

CAPACIDADES DINÂMICASE BPM: O ESTADO DA ARTE

RONALDO BERNARDO JUNIOR

Universidade de São Paulo (USP), FEA-RP, Brasil
ronaldo1.bernardo@gmail.com

SIMONE VASCONCELOS RIBEIRO GALINA

Universidade de São Paulo (USP), FEA-RP, Brasil
svgalina@usp.br

SILVIA INÊS DALLAVALLE DE PÁDUA

Universidade de São Paulo (USP), FEA-RP, Brasil
dallavalle@fearp.usp.br

A Gestão por Processo de Negócio (BPM) contribui para melhorias na execução da estratégia organizacional que, por sua vez, considera a busca por competitividade dependente de recursos e capacidades organizacionais. Tal abordagem é contemplada pela Visão Baseada em Recursos (VBR), que apresenta evolução na teoria das Capacidades Dinâmicas (CD) para ambientes complexos e de mudanças frequentes, como os setores mais inovadores. Uma das premissas da CD é ajustar as competências para utilizar os recursos de modo a atender a estratégia da organização. É desse modo que espera-se que a BPM esteja relacionada a capacidades dinâmicas. Esta pesquisa teve como objetivo analisar como a literatura vem abordando o relacionamento entre as CD e a BPM. O estado da arte dos estudos que abordam tal relacionamento aponta que esta discussão se encontra em estágio inicial e há diversas oportunidades de abordagem na literatura. Do resultado, chama atenção a baixa quantidade de estudos contemplando tal relacionamento entre as CD e a BPM, e a concentração dos textos selecionados em poucos autores é outro ponto curioso, dada a relevância do assunto. As principais abordagens dos estudos são: (i) a BPM como uma CD necessária para a estratégia da firma, (ii) utilização da BPM para o alargamento das fronteiras organizacionais, (iii) as CD constituem um fator crítico de sucesso à BPM. A compreensão dos caminhos escolhidos pelos estudos sobre CD e BPM é importante porque clareia pontos ainda negligenciados, e aponta para possibilidades de novas pesquisas.

1. INTRODUÇÃO

É crescente a busca das organizações por melhorias na execução da estratégia, dado a necessidade de alinhar as ações aos objetivos organizacionais de modo a conseguir maior eficiência. A Gestão por Processo de Negócio (BPM) é uma disciplina gerencial que contribui a esse propósito (Niehaves *et al.*, 2014; Pauwaert e Van Looy, 2014), fazendo um alinhamento organizacional com as demandas do cliente (ABPMP, 2013), e está inserida na agenda de empresas e pesquisadores (McCormack *et al.*, 2009).

Trkman (2010, p. 125) apresenta a BPM como um esforço que uma organização empreende objetivando “analisar e melhorar continuamente as atividades essenciais, tais como fabricação, comercialização, comunicação e outros elementos importantes das operações de negócios”. As organizações que estão inseridas em ambientes mercadológicos de alta competição devem priorizar a adoção da BPM (Bandara *et al.*, 2007); as pesquisas no campo indicam a existência de correlação positiva entre a gestão por processos e o sucesso organizacional (Skrinjar, Bosilj-VukSic, Indihar-Stemberger, 2008), e cada vez mais a BPM vem recebendo atenção de pesquisadores e de profissionais (Lehnert, Linhart, Röglinger, 2014; Pauwaert, Van Looy, 2014; Dumas *et al.*, 2013; Vom Brocke, Becker, Braccini, 2011).

Contudo, uma série de estudos vem chamando a atenção às possibilidades de aperfeiçoar a BPM. Isso se deve a questões tais como: elevado número de programas e projetos fracassados (Bai, Sarkis, 2013; Abdolvand, Albadvi, Ferdowsi, 2008; Ariyachandra e Frolick, 2008) em índices de insucesso acima de 60-80% (Bai, Sarkis, 2013), além de elevados custos de implantação (Eisenhardt e Martin, 2000) e de manutenção (Niehaves, Plattfaut, 2010). Portanto, há necessidades de elaborar iniciativas teóricas mais sólidas para melhorar a aplicação prática (Niehaves, Poepelbuss, Plattfaut, 2014; Van Der Aalst, 2013; Ortbach *et al.*, 2012; Trkman, 2010), o que conduz à proliferação de estudos que busquem identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) de BPM (Bandara, Gable, Rosemann, 2005).

