

# CAPACIDADES DINÂMICAS NO COMPLEXO WALT DISNEY WORLD RESORT

DYNAMIC CAPABILITIES AT THE WALT  
DISNEY WORLD RESORT COMPLEX

GABRIELA GIMENES RAMOS  
gabriela.gramos@msn.com

ANDRÉ LUÍS JANZKOVSKI CARDOSO  
andre.cardoso@ufr.edu.br

## RESUMO

Apresentadas como uma resposta às lacunas deixadas pela teoria da Visão Baseada em Recursos, as Capacidades Dinâmicas (CDs) consistem em um modelo contemporâneo da administração estratégica. Inicialmente salientadas em 1997, com o artigo *Dynamic capabilities and strategic management*, de Teece, Pisano e Shuen, as CDs contribuem significativamente para explicar a obtenção de vantagem competitiva sustentável pelas organizações. Tendo como empresa pesquisada o complexo de parques temáticos e resorts Walt Disney World Resort, nos Estados Unidos, este artigo procurou identificar quais seriam as CDs do complexo Walt Disney World Resort percebidas pelos participantes brasileiros do Cultural Exchange Program (CEP) de 2016/2017. Entre os seis elementos determinantes de CDs encontrados estão: Capacidade de inovação; Capacidade de percepção e reação a oportunidades; Tomada de decisão estratégica; Fusões, Aquisições e Alianças estratégicas; Capacidade de mudança; e Criação e gerenciamento de conhecimento. As principais contribuições desse trabalho, fundamentam-se na proposta de convergência dos diferentes conceitos de CDs levantados por estudiosos do tema, assim como no desenvolvimento de um quadro-síntese incorporado por esses conceitos e também na apresentação de exemplos reais de CDs dentro de uma organização, facilitando o entendimento sobre essa abordagem estratégica cujo conceito, ainda, encontra-se em formação.

**Palavras-chaves:** Capacidades Dinâmicas. Walt Disney World Resort. Cultural Exchange Program. Competências. Processos empresariais. Habilidades.

## ABSTRACT

*Presented as a response to the gaps left by the Resource Based View theory, Dynamic Capabilities consist of a contemporary model of strategic management. Initially emphasized in 1997, with the article Dynamic capabilities and strategic management, by Teece, Pisano and Shuen, the Dynamic Capabilities contribute significantly to explain the obtaining of sustainable competitive advantage by the organizations. Having the Walt Disney World Resort complex, in the United States, been chosen as the researched company, this article sought to identify which CDs of the Walt Disney World Resort complex would be perceived by Brazilian participants in the 2016/2017 Cultural Exchange Program (CEP). Among the six determinants of Dynamic Capabilities, can be found: Capability to innovate; Capability to sense and react to opportunities; Strategic decision making; Mergers, Acquisitions and Strategic alliances; Capability to change; and Knowledge creation and management. The main contributions of this work are based on the proposal of converging the different concepts of Dynamic Capabilities raised by scholars, as well as the development of a synthesis framework incorporated by these concepts and also in the presentation of real examples of Dynamic Capabilities within an organization, facilitating the understanding of this strategic approach, the concept of which is still under development.*

**Keywords:** Dynamic capabilities. Walt Disney World Resort. Cultural Exchange Program. Competences. Company processes. Skills.

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Inicialmente proposta no ano de 1964, por Winter (MEIRELLES; CAMARGO, 2014), a abordagem das Capacidades Dinâmicas (CDs) só teve seu conceito introduzido depois da publicação do artigo de Teece, Pisano e Shuen (1997), de maneira a propor respostas às lacunas deixadas pela teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) e atraindo a atenção crescente de pesquisadores como um novo e robusto paradigma no campo da estratégia (CARDOSO; KATO, 2015). Contudo, a área de estudo sobre as CDs ainda está em formação (SANTOS; KATO, 2014), e seu conceito tem sido reformulado ao longo dos anos por diversos autores (EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT *et al.*, 2007; HELFAT; PETERAF, 2009; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007; WANG; AHMED, 2007; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; e ZOLLO; WINTER, 2002). Entretanto, a definição mais comum compartilhada pela maioria deles é a de que CDs representam a capacidade de uma organização em manipular seus recursos, capacidades comuns ou habilidades.

As CDs contribuem para o alcance e para a manutenção de vantagem competitiva sustentável para empresas (GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016), fator que consiste na relevância do entendimento do conceito para as empresas, justificando a importância de novos estudos sobre o tema, considerando organizações que sejam referência em suas áreas de atuação, por exemplo, a Disney, pois em uma pesquisa na base da Spell foram localizados apenas oito trabalhos que se referenciavam à Disney, porém nenhum deles com o enfoque em CDs. Desta forma, a motivação para este artigo surgiu por meio da oportunidade de realizar um programa de trabalho internacional temporário no complexo Walt Disney World Resort, no estado da Florida nos Estados Unidos e responder a seguinte pergunta de pesquisa: quais seriam as capacidades dinâmicas do complexo Walt Disney World Resort percebidas pelos participantes brasileiros do Cultural Exchange Program (CEP) de 2016/2017. Desta maneira, o objetivo deste estudo foi identificar quais seriam as capacidades dinâmicas do complexo Walt Disney World Resort percebidas pelos participantes brasileiros do Cultural Exchange Program (CEP) de 2016/2017.

Como contribuições deste trabalho, busca-se (i) fundamentar uma proposta de convergência dos diferentes conceitos de CDs levantados por estudiosos do tema, (ii) desenvolver um quadro-síntese incorporado por esses conceitos e (iii) apresentar exemplos reais de CDs dentro de uma organização de destaque internacional, facilitando o entendimento sobre essa abordagem estratégica cujo conceito, ainda, encontra-se em formação.

Assim, este artigo está dividido, além das considerações iniciais, em outras quatro partes, constituídas pelo referencial teórico; os procedimentos metodológicos; o tratamento, a apresentação e a discussão dos dados; e as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é apresentado em duas seções. A primeira delas trata sobre o conceito das CDs, sua origem, desenvolvimento e também estudos sobre o tema no Brasil. A segunda seção apresenta visões de diferentes autores sobre como CDs podem ser identificadas dentro das organizações, ou seja, seus elementos determinantes. Ao término, há a proposição de uma síntese com indicação de possíveis categorias analíticas a partir da reflexão sobre os construtos teóricos discutidos nesta seção.

### 2.1 Capacidades Dinâmicas: um Conceito em Formação

A primeira abordagem sobre CDs foi apresentada por Teece, Pisano e Shuen (1997) que, com o objetivo de enfrentar a questão sobre como uma empresa alcança e sustenta vantagem competitiva, desenvolveram a abordagem, buscando analisar as fontes de criação e captura de riqueza pela organização. Ao posicionar sua nova abordagem, de modo que fossem apresentadas semelhanças e diferenças entre as teorias sobre estratégias competitivas já existentes, como a das forças competitivas de Porter (1979), a abordagem do conflito estratégico e também a abordagem da visão baseada em recursos (VBR), Teece, Pisano e Shuen (1997) apresentaram uma quarta abordagem: as Capacidades Dinâmicas.

Inicialmente, ao propor uma visão ampla da abordagem de CDs como um modelo de estratégia que enfatiza a eficiência, os autores destacaram dois fatores que não foram considerados focos de atenção nas perspectivas anteriores sobre estratégia, os termos "capacidade" e "dinâmica". O primeiro enfatiza o papel necessário do gerenciamento estratégico na reconfiguração, integração e adaptação adequadas das habilidades internas e externas da empresa e também seus recursos e competências funcionais para responder a um ambiente em mudança. O termo "dinâmica" refere-se à capacidade de renovação de competências para alcançar coerência com o ambiente de negócios em mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Teece, Pisano e Shuen (1997, p.516) definiram CDs como "a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder rapidamente a ambientes de mudança". Depois da definição inicial proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997), houve uma evolução no estudo do conceito de CDs (MEIRELLES; CAMARGO, 2014), o que levou Eisenhardt e Martin (2000) a buscar expandi-lo e refiná-lo, a partir da definição inicial (HELFAT *et al.*, 2007), mas conceituando-as como os processos da empresa que utilizam recur-

tos para combinar e até mesmo criar mudanças de mercado. Logo, as CDs seriam descritas como “as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas conseguem novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem” (EISENHARDT; MARTIN, 2000, p.1107).

Mais tarde, Zollo e Winter (2002, p.340) definiram CDs como “um padrão aprendido e estável de atividade coletiva pelo qual a organização gera e modifica sistematicamente suas rotinas operacionais na busca de uma eficácia melhorada”. Para eles, CDs surgem a partir da constituição de métodos sistemáticos da empresa para modificar as rotinas operacionais, ou seja, a partir da aprendizagem. Essa definição tem a vantagem de identificar especificamente rotinas operacionais como o objeto sobre o qual as CDs operam.

