

THE DYNAMIC CAPACITIES MEASURING A RELATIONSHIP BETWEEN TECHNOLOGICAL INNOVATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

AS CAPACIDADES DINÂMICAS MEDIANDO UMA RELAÇÃO ENTRE A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E A PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

Uiliam Hahn Biegelmeyer¹; Maria Emília Camargo²; Silvana Sandes Tosta³

¹Universidade de Caxias do Sul –uiliam.hb@terra.com.br

²Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade de Santa Maria- RS PPGA

³Universidade Federal da Bahia – silvanat@ufba.br

Resumo

Este ensaio teórico tem por objetivo revisar as relações e explorar na literatura reflexões entre as capacidades dinâmicas, a inovação e a performance organizacional. É discutido, a partir da análise das relações entre esses três construtos, algumas proposições que podem favorecer a inovação e a performance da organização. Para implementar o objetivo proposto, foram sugeridas proposições elaboradas através de estudos de cada construto relacionados entre os mesmos, para assinalar a maneira como foram abordados no passado e estão sendo tratados na literatura atualmente. As capacidades dinâmicas são competências de alto nível que determinam a capacidade da empresa para desenvolver ou reconfigurar competências internas ou externas para enfrentar, e possivelmente formar ambientes de negócios que se modificam rapidamente (TEECE, 2012). A inovação consiste na introdução de um novo método ou produto, que possibilitam a abertura de um novo mercado, o qual pode ser alcançado por meio da descoberta de uma nova matéria prima, produto, processo, ou ainda, um novo serviço (SCHUMPETR, 1912). A performance organizacional está relacionada com a aplicação de todos os recursos organizacionais disponíveis para atingir as metas. Na abordagem das proposições, foram encontradas junto à literatura pesquisada, posições favoráveis às afirmativas feitas.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas; Inovação; Performance Organizacional.

Abstract

This theoretical essay aims to review relationships and explore in the literature reflections between dynamic capabilities, innovation and organizational performance. It is discussed in this essay, from the analysis of the relations between these three constructs, some propositions that can favor the innovation and the performance of the organization. In order to implement the proposed objective, propositions were elaborated through studies of each construct related among them, to indicate how they were approached in the past and are being treated in the literature nowadays. Dynamic capabilities are high-level competencies that determine the company's ability to develop or reconfigure internal or external competencies to address, and possibly form, rapidly changing business environments (TEECE, 2012). Innovation is the introduction of a new method or product, which opens up a new market that can be achieved through the discovery of a new raw material,

product, process or a new service (SCHUMPETER, 1912). Organizational performance is related to the application of all available organizational resources to achieve the goals. Constructs are addressed in propositions built on the basis of literature where their relationships are discussed. In the approach of the propositions, were found next to the researched literature, affirmative positions made.

Keywords: Dynamic Capabilities; Innovation; Organizational Performance.

1. Introdução

Na pesquisa realizada por Alipour e Karimi (2001), os autores verificaram de que maneira a inovação colabora para um aprimoramento da *performance* organizacional e se realmente a inovação interfere como tal para o crescimento desta *performance*. Diante deste cenário, os autores defendem uma combinação de relações, sendo necessário, para tanto, maximizar as habilidades, uma estrutura adequada e processos.

Nonaka e Takeuchi (2002), colaboram que para manter uma vantagem competitiva e conseqüentemente uma adequada *performance* organizacional, é importante fazer uso das capacidades dinâmicas. Neste sentido o ensaio parte do pressuposto que os construtos podem influenciar e serem influenciados mutuamente, ora um, ora outro, em outro momento um servindo como mediador, dependendo do ambiente em que se encontram. Assim pode-se constatar como se dá a relação entre as capacidades dinâmicas, a inovação e o desempenho organizacional.

Abordando a análise de tais construtos de modo que a relação existente entre eles foi considerada positiva, o que, caracteriza, tal tema como emergente, impulsionando a demanda por estudos complementares.

Assim, o objetivo deste ensaio teórico é discutir as relações entre capacidades dinâmicas, inovação e desempenho organizacional, na tentativa de apresentar algumas reflexões teóricas acerca das relações.

Finalizando o tema descrito, o ensaio teórico está estruturado em quatro sessões excetuando-se esta introdução. Na segunda sessão é realizada uma revisão da literatura em torno das capacidades dinâmicas, da inovação e do desempenho organizacional. Na terceira sessão são elencadas as proposições e discussões, e por fim, na quarta sessão são apresentadas as considerações finais.