Aos poucos a pesquisa científica em BPM vem mudando seu foco para o desenvolvimento de capacidades de BPM (Lehnert, Linhart, Röglinger, 2014; Niehaves, Poepelbuss, Plattfaut, 2014) e nas habilidades desenvolvidas pelas organizações para empregar métodos BPM (Niehaves *et al.*, 2013). Isso porque a BPM ajuda as organizações alinharem as estratégias e os objetivos planejados às demandas do cliente por meio de processos (ABPMP, 2013).

As concepções sobre a estratégia organizacional devem considerar a busca pela vantagem competitiva (Penrose, 1959), que pode ser conquistada por meio de diferentes arranjos dos recursos internos específicos à organização (Barney, 1991; Penrose, 1959; Selsnick, 1957) e são abordados pela Visão Baseada em Recursos (*Resources Based View*, RBV) – uma perspectiva estratégica que contempla as capacidades da organização para utilização dos recursos disponíveis (Barney, 1991).

A RBV aborda as capacidades dinâmicas, que são capacidades pertencentes à organização (Wang e Ahmed, 2007) e que lhe possibilita ajustar suas competências para lidar com as demandas ambientais (Zangiski, Pinheiro de Lima, Gouvea da Costa, 2009), sendo que alterações nas condições do ambiente exigem constantemente das organizações uma “regeneração da sua base de recursos e competências” (Vasconcelos e Cyrino, 2000 p.34). A regeneração de recursos e capacidades é uma fonte de vantagem competitiva para as organizações que buscam o melhor desempenho estratégico (Hogarth e Michaud, 1991).

Em um contexto onde a mudança e a incerteza se apresentam, a Teoria das Capacidades Dinâmicas fornece um arcabouço teórico que pode contribuir às formulações estratégicas por meio da utilização dos recursos organizacionais (Vasconcelos e Cyrino, 2000). Desse modo, as capacidades dinâmicas contribuem à estratégia organizacional com vantagem competitiva

por meio da utilização e da aplicação de recursos, que são contempladas pela RBV (Wang e Ahmed, 2007).

Em se tratando dos Fatores Críticos de Sucesso, é possível observar que o sucesso das iniciativas de BPM é dependente de capacidades dinâmicas, fato ainda pouco abordado em estudos acadêmicos (Niehaves, Plattfaut e Sarker, 2011). As capacidades dinâmicas possuem um construto teórico que pode fornecer subsídios para futuras pesquisas em BPM (Ortbach *et al.*, 2012; Poeppelbuss e Niehaves, 2012; Niehaves e Henser, 2011), e pode também, inclusive, clarificar a compreensão da própria BPM como uma capacidade dinâmica (Niehaves, Plattfaut e Becker, 2010).

A partir do contexto descrito, um questionamento emerge: Como a literatura aborda a relação entre BPM e Capacidades Dinâmicas?

A fim de produzir respostas satisfatórias a essa questão é que o presente estudo tem objetivo de analisar como a literatura vem abordando o relacionamento entre as Capacidades dinâmicas e a BPM.

Para alcançar o objetivo proposto, este texto apresenta a seguinte estrutura após esta introdução: fundamentação teórica, aspectos metodológicos, resultados, discussão, e considerações finais.

No tocante à questão metodológica, este artigo qualitativo, exploratório, bibliográfico fez uso da estratégia de revisão sistemática da literatura, onde após a aplicação de 2 filtros foram selecionados 10 estudos dentre 89 resultados de busca em 3 bases científicas de dados.