Zahra, Sapienza e Davidsson (2006, p. 7), de maneira geral, definiram as CDs como “as habilidades para reconfigurar os recursos e rotinas de uma empresa de maneira prevista e considerada adequada pelo principal tomador de decisão da empresa”. Com uma definição similar, Helfat *et al.* (2007, p. 4) indicaram que as CDs são a “capacidade de uma organização de, propositalmente, criar, estender ou modificar sua base de recursos”, sejam eles tangíveis, intangíveis e humanos, e também as capacidades que a empresa possui, controla ou sob as quais tem acesso.

A visão de Wang e Ahmed (2007) também se assemelha às anteriores, em que definiram CDs como:

A orientação comportamental constante de uma empresa para integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, o mais importante, aprimorar e reconstruir suas capacidades principais em resposta ao ambiente em mudança para alcançar e manter vantagens competitivas (WANG; AHMED, 2007, p. 35).

A proposta de que a capacidade de mudança é a única capacidade dinâmica existente foi apresentada por Andreeva e Chaika (2006), ao sugerirem que a compreensão da capacidade de mudança como um componente natural de qualquer capacidade dinâmica em uma organização revela melhor sua natureza. Para as autoras, qualquer capacidade funcional, não associada a capacidade de mudança, torna-se rapidamente passível de obsolescência tendo em vista um ambiente dinâmico.

Teece (2007) indicou que, para propósito analítico, CDs podem ser agrupadas nas capacidades de sentir e moldar oportunidades; aproveitar oportunidades; e também manter competitividade por meio do aprimoramento, combinação, proteção e reconfiguração dos ativos intangíveis e tangíveis da empresa, quando necessário. Ainda em termos analíticos, McKelvie e Davidsson (2009) investigaram métodos que novas empresas utilizaram para adotar a criação de valor, por meio da inovação, como capacidade de geração de ideias, de introdução de rupturas no mercado e também de desenvolvimento de novos produtos e processos.

Assim, após a apresentação conceitual sobre CDs oriundas de autores em sua maioria estrangeiros, buscou-se identificar o que tem sido estudado e produzido no Brasil com respeito às CDs. Entre os estudos de CDs, realizados no Brasil, estão os que buscam identificar elementos, construção ou relações desenvolvidas entre CDs e organizações, bem como estudos teóricos e bibliométricos. Em pesquisa em setembro de 2016 na base da Spell, tendo como palavra-chave “capacidades dinâmicas”, foram encontrados 33 artigos que tratavam do assunto.

Aragão, Forte e Oliveira (2010) indicaram haver uma defasagem de mais de uma década no país com relação ao início das pesquisas sobre VBR e CDs no exterior. Além disso, os resultados mostraram que os estudos sobre o assunto demonstravam a predominância de autores de língua inglesa, e pouca preocupação com a clareza da metodologia utilizada nos trabalhos.

Pesquisas realizadas em organizações, em sua maioria, buscaram compreender relações entre CDs e o desempenho da empresa (BISPO; GIMENEZ; KATO, 2016), inovação em serviços (MAZZA; ISIDRO-FILHO; HOFFMANN, 2014), obtenção de vantagem competitiva (MONTEIRO; SOARES; RUA, 2013) e capital social organizacional (SANTOS; ZILBER, 2014). Alguns autores buscaram identificar elementos determinantes de CDs em organizações (COSTA; PORTO, 2014; EVANGELISTA *et al.*, 2015; FLORIANI; BORINI; FLEURY, 2009; MARANHÃO; TEIXEIRA, 2015; WERLANG *et al.*, 2014), bem como sua construção (BALESTRO *et al.*, 2004; BRANDÃO; MUNIZ; GONÇALVES, 2009; FLORIANI; BORINI; FLEURY, 2009) e mobilização (GARCIA; BIGNETTI, 2014).

Produções de estudos teóricos também foram identificadas, entre eles revisões de literatura, como a de Grzeszezeszyn (2015), que concluiu que rotinas afetam CDs e vice-versa, e a de Tondolo e Bitencourt (2014), que identificou antecedentes que fazem as CDs emergirem nas organizações, assim como a noção de que o desenvolvimento de recursos e capacidades é consequência das CDs. Outra produção do conteúdo foi apresentada por meio de um ensaio teórico cujo objetivo era evidenciar as diferenças entre competências organizacionais e CDs (HERRMANN; BECKER, 2016).

Moreira e Moraes (2016) também realizaram um estudo teórico por meio do qual analisaram a consistência interna das principais abordagens de CDs, identificando contradições e similaridades. Já Vick *et al.* (2015) propuseram uma introdução ao fórum sobre inovação, CDs, capacidade de absorção do conhecimento e relações simbólicas e Munck, Silva e Borim-De-Souza (2015), por sua vez, realizaram um estudo de caráter bibliográfico em que fundamentaram um modelo interpretativo do processo cíclico da formação de CDs pelos agentes organizacionais em seu agir organizacional. Outra pesquisa bibliográfica, Santos e Kato (2014) demonstraram acreditar nas CDs como um fator moderador em processos de mudança e transformação.

Meirelles e Camargo (2014) trataram, especificamente, sobre o conceito de CDs. Os autores apresentaram um modelo integrador com diversas definições em que os aspectos determinantes da existência de CDs incluíam um conjunto de rotinas, habilidades, comportamentos, processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, relacionados à mudança e inovação. Também foi verificado que a evolução da compreensão do conceito de CDs está ligada a elementos componentes e mecanismos pelos quais as organizações as desenvolvem.

Panizzon, Milan e Toni (2013) buscaram identificar, entre outros fatores, as CDs baseadas em conhecimento como determinantes da inovação, propondo um modelo que pudesse estabelecer novas interfaces e ajudar no avanço da teoria das CDs baseadas em conhecimento. Panizzon *et al.* (2015) salientaram para a falta de uniformidade na definição e nas dimensões componentes das CDs. Eles propuseram, então, um framework de análise das CDs baseadas em conhecimento e os diferentes tipos de inovação, construído a partir da síntese de estudos que analisaram a relação entre esses temas.

Maciel, Sato e Kato (2012) apresentaram uma proposta de framework em seu trabalho, com o objetivo de compreender como as CDs desempenham seu papel na inovação dos ativos organizacionais em contextos de incerteza ambiental. Já Alvarenga *et al.* (2017) realizaram um estudo completamente diferente dos outros citados aqui, ao trazerem uma análise do filme “Recém Chegada” (New in Town, 2009), dirigido por Jonas Elmer, para a investigação do conceito de CDs em um ambiente de mudanças constantes. Entre os resultados da análise estão a necessidade de observar o significado de algumas afirmações propostas ao longo do filme. Isso levou os autores a destacarem que cautela é requerida e imprescindível e que, antes de qualquer generalização, a realidade deve ser rigorosamente observada.

Além de estudos teóricos e teórico-empíricos, alguns trabalhos buscaram apresentar a consolidação das publicações sobre CDs ao longo do tempo em algumas das principais bases de dados nacionais ou internacionais. Alguns estudos bibliométricos analisaram publicações anteriores com o objetivo de compreender como o tema CDs tem sido abordado pela literatura acadêmica, e concluíram que o conceito de CDs ainda pode ser enriquecido. Isso se deve ao fato de ainda apresentar inconsistências e falta de clareza conceitual e que novos estudos são fundamentais para um melhor entendimento sobre CDs e sua aplicação nas empresas (GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016).

Cardoso, Martins e Kato (2015) mapearam conceitualmente a área e a identificação das mudanças que aconteceram em sua estrutura intelectual, apresentando fatores, que representavam nove subcampos do tema das CDs. As conclusões obtidas, por meio das análises, indicaram uma revolução conceitual e de proposições teórico-empíricas, além do aumento de citações a autores contribuintes sobre CDs. Outros resultados apontaram uma variedade de fontes de publicação, a multidisciplinaridade da abordagem e também uma multiplicidade temática relacionada à CDs (CARDOSO; KATO, 2015).

Mas é possível identificar CDs? Para Eisenhardt e Martin (2000, p. 1107), é possível sim, pois as CDs “consistem em rotinas identificáveis e específicas que têm sido, frequentemente, assunto de ampla pesquisa empírica de lado próprio, fora da VBR”. Assim, a partir dos conceitos e dos diversos artigos abordados nesta seção, busca-se apresentar de maneira estruturada alguns fatores específicos que podem facilitar a identificação de CDs em uma organização.

## 2.2 Como Identificar Capacidades Dinâmicas?

Após uma síntese das definições e exemplos propostos pelos autores que estudam o tema, foram sintetizadas seis categorias de elementos determinantes de CDs. São elas: Capacidade de inovação; Capacidade de percepção e reação a oportunidades; Tomada de decisão estratégica; Fusões, aquisições e alianças estratégicas; Capacidade de mudança; e Criação e gerenciamento de conhecimento.

