe que a capacidade executiva de inovação no setor marítimo irlandês desponte como Capacidades Dinâmicas Gerenciais.

No caso de Kamasak, Ozbilgin, Kucukaltan e Yavuz (2020), exploraram como as Capacidades Dinâmicas Gerenciais são qualidades valorizadas no mercado de trabalho. Apresentaram uma série de maneiras pelas quais as Capacidades Dinâmicas Gerenciais podem ser provadas para vieses de gênero e como um enquadramento equilibrado de gênero de capacidades dinâmicas gerenciais podem ser alcançadas.

A implementação efetiva da estratégia foi estudada como componente crítico do sucesso organizacional e uma fonte potencial de vantagem competitiva. Os autores afirmam que a pesquisa sobre o tema continua sendo uma constelação díspares de recomendações, estudos de caso e trabalho empírico que fornecem *insights*, mas carece de um quadro coeso (Tawse; Tabesh, 2021).

O artigo de Hossain (2021) apresenta uma revisão da metaliteratura para realizar uma análise de síntese sobre fusão e aquisição a fim de avaliar motivos, métodos, fontes de financiamento, efeitos de anúncios, competições transfronteiriças, fracasso e sucesso, questões de avaliação e estratégias de negócios. Para tanto, o autor revisou 155 artigos relevantes de 2015-2020, em 58 periódicos por meio de estudo bibliométrico, juntamente com a análise de conteúdo. Mostraram aspectos influentes de revistas, autores, artigos, tópicos, áreas temáticas, achados, contribuições, lacunas de pesquisa, sugestões e cenário atual de fusões e aquisições.

Observa-se que o primeiro trabalho elaborado pelo método de revisão de literatura com a temática de Capacidades Dinâmicas Gerenciais veio a despontar apenas no ano de 2016. Desde o artigo seminal de Adner e Helfat (2003) passaram-se 13 anos para o acúmulo de publicações e discussões sobre a temática, conseqüentemente, a soma dos conteúdos que possibilitaram o desenvolvimento de revisão de literatura apresentam a métrica do tema e o aprimoramento dos conceitos.

4.4 Quanto ao Método QCA

O método QCA (*Qualitative Comparative Analysis*, ou seja, Análise Qualitativa Comparativa) foi desenvolvido por Ragin (1987) e procura trabalhar sistematicamente

com múltiplas combinações de condições. O autor compara um número pequeno ou médio de casos e analisa-os por meio de testes lógicos, buscando obter uma configuração específica. (Ragin, 1987; 2000; Ragin; Rihoux, 2004).

O artigo de Haapanen, Hurmelinna-Laukkanen e Puumalainen (2020) utilizou-se deste método para explorar a detecção e apreensão de oportunidades de mercado, bem como a reconfiguração de ativos e consenso da equipe de alta gestão (TMT), relacionando-se conjuntamente com a expansão internacional de uma empresa. Os autores utilizam o método de análise comparativa qualitativa (QCA) para analisar dados de 261 executivos da TMT em 63 empresas. Os achados indicaram que as capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração são altamente relevantes para a internacionalização, mas em diferentes configurações para estágios específicos e elementos de negócios internacionais.

A tabela 5 apresenta os autores e características dos estudos pelo método QCA.

Tabela 5 - Método QCA

N.	Autor(es)	Ano	Características do estudo
1	Haapanen, Hurmelinna-Laukkanen, & Puumalainen	2020	Abordam as capacidades gerenciais dinâmicas da alta gestão. Analisam dados de 261 executivos em 63 empresas. Os resultados indicam que as capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração são altamente relevantes para a internacionalização.
2	Razmdoost, K., Alinaghian, L., & Linder, C.	2020	Visa explorar como várias combinações de capacidades ordinárias de empreendimentos, capacidades dinâmicas e capacidades gerenciais dinâmicas dos fundadores elucidam a formação bem sucedida de novos empreendimentos em ambientes estáveis e dinâmicos.

Fonte: Elaboração própria.