Os resultados indicam que há poucos estudos relacionando CD e BPM (apenas 10), e os textos selecionados estão concentrados em poucos autores. Indicam também que as CD constituem Fator crítico de sucesso da BPM, e a BPM é um Fator crítico de sucesso da estratégia organizacional – e tal visão integrada não foi observada nos textos em questão. A partir dos resultados encontrados este estudo propõe uma agenda de pesquisa na área.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão por Processo de Negócio

Um número crescente de organizações vem adotando a Gestão por Processo de Negócios (BPM, em referência ao nome em inglês) com o objetivo de estruturar a organização para obter vantagem competitiva (Niehaves *et al.*, 2013; Ortbach *et al.*, 2012; Broadbent, Weill, St Clair, 1999). Logo, é normal que o assunto receba mais atenção por pesquisadores na esfera acadêmica, fato que vem ocorrendo (Lehnert, Linhart, Röglinger, 2014).

A BPM trata de “todos os esforços de uma organização para analisar e melhorar continuamente as áreas-chave, tais como fabricação, marketing, comunicação e outros elementos operacionais importantes à atividade da empresa” (Trkman, 2010 p. 125). Ela pode ser definida como “uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta” (ABPMP, 2013 p. 40).

Uma das principais dificuldades na promoção do BPM é a concepção de uma visão nítida que seja integradora entre os objetivos estratégicos e os processos de negócios organizacionais (Skrinjar e Trkman, 2013). Junto com o “gerenciamento ponta a ponta de processos de negócio” a “orquestração controlada de atividades ao longo de múltiplas funções de negócio” constitui na essência da BPM (ABPMP, 2013 p. 48). A fim de obter melhor compreensão sobre a Gestão por Processo de Negócio, se faz necessária a análise o ciclo de vida da BPM (Ko, Lee, Lee, 2009), conforme exposto pelo Quadro 1.

Quadro 1 – Fases do Ciclo de vida do BPM

Fonte: Adaptado da ABPMP (2009)

Fase	Descrição
Planejamento e Estratégia	Estabelece a estratégia voltada aos processos e o desenvolvimento de um planejamento para direcionar as ações do BPM.
Análise dos Processos de negócio	Faz uso de diversas metodologias buscando a compreensão do posicionamento atual dos processos organizacionais no tocante ao alinhamento com os objetivos e metas estipulados.
Desenho	Desenha o novo processo futuro e suas especificações; a modelagem busca ajustar as especificações dentro de um modelo que melhor contribua aos objetivos definidos no planejamento frente ao status atual.
Implementação do processo	Implementa o novo modelo ajustado. Nesta etapa estão incluídos os desafios da gestão da mudança e da otimização dos processos
Controle e Monitoração	Contrapõem os resultados alcançados com as metas planejadas, oferecendo subsídios para a tomada de decisão dos gestores e para a melhoria contínua.
Refinamento	Representa a realização de ajustes e melhorias de modo a contribuir mais efetivamente à retroalimentação do ciclo

O conceito de BPM difere do conceito de Capacidades dinâmicas; contudo, a BPM pode consistir em uma capacidade dinâmica – apesar de haver outras capacidades dinâmicas não abrangidas pela BPM (Niehaves, Plattfaut, Becker, 2010).

Ainda em se considerando a relação entre a BPM e as Capacidades dinâmicas, Ravesteyn e Batenburg (2010) expõem que a forma como as capacidades dinâmicas atuam na implantação de projetos de BPM são determinantes ao sucesso da iniciativa, o que também possibilita compreender as capacidades dinâmicas como um fator crítico de sucesso da BPM.

2.2 Visão Baseada em Recursos

A Visão Baseada em Recursos (*Resources Based View*, RBV) considera que a vantagem competitiva da organização é dependente de recursos e capacidades necessárias para a competição, de modo que a elaboração da estratégia nasce por uma perspectiva interna (Barney, 1991; Penrose, 1959; Selsnick, 1957).

Os recursos podem ser entendidos como ativos tangíveis ou intangíveis que possibilitam a elaboração de estratégias pela firma, sejam eles recursos físicos, financeiros, humanos, técnicos, processuais (Barney, 1991). Recursos podem ser compreendidos como “tudo o que pode ser pensado como uma força ou a fraqueza de uma determinada empresa” (Wernerfelt, 1984, p. 172).