2. Referencial Teórico

2.1. Capacidades Dinâmicas

Encontram-se na literatura, diversas definições de capacidades dinâmicas feitas pelos pesquisadores do assunto, desde que o conceito foi introduzido originalmente por Winter (1964) e estudada por (KAY, LEIH; TEECE, 2018). Embora haja relacionamento entre essas definições, é comum cada autor enfatizar algum aspecto particular das capacidades dinâmicas.

Em linhas gerais, é possível identificar nos estudos sobre capacidades dinâmicas, duas linhas de abordagem:

a) conjunto de rotinas e processos (EISENHARDT; MARTIN, 2000);

b) conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais (TEECE et al., 1997).

Teece et al. (1997), argumentam que as capacidades dinâmicas permitem que as organizações integrem, construam e reconfigurem seus recursos e competências e, portanto, mantenham a *performance* em períodos de mudança de ambientes de negócios.

As capacidades dinâmicas, abordadas inicialmente em Teece et al. (1997), buscam explorar as competências da organização, visando atender às mudanças ocorridas no ambiente empresarial. Basicamente consiste na habilidade de renovação das competências organizacionais da instituição, as quais estão inseridas em um ambiente mutante. Esses autores enfatizam também a necessidade de adaptação e reestruturação das competências e recursos para alcançar os objetivos delineados pela organização. Seguindo o pensamento de Teece et al. (1997), as escolhas passadas influenciam as escolhas das competências atuais e, normalmente, as empresas seguem uma trajetória. Assim, ficam definidas as oportunidades ou as capacidades que a organização domina e conseqüentemente suas incompetências.

Para uma melhor compreensão, Teece e Pisano (1994) fragmentaram o tema “capacidades dinâmicas” de modo a facilitar o entendimento e conceitualização. Segundo eles, o termo “capacidades” está ligado à adaptação e reconfiguração das técnicas e habilidades organizacionais, tanto internas como externas, em um ambiente de constante transformação. Já o termo “dinâmicas” se refere às transformações deste mesmo ambiente.

Zahra et al. (2006) defendem que a importância do estudo das capacidades dinâmicas, reside no fato de a empresa direcionar os recursos que serão a base para a sustentação da vantagem competitiva em um ambiente turbulento. Sendo assim, estas capacidades permitem respostas rápidas às demandas do ambiente em virtude da habilidade das organizações em reformular suas competências (TEECE; PISANO, 1994; LAAKSONEN; PELTONIEMI, 2018).

As capacidades dinâmicas relacionam-se a uma discussão onde as mudanças são constantes e as empresas precisam continuamente se reinventar para conseguir sustentar a vantagem competitiva

conquistada (EISENHARDT; MARTIN, 2000; WINTER, 2003; TEECE, 2007; TONDOLO; BITENCOURT, 2014; MUDALIGE; ISMAIL; MALEK, 2019), enquanto que Andreeva e Chaika (2006), argumentam que as capacidades dinâmicas estão ligadas ao talento da organização em substituir suas competências essenciais de acordo com as alterações sofridas no ambiente onde a empresa está inserida (ALVARENGA; COSTA, 2019; WÓJCIK & CISZEWSKA-MLINARIČ, 2020).

2.2. Inovação

Em 1912, Schumpeter conferiu à inovação um novo paradigma dentro da teoria econômica, iniciando ali um novo conceito em torno do assunto. Para ele, a inovação é o fundamento de um processo de desenvolvimento econômico, uma vez que aborda novos valores.

Schumpeter (1912) defende que a inovação consiste na introdução de um novo método ou produto, que possibilita a abertura de um novo mercado, o qual pode ser alcançado por meio da descoberta de uma nova matéria prima, produto, processo, ou ainda, um novo serviço, seja no ambiente produtivo ou no mercadológico (SCHUMPETER, 1912; KIM; NELSON, 2005).

Em uma perspectiva temporal, tem-se alguns conceitos básicos e evolutivos, iniciando por Schumpeter (1939), definindo a inovação como uma função baseada em um pensamento criativo conjugado com a ação. Para Rogers e Shoemaker (1971), a inovação é uma idéia, uma prática, um objeto percebido como novo pelo indivíduo. Na visão de Rothwell e Zegveld (1982) a inovação envolve a criação de técnicas novas e úteis. Em uma concepção empreendedora de Drucker (2003), inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, os meios pelos quais são exploradas as mudanças como oportunidades para novos negócios ou serviços diferentes.