O segundo artigo utilizou o método de análise qualitativa comparativa para explorar como várias combinações de capacidades ordinárias de empreendimentos (recursos e competências), capacidades dinâmicas de empreendimentos (sensoriamento e apreensão) e as Capacidades Dinâmicas Gerenciais dos fundadores (capital humano, capital social, cognição gerencial) elucidam a formação bem-sucedida de novos empreendimentos em ambientes estáveis e dinâmicos. Os resultados de uma Análise Comparativa Qualitativa de 299 empreendimentos revelam seis configurações de capacidades as quais levam à nova formação de empreendimentos (Razmdoost; Alinaghian; Linder, 2020).

5 Conclusão

Este artigo procurou caracterizar as tendências metodológicas dos artigos publicados sobre Capacidades Dinâmicas Gerenciais. O estudo mostrou que 78% dos estudos estão focados em estudos de caso ou estudos teóricos, apresentando uma carência de pesquisas revisão de literatura ou mesmo do método QCA. Quando analisamos de forma individual, o estudo de caso apresentou uma presença de 44% dos estudos, o que demonstrar o interesse de estudar e identificar as práticas, rotinas e procedimentos organizacionais e como é dia a dia nas organizações bem como os gestores tomam suas decisões.

É inegável a contribuição da teoria das capacidades dinâmicas para o campo da gestão estratégica. Este movimento teórico proporcionou o aprimoramento conceitual, complementações e inovações chegando até as Capacidades Dinâmicas Gerenciais, foi oportuno os teóricos apresentarem os três atributos de capital humano,

social e cognitivo como fonte de aprofundamento para pesquisas centradas no nível de análise do indivíduo. Observamos uma lacuna preenchida neste nível de análise.

Quando estratificados apenas os estudos qualitativos, observou-se a tendência de os estudos de casos atraírem o método de abordagem, seguido do ensaio teórico, revisão de literatura e, por último, o menos utilizado, método QCA. Em se tratando dos estudos de caso, observa-se a tendência de maior número de estudos empíricos de caso múltiplos.

Particularmente, na escolha dos métodos, pondera-se que as definições por tais modelos se dão em razão de diversos fatores, ou seja, para a escolha entre os estudos de caso, ensaio teórico, revisão de literatura ou método QCA são considerados fatores como o número de amostras, disponibilidade de entrada na realidade da organização, setor de atuação, informações disponíveis, possibilidade de triangulação de resultados, entre outros. Sendo assim, não se pode afirmar quais os métodos que serão futuramente utilizados, não apresentando uma tendência recorrente de um único método.

A partir do levantamento de artigos e suas temáticas, nota-se que Capacidades Dinâmicas Gerenciais são comumente trabalhadas em conjunto com outros constructos para explicar fenômenos de forma mais robusta em relação às explicações rivais de outras teorias.

Algumas limitações desta abordagem podem ser citadas: não se pode afirmar categoricamente que um modelo irá prevalecer diante dos demais, já que todos os métodos citados foram utilizados nos últimos dois anos (Gráfico 1).

Como futuras linhas de pesquisa, sugere-se aprofundar estudos das práticas e rotinas organizacionais, o uso de perspectivas como a estratégia-como-prática, ou mesmos os microfundamentos podem proporcionar um detalhamento maior do nível micro e organizacional, contribuindo com estudos da capacidade dinâmica gerencial.

Sugere-se, por fim, comparar este estudo com uma base maior de artigos e outras bases de pesquisa, com o intuito de analisar outros temas que porventura apareçam relacionados às Capacidades Dinâmicas Gerenciais, em um exercício que permita seguir comparando temas já explorados e vislumbrando possíveis novos temas.

Referências

- ADNER, R. & HELFAT, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 1011-1025.
- AHAMAD, S., AL-JAIFI, H. A. & MOSTAFIZ, M. I. (2020). Conceptualizing recourses as antecedents to the economic performance of family-based microenterprise – the moderating role of competencies. *Journal of Family Business Management*.
- ANDERSSON, S. & EVERS, N. (2015). International opportunity recognition in international new ventures—a dynamic managerial capabilities perspective. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), 260-276.
- ANIM-YEBOAH, S., BOATENG, R., ODOOM, R. & KOLOG, E. A. (2020). Digital transformation process and the capability and capacity implications for small and medium enterprises. *International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation*, 10(2), 26-44.
- BADRINARAYANAN, V., RAMACHANDRAN, I. & MADHAVARAM, S. (2019). Resource orchestration and dynamic managerial capabilities: Focusing on sales managers as effective resource orchestrators. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 39(1), 23-41.
- BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- BECK, J. B. & WIERSEMA, M. F. (2013). Executive decision making: Linking dynamic managerial capabilities to the resource portfolio and strategic outcomes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(4), 408-419.