Com base na perspectiva da RBV as organizações buscam recursos que sejam valiosos, raros e inimitáveis, de modo que sejam difíceis de ser reproduzidos pela concorrência, possibilitando a geração de receitas sustentáveis (Barney, 2001; Silverman, 1999); ou ainda,

recursos que permitam a organização competir com vantagem (Peteraf, 1993; Silverman, 1999; Wernerfelt, 1984).

A vantagem competitiva está mais ligada à conquista da especificidade dos recursos, o que melhora a posição da organização em relação à concorrência (Silverman, 1999; Montgomery e Wernerfelt, 1988). Contudo, um conflito se apresenta quando organizações que possuem recursos semelhantes produzem resultados bem distintos, dado que a RBV não consegue explicar adequadamente a vantagem competitiva das firmas que operam em situações e mercados mutáveis e dinâmicos (Teece, Pisano, Shuen, 1997).

A literatura aponta para a necessidade de observar o comportamento da organização com os seus recursos, como eles são configurados, reconfigurados, e ativados, de modo a produzir resultados desejáveis. A BPM requer investimento nas capacidades de negócio (ABPMP, 2013 p.60), sendo que as capacidades são desenvolvidas ao longo de uma curva de maturidade em processos (ABPMP, 2013 p.41). As capacidades organizacionais em relação à aplicação dos recursos encontram arcabouço teórico nas Capacidades dinâmicas (Teece, *et. al.*, 1997; Eisenhardt, Martin, 2000), que são apresentadas em maior detalhe adiante.

2.3 Capacidades dinâmicas

As capacidades dinâmicas consistem em uma especialização da organização para organizar recursos de modo a adaptar a organização ao ambiente mercadológico, e fazem isso por meio da integração, construção e reconfiguração das capacidades operacionais (Ortbach *et al.*, 2012; Winter, 2003; Eisenhardt, Martin, 2000). As capacidades dinâmicas são a “capacidade da organização em adaptar competências para a mudança” (Zangiski, Pinheiro de Lima, Gouvea da Costa, 2009 p. 156). Geralmente isso é necessário em ambientes complexos e de frequente mudança, ou seja, em setores com alto dinamismo do mercado e de tecnologia, embora também possa ser importante em indústrias tradicionais (Easterby-Smith, Lyles, Peteraf, 2009; Teece, 2007; Wang e Ahmed, 2007).

Assim como a BPM é promovida por meio de ciclos de vida (ABPMP, 2013), Helfat e Peteraf (2003) destacam que as capacidades dinâmicas também possuem um ciclo de vida que ajudam a compreender a heterogeneidade competitiva entre as organizações pela lógica da RBV.

É importante considerar que ainda não existe consenso sobre o conceito de CD, apesar de haver trabalhos relevantes nessa área (Stefano, Peteraf, Verona, 2010). Um dos principais trabalhos é apresentado por Teece *et al.* (1997), onde há a defesa que as CD configuram as habilidades organizacionais, recursos e competências funcionais para atender ambientes dinâmicos. Outro trabalho também muito citado é o de Eisenhardt e Martin (2000), para quem as CD ajudam na tomada de decisão, estratégica para criação de valor e para a vantagem competitiva.

Para desenvolver capacidades dinâmicas é necessário que a organização possua disponibilidade de determinados recursos, e construa caminhos para a aplicação deles (Teece, Pisano, Shuen, 1997). As capacidades dinâmicas constituem uma categoria de competências organizacionais, e a visualização das demais categorias de competências clarifica o entendimento do posicionamento das capacidades dinâmicas frente à organização, conforme é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Categorias de competências organizacionais

Fonte: Mills *et al.* (2002)

Categorias de competências	Descrição
----------------------------	-----------

Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para a estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Competências organizacionais ou das unidades de negócios	Competências e atividades chave esperadas de cada unidade de negócios da empresa, geralmente em pequeno número, de três a seis.
Competências de suporte	Atividade valiosa para apoiar um leque de outras atividades.
Capacidades ou Capacitações dinâmicas	Capacidade da empresa em adaptar suas competências com o tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para mudança.