Seguindo a visão Schumpeteriana, a inovação necessita reverter em ganhos para a organização e é mister que estes ganhos sejam garantidos uma vez que são provenientes do esforço realizado para sua obtenção. Assim, a invenção passa a ser considerada inovação quando se verifica sua absorção pelo mercado ou suas estruturas são internacionalizadas pela empresa (SCHUMPETER, 1912).

A partir desse entendimento existe uma diferenciação entre invenção e inovação. A invenção, embora possua uma racionalidade, ignora a obrigatoriedade de um resultado financeiro positivo. Por outro lado, a inovação é dotada de racionalidade econômica, com ganhos financeiros, gerados pelo novo produto, novo processo ou até mesmo novo procedimento (BUENO; SANT'ANNA 2022; FREEMAN, 1982).

Na medida que a empresa torna-se um colaborador no processo de absorção do conhecimento, entende-se que o desempenho da inovação seja diferenciado, com vários estudos já demonstrando isto (LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

Para Zawislak e Martins (2007), as mudanças empresariais no que diz respeito à inovação no tocante a concorrência, ocorre entre as empresas que inovam e favorecem esse processo, fazendo com que o pensamento inovativo prospere dentro da organização. Assim unem a descontinuidade, as mudanças, a troca de produtos em conjunto com novas concepções de consumo e incorporam novos valores.

2.3. Desempenho Organizacional

A *performance* organizacional possui seu conceito ligado a uma sequência de resultados (SONNENTAG; FRESE, 2002), trazendo uma sugestão de busca de objetivos baseada em eficiência e eficácia (ABBAAD, 1999).

A avaliação da *performance* consiste no processo de mensuração da ação, identificando onde esta correlaciona-se com o desempenho, de modo que a definição deste desempenho resulta na eficiência e eficácia desta ação (NELLY; GREGORY; PLATTS, 1995). A *performance* organizacional é obtida, conforme a capacidade de assimilação e utilização das informações contidas no ambiente no qual está inserida, possibilitando que sejam alinhadas com a empresa (COHEN; LEVINTAL, 1990).

O conceito de *performance* organizacional foca-se na obtenção de resultados, alicerçado em indicadores financeiros que representam o cumprimento das metas projetadas pela organização. Considerando-se um conceito mais abrangente de *performance* organizacional necessita-se considerar um desempenho operacional além dos parâmetros financeiros. Podem ser usados a qualidade, a inovação e o mercado entre outras medidas que podem ser usadas para avaliar a eficiência tecnológica nesta questão da avaliação da *performance* (VENKATRAMAN; RAMUNUJAN, 1986).

A avaliação da *performance* dentro da organização tem um destaque pela dificuldade dos sistemas, até então usados, em conseguir fazer isso de maneira mais sistêmica. Ela liga-se ao princípio de que só é possível gerenciar algo que seja plausível de ser medido, onde o objetivo de medir a *performance*, permite ao gestor compreender a empresa e o que é possível fazer para melhorar este desempenho (NELLY, 1998).

A *performance* organizacional pode ser quantificada, tanto pelo desempenho interno quanto pelo desempenho aferido. O desempenho interno relaciona-se com a qualidade do produto, custos e lucratividade, enquanto o desempenho aferido está relacionado à comparação com empresas líderes

do mesmo segmento, considerando variáveis como custos, qualidade e satisfação do cliente. Este *benchmarking* gera aprendizagem organizacional e, também, mudanças com maior frequência (GERMAIN; DROGE; CHRISTENSEN, 2001).

De acordo com Roberts (1996), a *performance* organizacional possui um relacionamento com eficiência interna e global e, também, com a competência de reagir no ambiente externo e interno da empresa. Já para Lebas (1995), é entendida como a possibilidade de criar um valor em determinado período. O sistema de sua avaliação consiste em atribuir uma valoração significativa para a empresa em função dos objetivos delineados, realizando uma análise entre o momento atual e o futuro após a evolução. Este processo objetiva a identificação das relevâncias dentro da organização; assim como propiciar a visualização da *performance* organizacional e uma sincronia de ações que gerem as melhorias (DUTRA, 2005).