A primeira categoria discutida é a **Capacidade de inovação** de uma organização, que para Eisenhardt e Martin (2000), Teece (2007), Wang e Ahmed (2007), McKelvie e Davidsson (2009) e Helfat *et al.* (2007 apud HELFAT; PETERAF, 2009), representa um elemento determinante das CDs. Eisenhardt e Martin (2000) apontam a inovação de produtos como um exemplo de processos organizacionais e estratégicos específicos pelos quais os gerentes alteram sua base de recursos. A capacidade inovadora (WANG; AHMED, 2007) se refere ao alinhamento de comportamentos e processos inovadores à orientação estratégica inovadora que traz como con-

sequência a capacidade de uma empresa desenvolver novos produtos e/ou mercados. Como exemplo de sua proposta da capacidade de sentir, filtrar, moldar e calibrar oportunidades como determinante de CDs, Teece (2007) indicou processos para identificar segmentos de mercado-alvo, mudanças nas necessidades dos clientes e inovação para esses clientes. Já McKelvie e Davidsson (2009, p. 65) associaram CDs à “capacidade de geração de ideias, capacidade de provocar rupturas do mercado, novas capacidades de desenvolvimento de produtos e novas capacidades de desenvolvimento de processos”.

O segundo aspecto proveniente da categorização do referencial teórico utilizado nesse trabalho é a **Capacidade de percepção e reação a oportunidades**, que envolve, por exemplo, a habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades de mercado emergentes e também de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e transformá-las em fins comerciais, ou seja, capacidades adaptativa e absorptiva, respectivamente (WANG; AHMED, 2007). Essa capacidade envolve o delineamento de soluções para o cliente e para o modelo de negócios, ao desenvolver mecanismos que captam valor e selecionam consumidores-alvo, como: selecionar limites corporativos para gerenciar complementos e plataformas de controle; construção de lealdade e comprometimento, que acontece por meio de demonstrações de liderança, comunicação efetiva e também pelo reconhecimento de fatores não econômicos como valores e cultura; e selecionar protocolos de tomada de decisão (TEECE, 2007).

Teece (2007) ainda destacou quatro tipos de processos importantes à capacidade de perceber e moldar oportunidades, entre eles: processos para direcionar Pesquisa & Desenvolvimento internos e de selecionar novas tecnologias; processos para explorar inovação de fornecedores e complementadores; processos para explorar desenvolvimento em ciência e tecnologia exógenas; e processos para identificar segmentos de mercado-alvo, de mudanças nas necessidades dos clientes e inovação do consumidor.

A **Tomada de decisão estratégica** também é considerada, por alguns autores, um elemento das CDs e consiste em um importante processo de estratégia e processos organizacionais que podem integrar recursos e também novas estratégias de criação de valor para a empresa (EISENHARDT; MARTIN, 2000), sendo também uma capacidade dinâmica em que os gerentes combinam seus conhecimentos para fazer as escolhas que moldam os principais movimentos estratégicos da empresa. (HELFAT *et al.*, 2007 apud HELFAT; PETERAF, 2009).

Temas como **Fusões, Aquisições e Alianças estratégicas** se relacionam com CDs, visto que pesquisas empíricas sobre alianças, por exemplo, sugerem que empresas com maior experiência prévia na formação de alianças têm melhor resultado (HELFAT *et al.*, 2007 apud HELFAT; PETERAF, 2009), pois trazem novos recursos de fontes externas para a empresa, ou seja, exemplificam um tipo de ganho e liberação de recursos (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Destaca-se também a **Capacidade de mudança** como componente das CDs, uma vez que Andreeva e Chaika (2006), como mencionado anteriormente nesse trabalho, indicaram que a capacidade de mudança seja a única capacidade dinâmica existente. As autoras destacaram a capacidade de enxergar novas oportunidades para desenvolvimento, perceber que mudanças internas precisam acontecer e como implementar essas mudanças com sucesso como o entendimento geral da capacidade de mudança. Incorporada nessa categoria, encontra-se a capacidade de modificação de processos operacionais e rotinas. Para Zollo e Winter (2002, p. 340), “a capacidade dinâmica é exemplificada por uma organização que adapta seus processos operacionais por meio de uma atividade relativamente estável dedicada às melhorias de pro-

cessos". Teece, Pisano e Shuen (1997), em sua proposta inicial de CDs, definiram o termo "competências" como "rotinas ou processos organizacionais". Segundo eles, o que explica a essência das CDs da empresa e sua vantagem competitiva consiste no conteúdo e oportunidades que os processos organizacionais oferecem para o desenvolvimento da vantagem competitiva. Esses processos são moldados, significativamente, pelos ativos que a empresa possui (sejam eles tecnológicos, complementares, de reputação, estruturais, institucionais, de mercado e também fronteiras organizacionais) e pelo caminho evolutivo que tem adotado ou herdado. De acordo com Zahra, Sapienza e Davidsson (2006), a percepção (do empreendedor, de sua equipe, ou dos executivos) de oportunidades que mudam produtivamente a configuração de recursos ou rotinas existentes na empresa, além de sua vontade e habilidade para aceitar e implementar essas mudanças, são correspondidas pela criação e a manutenção de CDs (KATONA,1951; PENROSE,1959), fator que representa a capacidade de percepção e reação a oportunidades.

Por último, serão tratados elementos da **Criação e gerenciamento de conhecimento** como aspecto determinante das CDs. Um exemplo são as CDs relacionadas a ganho e liberação de recursos, que representam as rotinas de criação de conhecimento, pelas quais os gerentes e outros criam novos pensamentos dentro da empresa (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Para Teece (2007), para que a empresa gerencie ameaças e transformações, é importante que haja gerenciamento do conhecimento, isso acontece por meio de aprendizagem, transferência de conhecimento, integração e alcance de know-how e com proteção da propriedade intelectual. Zollo e Winter (2002, p. 344) indicaram que "as CDs emergem da co-evolução de processos de acumulação de experiência tácita com atividades explícitas de articulação e codificação do conhecimento". A acumulação de experiência tácita consiste no processo central de aprendizagem pelo qual rotinas operacionais têm sido pensadas para se desenvolver. A articulação do conhecimento consiste no compartilhamento de experiências individuais e comparações de opinião pois, dessa maneira, é possível que os funcionários alcancem um nível melhor de compreensão dos mecanismos causais que intervêm entre as ações necessárias para executar uma determinada tarefa e também os resultados de desempenho produzido. Quando os funcionários vão tomando consciência das implicações gerais de desempenho de suas ações específicas na empresa, a competência organizacional melhora. Por último, a codificação do conhecimento ocorre quando os indivíduos codificam seus entendimentos sobre as implicações de desempenho das rotinas internas em ferramentas como manuais, planos, planilhas, sistemas de suporte à decisão, software de gerenciamento de projetos, entre outras (ZOLLO; WINTER, 2002). O Quadro 1 é a síntese das categorias identificadas e os elementos determinantes propostos pelos diversos autores discutidos neste artigo.



**Quadro 1: Síntese das categorias de identificação de CDs**

Autores	Elementos determinantes de capacidades dinâmicas	Categorias Sintetizadas
Eisenhart e Martin (2000)	inovação de produtos	Inovação
Wang e Ahmed (2007)	desenvolvimento de novos produtos e/ou mercados, alinhando a orientação estratégica inovadora com comportamentos e processos inovadores	
Helfat et al. (2007 apud HELFAT; PETERAF, 2009)	inovação tecnológica	
Teece (2007)	processos para identificar segmentos de mercado-alvo, mudanças nas necessidades dos clientes e inovação para esses clientes	
McKelvie e Davidsson (2009)	capacidade de geração de ideias, de introdução de rupturas no mercado, novas capacidades de desenvolvimento de produtos e novas capacidades de desenvolvimento de processos	
Teece (2007)	delineamento de soluções para o cliente e para o modelo de negócios; selecionar limites corporativos para gerenciar complementos e plataformas de controle; construção de lealdade e comprometimento; e selecionar protocolos de tomada de decisão	Capacidade de percepção e reação a oportunidades
	processos para direcionar Pesquisa & Desenvolvimento internos e de selecionar novas tecnologias; para explorar inovação de fornecedores e complementadores; para explorar desenvolvimento em ciência e tecnologia exógenas; e para identificar segmentos de mercado-alvo, de mudanças nas necessidades dos clientes e inovação do consumidor	
Wang e Ahmed (2007)	capacidades absorptiva e adaptativa	
Eisenhart e Martin (2000)	processo de estratégia e processos organizacionais que podem manipular recursos e também novas estratégias de criação de valor para a empresa	Tomada de decisão estratégica
Helfat et al. (2007 apud HELFAT; PETERAF, 2009)	gerentes agrupam seus vários conhecimentos comerciais, funcionais e pessoais para fazer as escolhas que moldam os principais movimentos estratégicos da empresa	
Eisenhart e Martin (2000)	agrega recursos de fontes externas para a empresa	Fusões, aquisições e alianças estratégicas
Helfat et al. (2007 apud HELFAT; PETERAF, 2009)	empresas com maior experiência prévia na formação de alianças tenham melhor resultado	
Zahra, Sapienza e Davidsson (2006)	percepção de oportunidades para mudar de forma produtiva as rotinas existentes ou as configurações de recursos, a vontade de empreender tais mudanças e sua capacidade de implementar essas mudanças	Modificação de processos operacionais e rotinas
Zoilo e Winter (2002)	adapta seus processos operacionais através de uma atividade relativamente estável dedicada às melhorias de processos	
Teece, Pisano e Shuen (1997)	habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar processos e rotinas organizacionais em ambientes de mudança rápida	
Andreeva e Chalka (2006)	desenvolvimento de habilidades "inespecíficas", desenvolvimento de lealdade de pessoal para mudança e criação de mecanismos organizacionais relevantes, fornecendo infraestrutura organizacional que suporta mudanças e evita seus impedimentos	Capacidade de Mudança
Eisenhart e Martin (2000)	rotinas de criação de conhecimento	Criação e gerenciamento de conhecimento
Zoilo e Winter (2002)	acumulação de experiência tácita, articulação e codificação do conhecimento	
Teece (2007)	gerenciamento do conhecimento para gerir ameaças e transformações	

Fonte: elaborado pelos autores.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir do surgimento da possibilidade de realizar um intercâmbio de trabalho de dois meses e meio nos Estados Unidos, pela empresa Walt Disney World Resort, foi identificada uma oportunidade para o desenvolvimento de um trabalho acadêmico relacionado a CDs. Este trabalho foi elaborado com base na abordagem qualitativa por esta corresponder a um procedimento mais intuitivo e por ser caracterizada pela sua fundação na presença de um determinado índice e não sobre a frequência de sua aparição, como ocorre na quantitativa (BARDIN, 2009).