É importante que as organizações desenvolvam a capacidade de interagir com as mudanças no ambiente de negócios (Trkman, 2010), sendo que as Capacidades dinâmicas fornecem oportunidades para as organizações com melhor qualidade nas tomadas de decisões provenientes da interação com o ambiente (Easterby-Smith, Lyles, Peteraf, 2009; Wang e Ahmed, 2007). Contudo, cabe como ressalva a importância de se observar também a perspectiva de custos para a construção das capacidades (Niehaves *et al.*, 2011; Winter, 2003).

De maneira geral, as capacidades dinâmicas consistem em habilidades contínuas da organização para configurar recursos de modo a atender às mudanças no ambiente mercadológico, e fazem isso por meio da integração, construção e reconfiguração das capacidades operacionais (Ortbach *et al.*, 2012; Winter, 2003; Eisenhardt e Martin, 2000).

A “BPM requer investimento nas capacidades de negócio” (ABPMP, 2013 p.60), e “capacidades são desenvolvidas ao longo de uma curva de maturidade em processos” (ABPMP, 2013 p.41). Neste sentido, as capacidades dinâmicas que contribuirão à estratégia escolhida pela organização devem ser desenvolvidas com o suporte da Gestão por Processo de Negócio (BPM).

3. METODOLOGIA

Em relação à *abordagem do problema*, considera-se esta pesquisa como qualitativa, e com alguns elementos da pesquisa quantitativa. É qualitativa porque busca maior profundidade de análise em um perímetro de atuação mais direcionado (Miles, Huberman, 1994; Patton, 2002); e faz uso de elementos quantitativos quando quantifica os dados coletados (Gil, 2008).

Utilizando a taxonomia proposta por Vergara (2010), classifica-se esta pesquisa como sendo uma pesquisa exploratória, *quanto aos fins*, visto que é traçada uma busca por familiaridade com o tema em questão. *Quanto aos meios*, esta é uma pesquisa bibliográfica, uma vez que faz uso de livros e artigos científicos (Gil, 2008).

A estratégia de pesquisa escolhida foi uma revisão sistemática da literatura (Jones, 2004), guiada pela questão “Como a literatura aborda a relação entre BPM e Capacidades Dinâmicas?”.

O uso da base de dados on-line é um método fundamental para a seleção de artigos de periódicos científicos (Rowley e Slack, 2004). A fim de produzir respostas à questão levantada por esta pesquisa foram buscadas pesquisas afins em três diferentes bases de dados (EBSCO *Host Electronic Journals Service*; ISI/*Web of Science*; SCOPUS), escolhidas por terem foco na área de gestão e pelo reconhecimento nacional e internacional de suas qualidades (Mattos *et al.*, 2014). A busca foi realizada no idioma inglês, e contemplou uma string adaptada: <<BPM>> AND <<dynamic capabilities>>.

Para a seleção dos textos foi utilizado como critério de inclusão a abordagem de uma relação (direta ou indireta) entre BPM e capacidades dinâmicas. A pesquisa também contou com dois filtros, sendo o Filtro 1 (F1) a leitura do título, resumo, e das palavras-chave; e o Filtro 2 (F2) a leitura completa do texto. Os estudos primários eleitos em ambos os filtros atenderam ao critério de inclusão e foram empregados na pesquisa, e não houve filtro em relação ao ano de publicação

4. RESULTADOS

A revisão bibliográfica sistemática realizada nas 3 bases pesquisadas (SCOPUS, EBSCO *Host Electronic Journals Service*, e ISI/ *Web of Science*) apresentou 89 estudos que foram submetidos aos dois filtros, conforme é apresentado pelo Quadro 3.