COLLIS, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(1 S), 143-152.

ELSEVIER (2022). <https://www.elsevier.com/pt-br/about>. recuperado em 01.nov.2022.

ERBAS, E. (2018). Organisational ambidexterity and industrial clockspeed theories in understanding dynamic managerial capabilities: A multiple case study. *International Journal of Business Environment*, 10(2), mansoor 174-190.

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. & MITREGA, M. (2018). Capabilities in business relationships and networks: Research recommendations and directions. *Industrial Marketing Management*, 74, 4-26.

GERULAITIENE, N., PUNDZIENE, A. & VAICIUKYNAITE, E. (2020). The hidden role of owners' spouses in family firm innovativeness: A dynamic managerial capabilities perspective. *Baltic Journal of Management*, 15(5), 707-726.

GOKHALE, A.; MULAY, P.; PRAMOD, D. & KULKARNI, R. (2020) A Bibliometric Analysis of Digital Image Forensics. *Science & Technology Libraries*, 39(1): 96–113.

GUENDUEZ, A. A., & MERGEL, I. (2022). The role of dynamic managerial capabilities and organizational readiness in smart city transformation. *Cities*, 129.

GULLMARK, P. (2021). Do all roads lead to innovativeness? A study of public sector organizations' innovation capabilities. *American Review of Public Administration*, 51(7), 509-525.

GUSMAN, Y. & FEBRIAN, E. (2016). The impact of managerial cognition, human capital and social capital on strategic entrepreneurship and firm performance: Evidence from Indonesian Islamic bank industry. *Academy of Strategic Management Journal*, 15(Specialissue3), 82-94.

HAAPANEN, L., HURMELINNA-LAUKKANEN, P. & HERMES, J. (2018). Firm functions and the nature of competitive advantage in internationalizing SMEs. *International Journal of Innovation Management*, 22(3).

HAAPANEN, L., HURMELINNA-LAUKKANEN, P. & PUUMALAINEN, K. (2020). When strategic consensus matters: Dynamic managerial capabilities and firm internationalization as seen by TMT. *Cross Cultural and Strategic Management*, 27(3), 285-315.

HARVEY, J. -, BRESMAN, H., EDMONDSON, A. C. & PISANO, G. P. (2022). A STRATEGIC VIEW OF TEAM LEARNING IN ORGANIZATIONS. *Academy of Management Annals*, 16(2), 476-507.

HELFAT, C.E., PETERAF, M.A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36 (6), pp. 831-850.

HEUBECK, T. & MECKL, R. (2022). Dynamic managerial capabilities and R&D spending: The role of CEO founder status. *International Journal of Innovation Management*, 26(10).

HITT, M. A., ARREGLE, J. -. & HOLMES, R. M. (2021). Strategic management theory in a post-pandemic and non-ergodic world. *Journal of Management Studies*, 58(1), 257-262.

HOSSAIN, M. S. (2021). Merger & acquisitions (M&As) as an important strategic vehicle in business: Thematic areas, research avenues & possible suggestions. *Journal of Economics and Business*, 116.

HUY, Q. & ZOTT, C. (2019). Exploring the affective underpinnings of dynamic managerial capabilities: How managers' emotion regulation behaviors mobilize resources for their firms. *Strategic Management Journal*, 40(1), 28-54.

HUYNH, K., WILDEN, R. & GUDERGAN, S. (2022). The interface of the top management team and the board: A dynamic managerial capabilities perspective. *Long Range Planning*, 55(3).

JAMMULAMADAKA, N. (2020). Enabling processes as routines that facilitate cognitive change. *Management Decision*, 59(3), 653-668.

KALE, D. & HUZAIR, F. (2017). Heterogeneity in learning processes and the evolution of dynamic managerial capabilities as a response of emergence of biosimilar market: Evidence from the Indian pharmaceutical industry. *Technology Analysis and Strategic Management*, 29(3), 300-312.