Durante o desenvolvimento da pesquisa, algumas decisões foram tomadas. A primeira delas foi referente à primeira forma de coleta de dados. Foi definido que uma autora fosse viver a experiência sem ter estudado a fundo sobre o tema CDs. Apenas uma leitura flutuante foi realizada antes da realização do intercâmbio, que aconteceu entre os dias 14/11/2016 e 26/01/2017. Durante esse período também foi realizada a primeira fase de coleta de dados, que se deu por meio de anotações e registros de informações consideradas relevantes relacionadas a processos, estratégia, tratamento ao cliente, características particulares da empresa, liderança, treinamento, integração de funcionários e orientações. Depois do final do período do intercâmbio, o processo de desenvolvimento do referencial teórico foi iniciado.

A princípio foram levantados, por meio da base de dados Spell, artigos que continham as palavras “Capacidades Dinâmicas” no título. Um total de 33 artigos foram publicados até abril de 2017, dos quais 32 foram considerados adequados para a construção do referencial teórico sobre os estudos de CDs no Brasil. Mais tarde, foram realizadas pesquisas e levantamentos sobre o conceito de CDs e suas atribuições e desenvolvimento, de acordo com autores semi-nais estrangeiros que apresentaram suas propostas, definições e contribuições sobre o tema. Um quadro com categorias síntese com os principais fatores de identificação de CDs foi elaborado a partir das contribuições de autores que estudam o tema.

O quadro com categorias sínteses (Quadro 1) serviu como base para o desenvolvimento do roteiro de entrevistas. Com o objetivo de identificar quais seriam as CDs evidenciadas pela percepção de participantes brasileiros como funcionários do complexo Walt Disney World Resort, o roteiro semiestruturado foi composto por perguntas gerais e específicas sobre o tema, de maneira a investigar aspectos na fala dos entrevistados que remetessem a CDs.

A primeira entrevista, realizada já no Brasil, foi feita com um funcionário empregado na mesma função e área de trabalho da entrevistadora: operador de brinquedos no complexo ATT do parque temático mais antigo chamado Magic Kingdom. Depois da primeira entrevista, houve uma remodelação no roteiro após serem percebidas redundância e falta de especificidade em algumas perguntas. A remodelação aconteceu após o feedback do primeiro entrevistado (E1) e a percepção da entrevistadora. O entrevistado E1, em 2017, cursava Publicidade e Propaganda.

As duas entrevistadas seguintes (E2, estudante de Direito, e E3, estudante de Pedagogia) também exerciam a mesma função de E1, mas apenas a primeira trabalhou no mesmo complexo. O quarto entrevistado (E4, estudante de Administração) trabalhava como vendedor em um *resort* e a quinta (E5, estudante de Publicidade e Propaganda) atuava como personagens, entre eles Mickey, Minnie e Pato Donald. A quantidade de entrevistados foi determinada pela saturação teórica que começou a ficar bastante clara a partir da quarta entrevista. Depois de transcritas, as entrevistas passaram por um processo de categorização.

A categorização é uma ferramenta da análise de conteúdo que, segundo Bardin (2009, p. 145), "é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo gênero (analogia), com os critérios previamente definidos". Categorias são classes que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico. O agrupamento é realizado com base das características comuns desses elementos (BARDIN, 2009).

Após identificados os fragmentos de fala que correspondiam às categorias oriundas do referencial teórico, a primeira etapa da categorização foi realizada agrupando os fragmentos de falas em elementos similares. A segunda etapa da categorização agrupou categorias que possuíam sentidos parecidos e na última fase da categorização foram agrupados os elementos das entrevistas que se encaixavam nas categorias determinadas *a priori* a partir do referencial teórico.

A discussão e análise dos dados ocorreram por meio das relações entre as categorias advindas do referencial teórico, das entrevistas por meio de exemplos e fragmentos de falas e também das anotações/observações realizadas durante a vivência no programa. Nessa fase, o levantamento documental foi necessário para que os exemplos fossem mais bem colocados e explicados sendo utilizados dados de *websites* institucionais, assim como notícias publicadas sobre a Disney.

## 4 TRATAMENTO, APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Depois da realização das entrevistas, uma categorização foi necessária. Aqui, os dados provenientes das falas dos entrevistados E1, E2, E3, E4 e E5 foram categorizados para que as informações captadas pudessem ser identificadas e relacionadas com estudos teóricos sobre CDs, assim como as observações e anotações realizadas pela autora no período em que realizou o programa. As entrevistas e observações foram capazes de oferecer alguns aspectos mencionados na teoria como determinantes das CDs.

A partir da categorização construída, com base nas entrevistas, nas observações, no levantamento documental e no referencial teórico, a seguir é discutido o conteúdo de cada uma das categorias identificadas no processo.

### 4.1 Capacidade de Inovação

O conceito de inovação foi introduzido durante a pesquisa para definir a habilidade que a empresa possui em explorar e implementar novas ideias nas áreas de prestação de serviços e venda de produtos. Os entrevistados foram capazes de identificar referências relacionadas à capacidade de inovação da organização, apontada por alguns autores (EISENHART; MARTIN, 2000; HELFAT *et al.*, 2007 apud HELFAT; PETERAF, 2009; MCKELVIE; DAVIDSSON, 2009; TEECE, 2007; WANG; AHMED, 2007) como agente de CDs.

No quesito inovação tecnológica (HELFAT *et al.*, 2007 apud HELFAT; PETERAF, 2009) e também de processos (WANG; AHMED, 2007), está incluído o sistema MyMagic+, um grupo de

tecnologias e dispositivos responsáveis por alguns exemplos citados pelos entrevistados como inovação. Entre esses dispositivos está a MagicBand que, mencionada por todos os entrevistados como ferramenta inovadora, trata-se de uma pulseira responsável por armazenar algumas escolhas de viagem. *Guests*<sup>1</sup> que optam por *resorts* localizados no complexo Disney ganham a pulseira e ainda conseguem personalizá-la com antecedência com uma cor de sua escolha. Por meio de sua tecnologia de radiofrequência, a pulseira consegue dar acesso à entrada do parque, quartos de *resort*, filas de FastPass+, fotos tiradas por fotógrafos profissionais da Disney, pagamentos, uma vez que é possível vincular o cartão de crédito a MagicBand, entre outros exemplos. Durante a integração de funcionários, os palestrantes dizem que o objetivo da pulseira é trazer conforto ao *guest*, ao reunir várias atividades em um único dispositivo simples e fácil de ser carregado. Se um *guest* não possui a MagicBand, ele ainda pode realizar algumas dessas atividades no seu cartão de ingresso.

O FastPass+, ou FP+, mencionado por E1, E2, E3 e E5, consiste em um serviço incluído no valor do ingresso que permite que *guests* agendem um horário para visitar determinadas atrações, otimizando seu tempo ao entrarem em uma fila especial e não precisando esperar na fila comum. O sistema, entretanto, permite que sejam agendados três FastPass+ que, depois de usados, podem ser reservados novamente, um a um, assim que a utilização do anterior for validada, até o final do dia e dependendo da disponibilidade.

O FP+ é validado na entrada da atração. Ao aproximar a MagicBand ou cartão de ingresso em uma das duas leitoras localizadas na entrada da fila de FP+, o *Cast Member*<sup>2</sup> confere em um computador, ou iPad habilitado com um aplicativo próprio de utilização da Disney, a validade do FP+, ou seja, o horário, a quantidade de pessoas e o nome da atração e permite que o *guest* entre. O agendamento do FP+ pode ser realizado no aplicativo My Disney Experience. E3 lembrou ainda que o FP+ já existia antes mesmo do sistema MyMagic+ ter sido implementado na empresa, em 2013. Segundo ela,

“Quando eu fui na Disney a primeira vez não tinha MagicBand, então passava tudo pela catraca e, por exemplo, FP+ eram todos de papel, tinha que entregar, ficar segurando e agora todo aquele sistema do Mickey verde, né? [sistema MyMagic+]”.