Quadro 3 – Resultados da revisão sistemática da bibliografia

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Base de dados	Data da busca	Resultados			
		Total	Filtro 1	Filtro 2	Estudos Primários (não repetidos)
SCOPUS	25/fev/2015	52	14	8	6
EBSCO	26/fev/2015	6	1	0	0
ISI WoS	26/fev/2015	31	5	4	4

Conforme apresenta o Quadro 3, a revisão sistemática da literatura chegou à quantidade de 10 estudos primários não repetidos. Uma síntese de tais estudos é apresentada nos parágrafos abaixo.

4.1 Niehaves e Plattfaut (2010)

Considerando um ambiente de negócios dinâmico e altamente mutável, Niehaves e Plattfaut (2010) consideraram que o setor público poderia não conseguir gerenciar seus projetos de BPM com a qualidade e a interação necessária para lidar com o ambiente de negócios, e partiram do entendimento que uma das principais causas para esse desalinhamento residia na aprendizagem organizacional ineficaz.

Os autores se propuseram a contribuir à literatura de BPM com a construção de um quadro ilustrando as capacidades dinâmicas de BPM para o setor público, partindo da consideração que a Teoria das capacidades dinâmicas é capaz de oferecer um suporte para a deficiência que reside entre “os requisitos ambientais (com base na dinâmica dos mercados) e capacidade institucional de uma organização a mudar” (p.388).

A questão que norteou a pesquisa foi o porquê de existir um desajuste entre a BPM e o mercado. Niehaves e Plattfaut (2010) elaboraram três hipóteses distintas, sendo elas: (i) Que a cultura da organização não está pronta para a mudança, e isso dificulta a institucionalização das capacidades dinâmicas; (ii) A organização negligencia a necessidade de instalar aprendizagem antes da execução da BPM; e (iii) A organização enfrenta dificuldades financeiras, e como a BPM não é considerada como elemento de alta prioridade e apresenta custos elevados, acaba por ficar em segundo plano.

Para o caso específico de aplicação do estudo foi observado que a organização em questão ainda não havia investido na implementação da BPM como uma capacidade dinâmica institucional, e concluiu-se que todas as três hipóteses atuam unidas e resultam em um desajuste da dinâmica do mercado, e na BPM como capacidade dinâmica.

4.2 Niehaves, Plattfaut, Becker (2010)

Niehaves, Plattfaut, Becker (2010) elaboraram um quadro sobre capacidades dinâmicas aplicadas à BPM objetivando uma melhor compreensão sobre as consequências das mudanças de mercado para a eficácia da BPM.

Para tanto, foi utilizada a Teoria das capacidades dinâmicas, objetivando (i) Conceituar BPM como uma capacidade dinâmica e aplicar a Visão Baseada em Recursos da empresa; (ii) Avaliar o *status quo* de BPM como uma capacidade dinâmica de um governo local; (iii) Evidenciar uma mudança na dinâmica do mercado do setor público e apresentar e discutir a idéia de desajuste entre a BPM e o mercado; e (iv) Recomendar políticas para BPM e inovação no setor público.

O estudo foi aplicado em uma instituição pública, e possibilitou a compreensão da BPM como uma capacidade dinâmica (dentro da noção da RBV) que ajuda a organização a se ajustar ao ambiente no qual está inserida. A questão do custo foi evidenciada, uma vez que uma estratégia de BPM para ser aplicada em toda a organização é considerada muito dispendiosa. Os resultados possibilitam elaborar melhores estratégias para ajuste da BPM interagindo e orientada ao mercado.

4.3 Trkman (2010)

Trkman (2010) partiu de uma premissa que a gestão de processos de negócios tem um conceito mais bem desenvolvido pelo senso comum do que pelas pesquisas acadêmicas, e, portanto precisa ser devidamente fundamentada na teoria, uma vez que a realização de outros estudos indica que a BPM não se trata de um modismo acadêmico. A fim de contribuir para tanto, foi elaborado um quadro teórico para contribuir no ajuste entre o ambiente de negócios e processos de negócio com o uso de três arcabouços teóricos, dentre os quais se encontram as capacidades dinâmicas.