Melhorar a *performance* da organização é o objetivo da maioria dos gestores. O sucesso depende que a organização estabeleça um índice global de medição de *performance* que forneça informações claras e metas estabelecidas pela empresa, para os funcionários de gestão e quadro funcional. Este índice de desempenho organizacional está dividido em três dimensões: eficiência, eficácia e adaptabilidade (BANDEIRA.; CALLADO, 2020; RUKERT et al., 1985).

Lin (2005), aponta que a *performance* não considera apenas as realizações anteriores, mas também inclui a capacidade potencial para alcançar com êxito os objetivos futuros. Segundo Robbins e Coulter (1996), o desempenho é um fato objetivamente existente, que fornece tanto a avaliação objetiva como a subjetiva. Ele constitui comportamentos relacionados aos objetivos organizacionais, dependendo dos níveis de contribuição dos indivíduos à organização (BORMAN; MOTOWILDO, 1993).

Crispim e Lugoboni (2012), afirmam que houve o incremento da multidisciplinaridade de requisitos e a complexidade no gerenciamento, pois a *performance* incorporou propriedades da área financeira e de recursos humanos assimilando a integração de requisitos na avaliação de desempenho no estudo dos cenários de mercado e capital intelectual.

Maltz, Shenhar e Reilly (2003), indicam a inexistência de índices de desempenho para avaliar a *performance* organizacional onde especificam, inicialmente as pessoas, pois estas detêm conhecimento de todas as áreas que se beneficiam do sucesso da organização. Seguindo então pelos processos que significam a competência da organização de onde podem-se vislumbrar as melhorias.

Kaplan e Norton (1996) propuseram uma ferramenta para medir o *performance* organizacional global e para isso incluiu quatro perspectivas: os clientes, o processo de negócios, aprendizado e crescimento interno. Outros estudiosos têm, continuamente, discutido este índice de medição de *performance* organizacional, como por exemplo Bolat e Yilmaz (2009), os quais dividem

o desempenho organizacional em sete índices de medição: organizacional, eficácia, produtividade, rentabilidade, qualidade, melhoria contínua e responsabilidade social.

3. Metodologia

Este ensaio desenvolvido fundamenta-se em uma revisão teórica de estudos empíricos e conceituais para desenvolvimento de proposições, e de um modelo de conceitual. Conforme Meneguetti (2011), o ensaio tem como objetivo demonstrar as mudanças qualitativas que podem ocorrer nos objetos ou fenômenos analisados. Neste artigo buscou-se identificar interações entre os temas abordados, ou seja, capacidades dinâmicas, inovação e desempenho organizacional.

4. Proposições e Discussões

A diversidade de informações obtidas através de pesquisa impulsiona o descobrimento de novas ligações entre as diferentes ideias e perspectivas, assim como recombinar conhecimentos antigos e novos, principalmente quando isto acontece longe do domínio do conhecimento atual da empresa pois novas variações são suscetíveis de serem adicionadas ao conjunto de conhecimento (JANNUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016; KATILA; AHUJA, 2002). Estas novas variações proporcionam um conjunto mais rico de soluções para lidar com questões emergentes.

Um desempenho organizacional superior pode ser alcançado através de uma inovação de produto e uma inovação radical de produto com obtenção de benefícios nunca alcançados pelos clientes e uma redução de custos bastante significativas com a possibilidade de serem criadas até mesmo novas organizações (DOS SANTOS, et al, 2016; SLATER; MOHR; SENGUPTA, 2014).

Para Collis (1994), a capacidade dinâmica é a habilidade da empresa inovar com maior velocidade e de maneira superior aos concorrentes, principalmente quando o ambiente exige mudanças aceleradas e contínuas.

Segundo as reflexões abordadas neste estudo, elas evidenciam a seguinte proposição:

P1: Quanto mais forte a inovação, maior será a *performance* organizacional originária da mediação pelas capacidades dinâmicas.

A inovação, mesmo estando relacionada ao desenvolvimento de tecnologia, será possível nas organizações que conseguirem inovar mesmo sem terem disponibilidade tecnológica, principalmente em países como o Brasil onde tem-se uma infinidade de dificuldades para ter acesso à tecnologia, e quando a conseguem, o custo pago é muito alto. Existem outras possibilidades ou mecanismos que possibilitam estas empresas inovarem. As capacidades dinâmicas podem ser uma opção a isto

(CARMONA, DOS SANTOS PARISOTTO, 2017; ZAWISLAK; FRACASSO; TELLO-GAMARRA, 2013).