KAMASAK, R., OZBILGIN, M., KUCUKALTAN, B. & YAVUZ, M. (2020). Regendering of dynamic managerial capabilities in the context of binary perspectives on gender diversity. *Gender in Management*, 35(1), 19-36. doi:10.1108/GM-05-2019-0063

KAPOOR, R. & KLUETER, T. (2021). Unbundling and managing uncertainty surrounding emerging technologies. *Strategy Science*, 6(1), 62-74.

KARS-UNLUOGLU, S. & KEVILL, A. (2021). Emotional foundations of capability development: An exploration in the SME context. *Journal of Management and Organization*.

KEARNEY, A., HARRINGTON, D. & KELLIHER, F. (2018). Executive capability for innovation: The Irish seaports sector. *European Journal of Training and Development*, 42(5-6), 342-361.

KEVILL, A., TREHAN, K., HARRINGTON, S. & KARS-UNLUOGLU, S. (2021). Dynamic managerial capabilities in micro-enterprises: Stability, vulnerability and the role of managerial time allocation. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 39(6), 507-531.

- KIERS, J., SEINHORST, J., ZWANENBURG, M. & STEK, K. (2022). Which strategies and corresponding competences are needed to improve supply chain resilience: A COVID-19 based review. *Logistics*, 6(1).
- KIM, K. & LIM, G. (2022). International dynamic marketing capabilities of emerging-market small business on E-commerce. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(1), 199-211.
- KOR, Y. Y. & MESKO, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233-244.
- KRAUSE, D. & PULLMAN, M. (2021). Fighting to survive: How supply chain managers navigate the emerging legal cannabis industry. *Journal of Supply Chain Management*, 57(3), 50-71.
- KUNC, M. (2007). Portraying managerial dynamic capabilities: A case study in the fast-moving consumer goods industry. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 4(1-2), 92-110.
- LAUXEN, R. (2021). Juntar dois .bib, exportar para .xlsx e importar para o biblioshiny(), usando R. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=FSfpqJVg2-k&t=150s>
- MARTIN, J. A. (2011). Dynamic managerial capabilities and the multibusiness team: The role of episodic teams in executive leadership groups. *Organization Science*, 22(1), 118-140.
- MARTIN, J. A. & Bachrach, D. G. (2018). A relational perspective of the microfoundations of dynamic managerial capabilities and transactive memory systems. *Industrial Marketing Management*, 74, 27-38.
- MEHTA, A. M., ALI, F. H., FAROOQ, S. & TARIQ, M. (2020). Dynamic managerial capabilities, competitive advantage and business performance: An integrative model, literature review and research propositions. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(4), 1-12.
- MOSTAFIZ, M. I. (2020). The antecedents and the outcomes of a firm's dominant logic – the dynamic managerial capability perspective. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 12(2-3), 142-155.
- NIJHOF, A., SCHAVELING, J. & ZALESKY, N. (2019). Business, society, and the need for stewardship orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 32(1), 145-163.
- OLIVEIRA, G. M. & DA SILVA, A. B. (2022). Interorganizational learning mechanisms in porto digital. *BAR - Brazilian Administration Review*, 19(2).
- OXTORP, L. A. (2014). Dynamic managerial capability of technology-based international new ventures—a basis for their long-term competitive advantage. [Dynamische Management-Capabilities technologiebasierter internationaler Existenzgründungen—eine Basis für ihren langfristigen Wettbewerbsvorteil] *Journal of International Entrepreneurship*, 12(4), 389-420.
- PAGE, M. J., MCKENZIE, J. E., BOSSUYT, P. M., BOUTRON, I., HOFFMANN, T. C., MULROW, C. D., MOHER, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *The BMJ*, 372.
- RAGIN, C. (1987). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley: University of California Press.
- RAGIN, C. (2000). *Fuzzy-Set Social Science*. Chicago: University of Chicago Press.
- RAGIN, C. & Rihoux, B. (2004). Qualitative Comparative Analysis (QCA): State of the Art and Prospects. *Qualitative Methods: Newsletter of the APSA organized section on qualitative methods*. v. 2, n. 2, p. 3-12.
- RAZMDOOST, K., ALINAGHIAN, L. & LINDER, C. (2020). New venture formation: A capability configurational approach. *Journal of Business Research*, 113, 290-302.
- TAWSE, A. & TABESH, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22-33.
- TEECE, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- TEECE, D. J., PISANO, G. & SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.