Trkman (2010) aplicou a pesquisa no setor bancário, realizando um estudo de caso a fim de identificar os fatores críticos de sucesso. Como resultados, o autor chegou à compreensão que a aplicação da teoria sobre capacidades dinâmicas possibilita a criação de um quadro conceitual para compreender os Fatores críticos de sucesso em BPM.

4.4 Niehaves e Henser (2011)

Niehaves e Henser (2011) observaram que atores de fora da organização (tais como clientes, fornecedores, e consultores) consistiam em um fator crítico de sucesso na mudança da BPM; contudo, as pesquisas teóricas ainda não haviam conseguido prover informações suficientes sobre os potenciais das colaborações ocorridas nas fronteiras organizacionais. Portanto, os

autores fizeram uso da Visão Baseada em Recursos, das capacidades dinâmicas e da teoria alargamento das fronteiras, com o objetivo de identificar um conjunto de dependências de recursos que impedem que se estabeleça a mudança de processos de negócios colaborativos.

O objetivo do estudo foi compreender quais as posições de recursos constituem potenciais barreiras para que as organizações desenvolvam práticas de alargamento das fronteiras em BPM. A partir da dependência de recursos os autores identificaram 18 barreiras potenciais para o desenvolvimento de práticas de alargamento das fronteiras em BPM.

Por fim, Niehaves e Henser (2011) consideraram que a vantagem competitiva pode ser alcançada por meio das capacidades dinâmicas, que possibilitam a realização de um ajuste da realidade organizacional com o ambiente de mercado. As práticas de alargamento das fronteiras em BPM, por exemplo, consistiriam em uma capacidade dinâmica. Cabe o destaque que os autores compreendiam que nem todas as barreiras existem em todas as definições de caso.

4.5 Niehaves, Plattfaut e Sarker (2011)

A partir da crescente discussão e aplicação do BPM em atividades de competência da Tecnologia da Informação Niehaves, Ralf Plattfaut (2011) fizeram uso da Teoria capacidade dinâmica para desenvolver um quadro teórico visando contribuir para clarear a compreensão dos elementos que contribuem para o sucesso no investimento em Tecnologia da Informação (TI).

Os autores não visavam construir uma “lista finalizada de capacidades imprescindíveis para a mudança”, ao passo que o objetivo principal foi contribuir “para os fundamentos teóricos subjacentes ao estudo da mudança nos processos de negócios” (p.2) relacionados à automação, de modo a aprofundar o entendimento sobre as capacidades importantes para a mudança e permitir identificar deficiências nas organizações.

Os autores concluíram que as organizações devem dispor de determinados recursos que podem ser necessários para uma mudança, mas que apenas a disponibilidade de tais recursos não é suficiente. Para que os recursos produzam os efeitos desejáveis é necessário que a organização disponha de determinadas capacidades dinâmicas, e a compreensão deste quadro é que deve direcionar os investimentos organizacionais.

4.6 Ortbach, Plattfaut, Poeppelbuss e Niehaves (2012)

Para Ortbach, Plattfaut, Poeppelbuss e Niehaves (2012) havia a necessidade de compor um quadro teórico para possibilitar maior clareza sobre o que constitui a capacidade de BPM. Os autores fizeram uso da Teoria capacidade dinâmica para preencher esta lacuna, e elaboraram um quadro detalhado de subcapacidades que identificam com base na literatura existente o que seria relevante para BPM. O estudo teve os seguintes objetivos: (i) Conceituação e discussão de BPM como capacidade dinâmica; (ii) Construir um quadro abrangente de subcapacidades necessárias ao BPM; (iii) avaliação do quadro com base em um estudo de caso único.

Como resultados, houve uma contribuição teórica no tocante à valorização da BPM como uma capacidade dinâmica, e houve uma contribuição para a prática da BPM quando o quadro de capacidade dinâmica sugeriu que as habilidades necessárias apresentavam elevada dependência da estrutura e da dinâmica ambiental.