Conforme Nelson, Winter (1982) a possibilidade de inovação em capacidades relacionadas às rotinas e, assim entendendo que não obrigatoriamente precisavam estar ligados à tecnologia. Isto é justificado em Teece, Pisano e Schuen (1997) em que os autores defendem que as capacidades dinâmicas não são adquiridas através de uma compra e sim desenvolvidas dentro da própria organização. Esta afirmação pode ser entendida de maneira que mesmo sem ter acesso a uma tecnologia avançada, as organizações podem chegar a inovar simplesmente desenvolvendo suas capacidades dinâmicas, pois estas vão auxiliar diretamente no alcance de inovações.

Tendo como base as afirmações encontradas na literatura pesquisada a seguinte proposição é elaborada:

P2 – As capacidades dinâmicas influenciam positivamente na geração de inovação tecnológica.

As capacidades dinâmicas, principalmente inovativas, são um indicador importante favorecendo a lucratividade e onde pode-se averiguar a *performance* organizacional positiva (AKGUN et al., 2007; BAÍA; FERREIRA, 2019). Já as capacidade dinâmicas absorptivas justificam-se com a dependência externa da organização de informações com as atividades voltadas às inovações em um ambiente assolado por mudanças, pois esta *performance* da organização fica dependente destes itens (ZOLLO; WINTER, 2002, assim a capacidade dinâmica é uma potencial integradora da visão de recursos e competências na compreensão, não só da criação como também da sustentação da vantagem competitiva das empresas objetivando a busca da *performance* da organização (LIN; WU, 2014).

Em Winter (2003), as capacidades dinâmicas são compostas de várias rotinas que concebem as modificações na organização. São consideradas um padrão de atividade coletiva com o qual a empresa utiliza para modificar suas rotinas na busca por melhorar sua *performance*. Esta lógica acaba conduzindo a reflexão para a seguinte proposição:

P3 – As capacidades dinâmicas influenciam positivamente em uma *performance* organizacional

5. Considerações Finais

A partir das constatações encontradas na teoria, observa-se que existe uma relação plena da ligação entre os construtos abordados neste ensaio teórico, capacidades dinâmicas, a inovação e o desempenho organizacional. Isto pode ser ocasionado pela diversidade de abordagens encontradas na

bibliografia. Durante a pesquisa, foram encontradas afirmações que vem ao encontro das reflexões descritas neste mesmo trabalho. Isto é, que sugestionam afirmações que convergem para as proposições.

Importante salientar que são abordagens pertinentes de autores conceituados na academia, como Schumpeter (1912), Kaplan e Norton (1996) e Teece et al. (1997) e por exemplo, o que auxilia a validar as considerações inicialmente apresentadas.

Conforme resultados obtidos, Marín-Idárraga; Cuartas-Marín (2019), Slater, Mor e Sengupta (2014), defendem o ponto de vista que a intensidade da inovação influencia diretamente na performance da organização estando mediada pelas capacidades dinâmicas. Nessa lógica, Collins (1994) corrobora na mesma linha de pensamento.

É importante mencionar que as capacidades dinâmicas favorecem o desenvolvimento das inovações tecnológicas. Pensamento defendido por Atuahene e Gima (2005) compartilhado por Teece (2006).

Outro aspecto importante verificado neste estudo é de que a *performance* da organização é influenciada pelas capacidades dinâmicas. Autores como Baia; Ferreira (2019), Costa (2019), Freeman (1982), Teece (1986) e Dosi (1988) confirmam esta hipótese elaborada no decorrer do trabalho.

No que se refere à análise pretendida neste ensaio, é adequado propor uma pesquisa empírica onde seja possível testar as hipóteses elencadas durante o decorrer do trabalho auxiliando na confirmação da validade das propostas elaboradas, bem como contribuir para a justificativa da importância da realização de investigações neste campo de estudo.

Referências

ABBAAD, G. *Um Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho*. IMPACT, Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, UNB, 1999.

AKGUN, A. E.; KESKIN, H.; BYRNE, J. C.; AREN, S. Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, v. 27, n. 9, p. 501-513, 2007.

ALVARENGA, M. A., & da Costa, P. R. (2020). Intraempreendedorismo: Uma Proposta para Reorganização da Literatura. *Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação*, 5(1), 57-80.