O aplicativo My Disney Experience, citado por E1, E2, E3 e E5 como inovação, reúne e possibilita seleções de viagem realizadas como reservas em restaurantes e agendamento de FP+, por exemplo. Por meio do aplicativo é possível verificar o tempo de espera dos brinquedos dos parques e também ter acesso ao acervo de fotos do serviço Disney PhotoPass. O aplicativo permite que a família seja incluída nas seleções de viagem. Por exemplo, se uma pessoa faz uma reserva de FP+ é possível que ela adicione os membros do seu grupo a essa escolha.

Mencionado por E1, o serviço Disney PhotoPass, também já citado nessa seção, disponibiliza fotógrafos profissionais em locais estrategicamente escolhidos dentro dos parques para fotografar os *guests*. As fotos podem ser visualizadas e baixadas no aplicativo My Disney Experience. O *download* das fotos, no entanto, depende da compra de um cartão chamado Memory Maker, a não ser que o *guest* possua um passe anual, no qual o serviço PhotoPass já está incluído. Entre as opções estão fotos com personagens, em atrações, em restaurantes e também com efeitos especiais. O serviço funciona da seguinte maneira: após tirar a foto, o

1 Nome pelo qual são chamados os clientes dos parques. *Guest* significa convidado.

2 *Cast Member*, termo pelo qual são chamados os funcionários da Disney. Significa membro do elenco.

fotógrafo transfere as fotografias para a conta do *guest* ao aproximar uma pequena máquina a MagicBand, cartão de ingresso do parque ou até mesmo um cartão próprio para o serviço, caso o *guest* não possua uma MagicBand ou tenha perdido seu ingresso. Depois de pouco tempo, às vezes instantaneamente, a foto já pode ser visualizada no aplicativo. E1 também acredita que a disponibilização de sinal de Wi-Fi nos parques representa um sinal de inovação tecnológica, pois torna possível a utilização de todos os elementos citados anteriormente por todos que possuem um *smartphone*. O Disability Access Service (DAS) permite que *guests* que possuam algum tipo de deficiência e seu grupo não precisem esperar nas longas filas, que são algo comum nos parques da Disney. *Guests* que não estão aptos a esperar por um longo tempo em filas recebem um cartão ao informar sua situação ao *Guest Relations*, uma espécie de atendimento aos visitantes, e podem obter um tempo de retorno ao apresentarem o cartão ao *Cast Member* localizado na entrada da atração, o *greeter*. O cartão, que estará vinculado à MagicBand, pode ser validado pelo *greeter* que, com a ajuda de um iPod habilitado para uso da Disney, registra um horário de retorno para que seja permitida a entrada pela fila de FastPass+. O tempo recomendado variava conforme o movimento do parque, mas geralmente variava entre 10 a 20 minutos. Quando o *guest* voltava, era necessário que aproximasse sua MagicBand na barra leitora que a verificação era concluída. Se o sistema do iPod não funcionasse corretamente, era necessário que o *Cast Member* preenchesse um cartão da atração à mão com informações sobre a data, hora atual, tempo de espera, hora de retorno, número de *guests* e nome do *Cast Member* emissor.

Outras características inovadoras, citadas pelos entrevistados, foram exemplos do *Imagineering*, a equipe responsável por sonhar, projetar e construir todos os parques temáticos e suas atrações, *resorts*, entre outros empreendimentos da companhia. A palavra “*Imagineering*” nasceu como uma junção das palavras “*imaginação*” e “*engenharia*” em inglês. Os *imagineers* se baseiam no legado de narrativas da Disney para “criar novas formas de entretenimento por meio da inovação técnica e criatividade” (DISNEY, 2017). Nos próximos dois parágrafos estão alguns exemplos de expansões, atrações e reformas desenvolvidas pela equipe de *Imagineering*. Três entrevistados deram como exemplo de inovação a construção da recente expansão no parque temático Animal Kingdom, Pandora – The World of Avatar. Inaugurada em maio de 2017, a área é baseada na história na série de filmes Avatar, do diretor James Cameron. Outro exemplo do trabalho da equipe de *imagineers*, citado por E1, E2, E3 e E5 como inovação, é a *Star Wars land*, uma área inteiramente dedicada a Star Wars que foi anunciada na D23 Expo (exposição organizada a cada dois anos onde as novidades sobre a Disney são anunciadas) de 2017. A expansão será construída no parque temático Disney’s Hollywood Studios.

Um exemplo claro de inovação em processos foi destacado por E5: filas para *single rider*. A fila para *single rider* consiste em uma fila extra, geralmente apenas em atrações mais solicitadas, para pessoas que não se importam em entrar sozinhas. A fila tem como objetivo preencher lugares avulsos que sobram dentro da atração, como carrinhos de montanhas-russas, para diminuir o tempo de espera nas filas comuns e utilizar ao máximo os espaços disponíveis. De acordo com ela, as filas para *single rider* foram ideia de um *Cast Member* da Disney. Não foram encontrados registros sobre quem inventou o conceito, mas de acordo com a entrevistada, durante um treinamento extra sobre as 4 Keys<sup>3</sup> da empresa, realizado na Disney Univesity<sup>4</sup>, o

3 Valores da Disney. Em ordem de relevância, são eles: segurança, cortesia, show e eficiência.

4 Universidade corporativa da Disney localizada no parque temático Magic Kingdom.

ministrador contou que um *Cast Member* teve a ideia após perceber que muitas pessoas não se importavam em ir sozinhas. É importante destacar, no entanto, que nem sempre as filas para *single rider* são mais rápidas que as normais. Outra característica inovadora da Disney com relação a processos é, segundo E2, a criação de várias *line of business*, ou seja, a criação de posições operacionais que servem para atender necessidades específicas do parque.

Conforme dois entrevistados ressaltaram, a Disney possui capacidade para criar demanda. Ela consegue, segundo um deles, criar novas franquias, conquistar novos públicos e, de modo geral, se colocar na cabeça das crianças e permanecer na de pessoas mais velhas. Segundo E1, a empresa é capaz de construir um lugar onde pessoas conseguem desligar-se dos problemas, um mundo de fantasia, onde podem se divertir e passar um tempo com a família. Além de ser um lugar onde realidade e fantasia se misturam, pela junção do mundo de filmes e desenhos com o mundo real. O conceito do “mundo dos sonhos”, citado por E3, também permitiu que a Disney introduzisse uma ruptura no mercado.

#### 4.2 Capacidade de Percepção e Reação a Oportunidades

Alguns aspectos da capacidade de percepção e reação de oportunidades (TEECE, 2007; WANG; AHMED, 2007; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006) foram identificados pelos entrevistados. E1, por exemplo, cita o investimento em expansões como Pandora – The World of Avatar e Star Wars *Land* como uma reação da Disney ao compreender os lançamentos de filmes (Star Wars e Avatar, por exemplo) como oportunidades emergentes, ou seja, capacidade adaptativa (WANG; AHMED, 2007) e de percepção e reação a oportunidades (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). A Disney também é capaz de alterar suas configurações de recursos por meio de reformas de atrações já existentes quando percebe uma oportunidade como, por exemplo, o show de encerramento no parque temático Magic Kingdom, que recentemente foi substituído pelo show de fogos de artifício “Happily Ever After” que conta agora com projeções sincronizadas de animações recentes e o mais importante: de sucesso. A substituição aconteceu depois de 15 anos de *Wishes*, o show anterior. Um outro exemplo, agora citado por E5, ocorreu quando a empresa investiu na criação de uma loja de acessórios para celulares, *tablets* e *laptops* ao perceber, e provavelmente estudar, o crescimento da utilização de dispositivos eletrônicos. A linha de acessórios, própria de Disney, é a D-Tech, criada para suprir uma demanda e aproveitar uma oportunidade.

Os indícios de que a empresa apresenta capacidade de absorção (WANG; AHMED, 2007) foram identificados pelos entrevistados de maneira interessante. Quando perguntados sobre a capacidade da Disney em reconhecer informações externas e utilizá-las para fins comerciais, os entrevistados E1, E3, E4 e E5, conseguiram fazer uma analogia indireta sobre a influência que a The Walt Disney Company exerce sobre a divisão de parques e *resorts* quando compra uma empresa produtora de filmes (como a Pixar Animation Studios ou a Lucasfilm Ltd.), ou quando a divisão Walt Disney Studios, responsável pelas produções de filmes, música e teatro realiza uma produção de sucesso. Por meio dessa técnica, são implantados produtos, sejam eles atrações, de *merchandise*, lojas e até mesmo restaurantes, nos parques temáticos e *resorts*. Ou seja, é a assimilação de uma informação externa à divisão e interna à companhia.