ALIPOUR, F.; KARIMI, R. Mediation role of innovation and knowledge transfer in the relationship between learning organization and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, v. 2, n. 19, p. 144-147, 2011.

ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. *Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?* St. Petersburg State University: São Petersburgo, 2006.

ATUAHENE-GIMA, K. Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing*. v. 69, n. 4, p. 61-83, 2005.

- BAÍA, E. P.; FERREIRA, João JM. Dynamic capabilities and performance: How has the relationship been assessed?. *Journal of Management & Organization*, p. 1-30, 2019.
- BANDEIRA, H. T.; CALLADO, A. L. C. Análise das Relações entre Uso de Indicadores de Desempenho Organizacional e Fatores Contingenciais: Uma Investigação em Empresas de Construção Civil da Cidade de Recife – PE. *Revista Organizações em Contexto*, v. 16, n. 32, p. 1-43, 2020.
- BOLAT, T.; YILMAZ, O. The relationship between outsourcing and organizational performance: is it myth or reality for the hotel sector? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 21, n.1, p.7-23, 2009.
- BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In. SCHMIDTT, N.; BORMAN, W. C. *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. 1993.
- BUENO, M. C.; SANT'ANNA, A. S.; DINIZ, D. M. Dimensões intervenientes da inovação: estudo empírico em empresas do Vale do Silício. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, v. 9, n. 2, p. 1-23, 2022.
- CARMONA, Linda Jessica De Montreuil; DOS SANTOS PARISOTTO, Iara Regina. Capacidades Dinâmicas e Inovação Colaborativa: Estudo de Caso no Setor Têxtil Catarinense. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 16, n. 4, p. 50-68, 2017.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absortive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quartely*, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.
- COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, p. 143-152, 1994.
- COSTA, Larissa Martinatto da. Capacidades dinâmicas e desempenho organizacional: um estudo em organizações do terceiro setor. 2019. Dissertação de Mestrado.
- CRISPIM, S.; LUGOBONI, L. Avaliação de desempenho organizacional: Análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Lisboa, v. 11, n. 1, 2012.
- DOS SANTOS, José Glauber Cavalcante et al. Efeitos da inovação no desempenho de firmas brasileiras: Rentabilidade, lucro, geração de valor ou percepção do Mercado. *Revista de Administração Unimep*, v. 14, n. 3, p. 155-183, 2016.
- DOSI, G. Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*, v. 26, n. 3, p. 1120-1171, 1988.
- DRUCKER, P. F. *The new realities*. Transaction publishers, 2003.
- DUTRA, A. Metodologia para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicriterial. *Revista Contemporânea de Contabilidade*. Florianópolis, ano 02, v. 01, p.25-56, 2005.
- EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, n. 21, v. 10-11, p. 105-121, 2000.
- FREEMAN, C. *Economics of Industrial Innovation*. Cambridge, 2th edition, MIT Press, 1982.
- GERMAIN, R.; DROGE, C.;CHRISTENSEN,W. The Mediating role of Operations Knowledge in the relationship of Context with Performance. *Journal of Operations Management*. V 19, I4, 2001.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balance Scoregard: Translating Strategy In to Action*, Harvard Busines School Press, Boston, MA, 1996.