Os entrevistados E1 e E5 também abordaram questões sociais identificadas no processo em cadeia mencionado no parágrafo anterior como, por exemplo, filmes que introduzem perso-

nagens de personalidades fortes que não dependem de príncipes para alcançarem um objetivo (e.g. Valente<sup>5</sup>, Frozen: uma aventura congelante<sup>6</sup> e Moana: um mar de aventuras<sup>7</sup>), como era comum antigamente (e.g. Cinderela<sup>8</sup> e Branca de Neve e os Sete Anões<sup>9</sup>) e também a abordagem de temas como o preconceito (e.g. Zootopia: essa cidade é o bicho<sup>10</sup>), e deficiências (e.g. Procurando Dory<sup>11</sup>). Essa habilidade que a Disney tem de lançar essas produções no mercado, a assimilação da informação e sua transformação em fins comerciais se torna rotina para a divisão de parques e *resorts*, uma vez que essa depende das produções para renovar sua base de recursos e, conseqüentemente, para existir.

Segundo Teece (2007), um dos fatores ligados ao aproveitamento de oportunidades é a construção de lealdade e comprometimento, que foi identificada de maneiras similares durante o processo de categorização das entrevistas. Os entrevistados E1, E3 e E5 disseram sentir o encorajamento à lealdade e comprometimento pela empresa por meio das atividades do dia-a-dia, entre os exemplos dados estão interações com *guests* e convívio com colegas de trabalho. E1 e E4 também disseram se sentir encorajados pelo fato de simplesmente estarem realizando o programa. Outro aspecto da construção da lealdade e comprometimento se desenvolve por meio do reconhecimento de fatores não econômicos como cultura e valores da empresa (TEECE, 2007), assunto recorrente durante as entrevistas. A cultura forte, tradicionalista e os valores conservadores foram citados com frequência. O Disney Look, por exemplo, citado por E1 e E3 como ferramenta utilizada pela empresa para que os funcionários ajam sob seus códigos de reputação, representa um manual, ao qual todos os entrevistados tiveram acesso antes mesmo de sair do Brasil, que contém todos os códigos de vestimenta e apresentação que um *Cast Member* deve seguir. Entre alguns exemplos estão o corte e cor de cabelo permitidos, questões sobre o uso de maquiagem, esmalte, acessórios e aparelhos eletrônicos pessoais, apresentação do uniforme, entre outros. Outro exemplo, citado por E1, E3 e E5 como uma forma de transmissão de cultura e valores para os funcionários é o *Traditions*<sup>12</sup>. E1 e E5 compararam o *Traditions* com uma “lavagem cerebral” pela qual os funcionários são orientados a seguir as normas da empresa, a se comportar, a manter a imagem da empresa e a comunicar-se com os *guests*, por exemplo. Durante a integração os funcionários também aprendem que são “parte do show”, ou seja, a área de trabalho é um palco e os *Cast Members* são membros do elenco.

#### 4.3 Tomada de Decisão Estratégica

Muitos aspectos que dependem da tomada de decisão estratégica já foram ou ainda serão discorridos como categorias nesse trabalho, como inovação, e até mesmo decisões de fusão, aquisição ou formação de alianças estratégicas. Contudo, nessa seção serão apresentados fatores adicionais identificados ao longo da pesquisa que também se conectam à tomada de decisão estratégica, elemento determinante de CDs (EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT *et*

5 Título original: *Brave*, 2012, dirigido por Brenda Chapman e Mark Andrews.

6 Título original: *Frozen*, 2013, dirigido por Jennifer Lee e Chris Buck.

7 Título original: *Moana*, 2016, dirigido por Ron Clements e John Musker.

8 Título original: *Cinderela*, 1950, dirigido por Clyde Geronimi, Wilfred Jackson e Hamilton Luske.

9 Título original: *Snow White and The Seven Dwarfs*, 1938, dirigido por David Hand e outros.

10 Título original: *Zootopia*, 2016, dirigido por Byron Howard e Rich Moore.

11 Título original: *Finding Dory*, 2016, dirigido por Andrew Stanton e Angus MacLane.

12 Integração de funcionários na Disney, ou seja, o primeiro contato com a empresa e suas normas.

al., 2007 apud HELFAT; PETERAF, 2009), referentes a práticas de Recursos Humanos adotadas pela empresa. Essa delimitação é resultado do estudo realizado apenas com funcionários temporários que não possuem contato e acesso a informações mais relevantes que pudessem envolver práticas e processos organizacionais de maneira mais abrangente e integral.

O processo de Recrutamento & Seleção representa um aspecto relevante da tomada de decisão estratégica, dado que o processo para selecionar e recrutar universitários estrangeiros temporários seja curto e objetivo, o que é justificado pelo entendimento dos entrevistados de que o processo busca por pessoas que saibam falar inglês, saibam respeitar regras, sejam comunicativas e estejam dispostas a conviver com pessoas de diferentes países. E5, por exemplo, não foi selecionada na sua primeira tentativa e acredita que isso aconteceu por não ter sido comunicativa o suficiente: "percebi que eu tinha falado pouco, eu tinha ficado, assim, por exemplo, 'você já trabalhou?'; aí eu tinha dito 'já' e ponto. Quando foi da outra vez 'você já trabalhou?' então eu falei mais as experiências que eu tive e tal".

Outro fator que justifica o processo de R&S como uma tomada de decisão estratégica é a grande oferta de mão-de-obra qualificada da qual a Disney dispõe. Tratando especificamente do *Cultural Exchange Program* (CEP), de um lado, têm-se universitários, jovens na maioria das vezes, qualificados e principalmente dispostos, segundo E3, a realizar um trabalho operacional, repetitivo, por meses e receber um salário pouco acima do considerado mínimo nos Estados Unidos, que ainda pagam por quase todas as despesas que o programa internacional de trabalho requer e injetam grande parte do dinheiro que recebem em produtos da própria Disney, tudo isso em troca de uma experiência internacional. E do outro lado, têm-se uma empresa considerada a maior empresa de entretenimento do mundo, buscando jovens comunicativos, dispostos e ágeis para realizar um serviço temporário em épocas de alta demanda. Esse cenário é derivado da observação de E1, E3 e E4, que acreditam que a contratação de *Cast Members* temporários de diferentes países seja benéfica para a Disney, que deseja facilitar a experiência de seus clientes e, segundo E3, possibilitar interações saudáveis entre *guests* e funcionários, criando identificações e, logo, fidelizando clientes.

E2 acredita que a oferta do CEP para universitários de outros países seja de cunho publicitário, segundo ela "é um *marketing*, sei lá... implícito que, tipo assim, as pessoas que vão de diversos países chegam de volta no país delas e falam 'Nossa, mas eu fui lá e tinha um monte de brasileiros, eu não falava inglês, mas foi muito fácil', então assim, acredito que eles saibam que isso encoraja outras pessoas que não falam o mínimo de inglês a ir pra Disney porque eles vão chegar lá e eles vão conseguir falar e se comunicar". O entrevistado E4 destaca ainda que a rotatividade possa ser benéfica para a Disney, observação que pode explicar a fala de E2 de que funcionários temporários têm mais disposição para viver a utopia do lugar mágico e, logo, transmiti-la para os *guests*, porque, para ela, é mais fácil doutrinar e manter funcionários temporários na cultura e filosofia Disney do que funcionários regulares. Segundo a fala de E2, "(...) '*pros*' que trabalham lá *full time* (período integral) eu acho que eles até tentam ser doutrinados, mas acho que eles começam a ver a Disney de uma outra forma totalmente diferente, totalmente não mágica, entendeu?". Essa conduta pode ser explicada pela compreensão de funcionários mais antigos de que seu trabalho no dia-a-dia é só rotina. Funcionários integrais podem apresentar certa resistência à cultura de magia, fato evidenciado pela fala de E2, apresentada literalmente:



“No lugar onde eu trabalhava, meu, as pessoas eram muito amargas (...) Nossa era insuportável, às vezes chegava a ser insuportável porque nada tava bom, eles tavam sempre irritados, sabe? Então acho que era mais fácil pra gente manter essas coisas de ‘*make believe*’ (faz de conta), ‘*dreams come true*’ (sonhos se tornam realidade), ‘*if you can wish it, you can do it*’ (se você pode sonhar, você pode realizar)... sabe essas coisas assim? ‘Pra’ gente era mais fácil manter porque teoricamente a gente tava vivendo um sonho lá”

#### 4.4 Fusões, Aquisições e Alianças Estratégicas

Como visto anteriormente, a decisão de fusão, aquisição e alianças estratégicas é também um elemento determinante de CDs (EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT *et al.*, 2007 apud HELFAT; PETERAF, 2009), logo, quatro dos entrevistados mencionaram algum tipo de aquisição ou aliança estratégica realizada empresa The Walt Disney Company, da qual a Walt Disney World Parks and Resorts é uma divisão, que exerceram influências diretas no complexo. Entre os exemplos citados por E1, E2, E3 e E5, estão as novas áreas de expansão anunciada pela Disney, a Toy Story e Star Wars *lands*, pertencentes das companhias Pixar Animation Studios (DISNEY, 2006) e Lucasfilm Ltd (DISNEY, 2012). A Pixar Animation Studios foi adquirida pela Disney em 2006 e a Lucasfilm Ltd. em 2012 e, hoje, são subsidiárias da The Walt Disney Company. Os entrevistados E1, E2, E3 e E5 também mencionaram em suas entrevistas a recente inauguração da expansão Pandora – The World of Avatar em um dos parques temáticos da Disney. Em 2011, a The Walt Disney Company anunciou a formação de uma aliança entre o diretor do filme Avatar, James Cameron, da empresa Cameron’s Lightstorm Entertainment e a Fox Filmed Entertainment para trazer essa expansão à vida (DISNEY, 2011).