- KATILA, R.; ARUJA, G. Something Old Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 6, p. 1183-194, 2002.
- KIM, L.; NELSON, R. *Tecnologia, Aprendizado e Inovação: as experiências das economias de industrialização recente*. Campinas: Unicamp, 2005.
- JANNUZZI, Celeste Sirotheau Corrêa; FALSARELLA, Orandi Mina; SUGAHARA, Cibele Roberta. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 21, p. 97-118, 2016.
- LAAKSONEN, O.; PELTONIEMI, M.. The essence of dynamic capabilities and their measurement. *International Journal of Management Reviews*, v. 20, n.2, p.184-205. 2018.
- LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management*, p. 833–863.2006.
- LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, v. 41, n.1-3, p. 23-35, 1995.
- LIN, M. Q. Intellectual capital, sharing organizational culture and organization managerial performance: an empirical investigation, *Management Review*, v. 24, n.1, p. 58-81, 2005.
- LIN, Y.; WU, L. Y. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 3, p. 407-413. 2014.
- KAY, N. M.; LEIH, S.; TEECE, D. J. The role of emergence in dynamic capabilities: A restatement of the framework and some possibilities for future research. *Industrial and Corporate Chang*, v.7, n.4, p. 623-638. 2018.
- MARÍN-IDÁRRAGA, DA; CUARTAS-MARÍN, JC Relação entre a Inovação e o Desenvolvimento: Impacto da Intensidade Competitiva e o 'Slack' Organizacional. *Revista de Administração de Empresa*, v. 59, n.2, p.95-107, 2019
- MALTZ, A. C.; SHENHAR, A. J.; REILLY, R. R. Beyond the balanced scorecard: Refining the search for organizational success measures. *Long Range Planning*, v. 36, n. 2, p. 187-204, 2003.
- MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico? *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 2, 2011.
- MUDALIGE, D., I. N. A.; MALEK, M. A. Exploring the role of individual level and firm level dynamic capabilities in SMEs' internationalization. *Journal of international Entrepreneurship*, v. 1, n.17, p. 41-74, 2019.
- NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.
- NELLY, A. *Measuring Business Performance: Why, what and how*. London. The Economist/Profile Book, 1998.
- NELSON, R. R.; WINTER, S, G. *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press: Cambridge, 1982.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- ROBBINS, S. P; COULTER, M. *Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996.
- ROBERTS, N. C. *Public Deliberation: An Alternative Approach to Crafting Policy and Setting Direction*. Naval Postgraduate School, Monterey, CA ,1996.

- ROGERS, E. M.; SHOEMAKER, F. F. *Communication of Innovations; A Cross-Cultural Approach*, 1971.
- ROTHWELL, R.; ZEGVELD, W. *Innovation and the small and medium sized firm*. 1982.
- RUCKET, R. W.; WALKER, O. C.; ROERING, K. J. The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance. *Journal of Marketing*, v. 49, n.1, p.13-25, 1985.
- SCHUMPETER, J. *The Teory of Economic Development*. Harvard University Press: Cambridge, 1912.
- SCHUMPETER, J. A. *Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. New York: McGraw-Hill, 1939.
- SALTER, S. F.; MOHR, J. J.; SENGUPTA, S. Radical Product Innovation Capability. *Literature Review, Synthesis, and Illustrative Research Propositions*, v. 31, n. 3, p. 552-566, 2014.
- SONNENTAG, S.; FRESE, M. *Performance Concepts and Performance Theory*. Psychological Management of Individual Performance. Chichester; UK John Wiley e Sens, p 03-25, 2002.
- TEECE, D. J. Profiting from Technological Innovation. *Research Policy*, v.15, p. 285-305, Elsevier, 1986.
- TECCE, D. J.; PISANO, G. *The dynamic capabilities of firms: an Introduction Industrial an Corporate Change*, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamics Capacitates and Strategic Management. Strategic Management. *Strategic Management Journal*, n. 18, p. 509-533, 1997.
- TEECE, D. J. Reflections on Profiting from Innovation. *Research Policy*, v. 35, p. 1131-1146, 2006.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capacidades: The nature and microfundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.
- TEECE, D. J. Dynamics capabilities: routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamics Capacidades and Strategic Management. Strategic Management. *Strategic Management Journal*, n. 18, p. 509-533, 1997.
- TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. *Brazilian Business Review*, v. 11, n. 5, p. 124-147, 2014.
- VENKATRAMAN, N; RAMANUJAN, V. Measurement of business performance in strategic research: a comparison of approaches. *Academic Management Review*, v. 11, p. 801-814, 1986.
- WINTER, S. G. *Economic 'Natural Selection' and the Theory of the Firm*. Yale Economic Essays, v. 4, p. 225-272, 1964.
- WINTER, S. Understanding dynamics capacidades. *Strategic Management Journal*, v. 24, n.10, p. 991-1005, 2003.
- WÓJCIK, P., & Ciszewska-Mlinarič, M. (2020). The impact of cognitive and behavioral factors on the export performance: a dynamic capabilities perspective. *European Business Review*, 33(3), 427-449.
- ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, n. 43, v. 4, 2006.
- ZAWISLAK, P., MARTINS, L. Strenghtening Innovation in Developing Countries. *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 2, n. 4, p. 44-54, 2007.

ZAWISLAK, P. A.; FRACASSO, E. M.; TELO GAMARRA, J.E. Intensidade Tecnológica e Capacidade de Inovação de Firms Industriais. *XV Congresso da Associação Latino Ibero Americana de Gestão de Tecnologia*. ALTEC, 2013.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, 2002.