Shows e atrações que envolvem projeções foram mencionados pelos entrevistados E1 e E5 como uma maneira de encantar clientes. Uma aliança estratégica foi recentemente firmada (2017) pela Disney e a Panasonic, cujo sistema de projeção de imagens se tornou a tecnologia oficial de projeção da Walt Disney World Resort e Disneyland (PANASONIC, 2017).

#### 4.5 Capacidade de Mudança

Já mencionado na categoria de capacidade de percepção e reação a oportunidades, a troca recente do show de encerramento no parque Magic Kingdom pode ser entendida como um elemento da modificação de processos operacionais e rotinas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; ZOLLO; WINTER, 2002). Como a própria E5 indicou, “o show mesmo de fogos é tudo sincronizado os desenhos no castelo, eu acho aquilo lá incrível”, o novo show, além de trazer referências a personagens mais recentes de animações da Disney, também recebeu investimento em tecnologia de projeções. Essa mudança pode explicar a intenção de melhoria de um processo que já existia desde 2003, com o objetivo de encantar cada vez mais *guests*, ou seja, atrair cada vez mais clientes.

A capacidade de mudança apresentada pela Disney também pode ser evidenciada por aspectos discutidos anteriormente como a capacidade de inovação e implementação de novas tecnologias ao longo dos anos com o objetivo de melhorar e adequar suas atrações, como por exemplo, o sistema MyMagic+ e seus dispositivos. A formação de parcerias estratégicas também evidencia essa capacidade que a empresa possui de buscar mudanças com o objetivo do

seu próprio desenvolvimento geral como, por exemplo, as parcerias formadas com a Panasonic, Cameron's Lightstorm Entertainment e a Fox Filmed Entertainment, além da aquisição de empresas como a Pixar Animation Studios e a Lucasfilm Ltd.

#### 4.6 Criação e Gerenciamento de Conhecimento

Alguns aspectos da categoria Criação e gerenciamento de conhecimento foram identificados nas falas dos entrevistados, como exemplos de rotinas de criação de conhecimento (EISENHARDT; MARTIN, 2000), articulação e codificação de conhecimento (ZOLLO; WINTER, 2002) e integração de aprendizagem e compartilhamento e integração de conhecimento (TEECE, 2007). A entrevistada E5, por exemplo, disse existir o entendimento da implicação de suas ações no desempenho geral da empresa, característica apontada por Zollo e Winter (2002) como exemplo da articulação do conhecimento. E1, E3 e E5 acreditavam que havia esse entendimento. O trabalho de E5 como performer exigia que ela usasse fantasias de personagens como Mickey, Pato Donald, Minnie e Margarida, por exemplo, para posar para fotos com os *guests*, segundo ela, as orientações recebidas pelos superiores eram “você são a cara do parque, as pessoas estão vindo para lhe ver (...) você é a cara do parque, você é o dono do parque sendo Mickey! Então tudo que você faz... aí, como a Minnie você é a primeira dama, você tem que ser fofa e elegante, chique e poses de menina e tudo”.

Os entrevistados E2, E3, E4 e E5 afirmaram haver compartilhamento de experiências e troca de opinião, que também é um exemplo de articulação do conhecimento em seu ambiente de trabalho. A codificação do conhecimento (ZOLLO; WINTER, 2002) também foi identificada por meio da existência de manuais de operação de atrações que continham informações sobre seu funcionamento e operação, além de orientações de segurança e de comportamento com *guests*. E5, em seu papel de performer, tinha acesso a pastas (físicas e online) dos diferentes personagens que precisava interpretar. Entre as informações contidas nas pastas estava o perfil dos personagens a serem interpretados.

Apresentadas as percepções e evidências das seis categorias descritas nesta seção, pode-se indicar que o complexo Walt Disney World Resort detém uma série de CDs que foram sintetizadas no Quadro 2, relacionando os autores apresentados no referencial teórico e os elementos identificados na pesquisa empírica.

Quadro 1: Síntese da

Categories	Elementos evidenciados na pesquisa
Capacidade de inovação (EISENHART; MARTIN, 2000; HELFAT et al, 2007 apud HELFAT; PETERAF, 2009; MCKELVIE; DAVIDSSON, 2009 ; TEECE, 2007; WANG; AHMED, 2007)	MyMagic+
	MagicBand
	FastPass+
	Aplicativo My Disney Experience
	Disney PhotoPass
	Disability Access Service (DAS)
	Imagineering
	Filas para <i>single rider</i>
	<i>Line of business</i>
	Criação de novas franquias
Conceito de "mundo dos sonhos"	
Capacidade percepção e reação a oportunidades (TEECE, 2007; WANG; AHMED, 2007; ZAHRA; SAPIENZA: DAVIDSSON, 2006)	Pandora – The World of Avatar
	Star Wars land
	Happily Ever After
	D-Tech
	Produções de filmes
	Construção de lealdade e comprometimento
	Disney Look
Traditions	
Tomada de decisão estratégica (EISENHART; MARTIN, 2000; HELFAT et al, 2007 apud HELFAT; PETERAF, 2009)	Recrutamento & Seleção
	Contratação de funcionários estrangeiros
	Contratação de funcionários temporários
	Rotatividade de funcionários
Fusões, Aquisições e Alianças estratégicas (EISENHART; MARTIN, 2000; HELFAT et al, 2007 apud HELFAT; PETERAF, 2009)	Aquisição da Pixar Animation Studios
	Aquisição da Lucasfilm Ltd.
	Aliança formada com a Cameron's Lightstorm Entertainment e a Fox Filmed Entertainment
	Aliança formada com a Panasonic
Capacidade de mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZAHRA; SAPIENZA: DAVIDSSON, 2006; ZOLLO; WINTER, 2002)	Mudança no show de fogos
	Implementação do MyMagic+
Criação e gerenciamento de conhecimento (EISENHART; MARTIN, 2000; TEECE; 2007; ZOLLO; WINTER, 2002)	Entendimento da implicação de suas ações no desempenho geral da empresa
	Compartilhamento de experiências e troca de opinião
	Manual de operações

Fonte: elaborado pelos autores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Elementos determinantes de capacidades dinâmicas fazem parte das operações e processos rotineiros da Walt Disney World Resort. Durante o desenvolvimento deste trabalho, foi possível identificar seis categorias de CDs detidas pelo complexo, todas com evidências devidamente destacadas pela percepção dos brasileiros participantes do programa Cultural Exchange Program (CEP) de 2016/2017. Reforça-se que algumas categorias foram mais evidenciadas.

A **Capacidade de inovação** foi a categoria mais mencionada durante as entrevistas, em que foram identificados exemplos sobre inovação tecnológica e de processos aplicados nos parques temáticos e *resorts*. A **Capacidade de percepção e reação a oportunidades** foi observada por meio das capacidades de absorção, em que a empresa se mostra capaz de assimilar informações externas e transformá-las em fins comerciais, e adaptação, evidenciada quando a Disney identifica e capitaliza oportunidades emergentes. A **Tomada de decisão estratégica** envolveu quase todos os elementos categóricos identificados na entrevista, como as capacidades de inovação e de percepção e reação a oportunidades. No entanto, foi possível identificar aspectos próprios de tomada de decisão estratégica como, por exemplo, o processo de Recrutamento & Seleção, a rotatividade de funcionários e a contratação de funcionários temporários e de outros países. **Aquisições e alianças estratégicas** é uma prática comum da empresa, que se mostra inclinada a esse tipo de ação ao adquirir grandes produtoras de filmes como a Pixar e a Lucasfilm. A **Capacidade de mudança** foi pouco observada pelos funcionários, fator que representa uma das limitações desse estudo, pois apenas funcionários com funções operacionais foram entrevistados. Apesar disso, pode-se indicar a presença de alguns elementos que evidenciam a capacidade de mudança. Elementos da **Criação e gerenciamento de conhecimento** foram explicados por meio da troca de experiências, comum entre os funcionários, pelo entendimento da importância de suas ações individuais com relação ao desempenho geral da empresa e pela codificação do conhecimento por meio de ferramentas escritas.

O objetivo deste estudo foi identificar quais seriam as capacidades dinâmicas do complexo Walt Disney World Resort percebidas pelos participantes brasileiros do Cultural Exchange Program (CEP) de 2016/2017. A partir da fundamentação e da convergência dos diferentes conceitos de CDs levantados por estudiosos do tema, do desenvolvimento de um quadro-síntese (Quadro 1), incorporando estes conceitos, e por meio da evidenciação de elementos das 6 categorias definidas a priori para identificar elementos de CDs, foi possível apresentar exemplos reais de CDs dentro de uma organização de destaque internacional, o que facilita o entendimento sobre a abordagem das capacidades dinâmicas (Quadro 2). A criação, integração e reconfiguração dos recursos, competências e capacidades comuns do complexo foram manifestadas pelas seis categorias de CDs identificadas durante essa pesquisa, que representam ferramentas utilizadas pela Disney em sua constante busca por uma prestação de serviço de excepcional qualidade que auxilie na fidelização do cliente atual e que atraia novos clientes.

Assim, destaca-se a contribuição deste artigo com a realização do processo de síntese de categorias de modo a serem utilizadas para identificar elementos de CD, além do levantamento da produção sobre capacidades dinâmicas em uma das principais bases de dados nacionais, a SPELL, e a descrição do funcionamento de um dos complexos da Disney, por meio de exemplos das atividades e processos da organização.

Como proposta de estudos futuros, sugere-se a realização de uma pesquisa quantitativa com mais funcionários, do programa e integrais, com o objetivo de corroborar com as descobertas desse trabalho, além de entrevistas com funcionários de cargos de gestão que permitam uma visão mais ampla e estratégica dos processos e das práticas da organização.

## REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, M. A.; LEITE, N. P.; FREITAS, A. D. G.; RUAS, R. L. Capacidades dinâmicas e vantagem competitiva em ambientes de mudanças constantes, à luz da análise do filme 'Recém-Chegada'. *REGE Revista De Gestão*, v. 24, n. 1, p. 35-44, 2017.
- ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. Dynamic capabilities: what they need to be dynamic? *St. Petersburg State University*. v. 10, 2006.
- ARAGÃO, L. A.; FORTE, S. H. A. C.; OLIVEIRA, O. V. Visão baseada em recursos e CDs no contexto brasileiro: a produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, v. 16, n. 2, p. 127-150, 2010.
- BALESTRO, M. V.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; LOPES, M. C.; PELLEGRIN, I. A experiência da rede Petro-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das CDs. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. n.spe, p. 181-202, 2004.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BISPO, C. M.; GIMENEZ, F. A. P.; KATO, H. T. Estratégia e CDs perante o Exercício da Coopetição: uma Abordagem Configuracional. *Revista Gestão & Planejamento*, v. 17, n. 1, p. 19-40, 2016.
- BRANDÃO, E. A.; MUNIZ, R. M.; GONÇALVES, C. A. A inovação e o design estético na geração de CDs: um estudo de caso BTOB. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 9, n. 2, art. 8, p. 1-21, 2009.
- CARDOSO, A. L. J.; KATO, H. T. Análise das publicações sobre CDs entre 1992 e 2012: discussões sobre a evolução conceitual e as contribuições dos autores de maior notoriedade na área. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 3, p. 201-237, 2015.
- CARDOSO, A. L. J.; MARTINS, T. S.; KATO, H. T. Tendências temáticas em CDs: Um mapeamento do campo por meio de um estudo de cocitação. *Revista de Administração e Inovação*, v. 12, n. 2, p. 38-59, 2015.
- COSTA, P. R.; PORTO, G. S. Análise dos Elementos Tecnológicos de Influência no Desenvolvimento das CDs de Inovação e Cooperação: Um Estudo com as Multinationais Brasileiras. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, v. 13, n. 3, p. 77-93, 2014.
- DISNEY. The Walt Disney Company. *Disney Completes Pixar Acquisition*. 2006. Disponível em: <https://thewaltdisneycompany.com/disney-completes-pixar-acquisition/>. Acesso em: 07 ago. 2017.
- DISNEY. The Walt Disney Company. *Disney, Fox And James Cameron To Bring Avatar To Life At Disney Parks*. 2011. Disponível em: <https://thewaltdisneycompany.com/disney-fox-and-james-cameron-to-bring-avatar-to-life-at-disney-parks/>. Acesso em: 08 ago. 2017.
- DISNEY. The Walt Disney Company. *Disney to Acquire Lucasfilm Ltd*. 2012. Disponível em <https://thewaltdisneycompany.com/disney-to-acquire-lucasfilm-ltd/>. Acesso em: 07 ago. 2017.
- DISNEY. The Walt Disney Company. *About Imagineering*. 2017. Disponível em: <https://disneyimagination.com/about-imagination/about-imagineering/>. Acesso em: 15 ago. 2017.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 1105-1121, 2000.
- EVANGELISTA, M. A. V.; AHLFELDT, R.; KATO, H. T.; CRUZ, J. A. W.; MARTINS, T. S. CDs e Substantivas: Estudo de Casos em Indústrias Farmacêuticas do DAIA em Anápolis (GO). *Revista ADM.MADE*, v. 19, n. 1, p. 17-37, 2015.
- FLORIANI, D. E.; BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. O processo de internacionalização como elemento gerador de CDs: o caso da Weg na Argentina e na China. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 11, n. 33, p. 367-382, 2009.
- GARCIA, A. E. G.; BIGNETTI, L. P. A mobilização de CDs na Lojas Renner. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 13, n. 1, p. 64-79, 2014.
- GRZESZEZESZYN, G. Rotinas e CDs: dualidade e recursividade para a competitividade organizacional. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, v. 13, n. 4, p. 127-144, 2015.

- GUERRA, R. M. A.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E. O Que (Ainda) Podemos Aprender sobre CDs . *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 15, n. 1, p. 44-64, 2016.
- HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S. G. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. 1 ed. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007. 147 p.
- HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, v. 7, n. 1, p. 91-102, 2009.
- HERRMANN, J.; BECKER, G. V. Competências Organizacionais e CDs: Uma Discussão sobre as Suas Diferenças. *Revista Alcance*, v. 23, n. 1, p. 67-80, 2016.
- KATONA, G. *Psychological analysis of economic behavior*. 1 ed. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1951. 347 p.
- MACIEL, C. O.; SATO, K. H.; KATO, H. T. CDs e rituais de interação entre alta e média gerência: proposta de um framework. *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 2, p. 599-618, 2012.
- MARANHÃO, R. A.; TEIXEIRA, C. E. CDs e Sistema de Gestão Ambiental em Organização Militar da Marinha do Brasil. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 14, n. 2, p. 121-136, 2015.
- MAZZA, C.; ISIDRO FILHO, A.; HOFFMANN, V. E. CDs e Inovação em Serviços envolvidas na implementação e manutenção de práticas de sustentabilidade empresarial. *Revista de Administração e Inovação*, v. 11, n. 3, p. 347-371, 2014.
- MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms. *British Journal of Management*, v. 20, p. S63-S80, 2009.
- MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. B. CDs: o que são e como identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. Ed.Esp., p. 41-64, 2014.
- MONTEIRO, A. P.; SOARES, A. M.; RUA, O. L. Desempenho das exportações: influência dos recursos intangíveis, CDs e orientação empreendedora. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 12, n. 3, p. 12-36, 2013.
- MOREIRA, V. F.; MORAES, W. F. A. CDs: uma análise da consistência interna de abordagens teóricas aparentemente contraditórias. *Revista Alcance*, v. 23, n. 1, p. 81-91, 2016.
- MUNCK, L.; SILVA, A. L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Compreender o Agir Organizacional para Construção de CDs: uma análise exploratória. *Revista de Ciências da Administração*, v. 17, n. 42, p. 131-144, 2015.
- PANASONIC. *Panasonic Forms Strategic Alliance with Walt Disney World Resort, Disneyland Resort*. 2017. Disponível em: <http://shop.panasonic.com/about-us-latest-news-press-releases/01042017-disney-strategic-alliance.html>. Acesso em: 08 ago. 2017.
- PANIZZON, M.; MILAN, G. S.; PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. CDs baseadas em conhecimento e tipos de inovação: proposição de um framework de análise. *Revista de Administração e Inovação*, v. 12, n. 1, p. 271-302, 2015.
- PANIZZON, M.; MILAN, G. S.; TONI, D. Internacionalização, criatividade organizacional e as CDs baseadas em conhecimento como determinantes da Inovação. *Revista de Administração e Inovação*, v. 10, n. 4, p. 253-282, 2013.
- PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. 1 ed. White Plains, NY: M.E. Sharpe, 1959. 272 p.
- PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, v. 57, n. 2, p. 137-145, 1979.
- SANTOS, C. B. D.; KATO, H. T. Ambiente e resiliência organizacional: possíveis relações sob a perspectiva das CDs. *Desafio Online*, v. 2, n. 1, p. 564-579, 2014.
- SANTOS, T. L.; ZILBER, M. A. Relação entre as dimensões das CDs e o processo de inovação: estudo de caso de uma empresa de serviços de valor agregado. *Revista de Administração e Inovação*, v. 11, n. 4, p. 213-234, 2014.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TEECE, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.
- TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as CDs a partir de seus antecedentes, processos e resultados. *Brazilian Business Review*, v. 11, n. 5, p. 124-147, 2014.

VICK, T. E.; MACHADO, D. D. P. N.; PAIVA JÚNIOR, F. G.; CASTRO, C. C. Desafios Organizacionais do Século XXI: Uma Introdução ao Fórum sobre Inovação, CDs, Absorção do Conhecimento e Relações Simbólicas. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 3, p. 14-19, 2015.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WERLANG, N. B.; DALBOSCO, I. B.; FLORIANI, D. E.; ROSSETTO, C. R. CDs e o processo de internacionalização inward de uma multinacional argentina para o Brasil. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, v. 9, n. 1, p. 22-39, 2014.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

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