4.7 Poeppelbuss (2012)

Poepelbuss (2012) desenvolveu um quadro teórico para BPM colaborativo em redes interorganizacionais, tomando como base na capacidade dinâmica e teoria alargamento das fronteiras. O autor parte para a questão do BPM Colaborativo para atuar na fronteira, de modo a facilitar a compreensão e a detecção cross-organizacional que facilitasse a apreensão e a implementação de mudanças de processos de negócios.

Foi considerado que a elaboração de tal quadro deve possibilitar a reflexão das organizações em relação às suas capacidades de BPM colaborativo, além de que as elaborações teóricas realizadas deverão possibilitar a exploração de fenômenos relacionados ao BPM colaborativo em redes interorganizacionais.

4.8 Bai e Sarkis (2013)

Bai e Sarkis (2013) elaboraram uma metodologia para avaliar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) quando da implementação da BPM. Para tanto, foi utilizada uma ferramenta de análise estruturada, a “*Decision Making Trial and Evaluation Laboratory*” (DEMATEL), que ajuda a estruturar relações causais por meio de matrizes que retratam relações entre fatores, formando um mapeamento cognitivo dos fatores de decisão. Aliadas a ele, foi utilizada a Teoria dos conjuntos Grey, que consiste numa abordagem que pode integrar a incerteza e ambiguidade no processo de avaliação, de modo que se formou a metodologia Grey-DEMATEL.

Os objetivos do estudo consistiram em: (i) identificar os FCS para a implementação de BPM; (ii) aplicar uma metodologia única que avalia FCS de BPM e obtenha a estrutura de relações causais complicados e o nível de influência destes fatores; e (iii) para ajudar BPM atores do projeto de implementação melhor controle e investigar diversas áreas de práticas de implementação de BPM.

Ao final, foram identificados quatro principais fatores, sendo eles: alinhamento estratégico, apoio da alta gerência, gerência de projeto, e ambiente colaborativo. Como as relações podem mudar ao longo do tempo, as capacidades dinâmicas foram apresentadas como uma perspectiva necessária para fornecer subsídios à tomada de decisão.

4.9 Niehaves, Poepelbuss, Plattfaut e Becker (2014)

Niehaves, Poepelbuss, Plattfaut e Becker (2014) desafiaram o modelo de perspectiva de maturidade em BPM, o que fizeram complementando a visão do ciclo de vida de desenvolvimento de capacidades (que é apresentada por modelos de maturidade) com uma perspectiva de contingência, conseguindo alternativas para o desenvolvimento de capacidades BPM além daquelas que são apresentadas pelos modelos de maturidade convencionais.

Os autores propuseram que os modelos de desenvolvimento para BPM não devem adotar somente uma perspectiva de ciclo de vida, mas também devem considerar os aspectos ambientais e as características organizacionais; e fizeram tal proposição baseados na premissa que a BPM é uma capacidade dinâmica, e que a capacidade de BPM deve ser desenvolvida de uma forma que se ajuste com o ambiente organizacional. Por fim, Niehaves *et al.* (2014) concluíram que os modelos de desenvolvimento e os modelos de maturidade existentes não orientavam adequadamente a tomada de decisão, podendo levar à aquisição de capacidades desnecessárias.

4.10 Pauwaert, Van Looy (2014)

Pauwaert, Van Looy (2014) pesquisaram sobre o ajuste da Gestão por Processo de Negócio ao meio ambiente, a chamada BPM contingência. O estudo foi construído sobre a consideração que os modelos e os princípios mais genéricos de BPM nem sempre conseguem corresponder

às expectativas de resultados, uma vez que eles negligenciam as especificidades dos ambientes em que algumas organizações atuam.

O objetivo da pesquisa foi apresentar o estado da arte da pesquisa sobre a Gestão por Processo de Negócio contingência. Para tanto, os autores exploraram a partir da teoria da contingência e da teoria da capacidade dinâmica onde a literatura introduz uma abordagem de contingência nos diferentes domínios de BPM, e onde mais pesquisas são necessárias.

O Quadro 4 mostra a maneira como os 10 estudos selecionados conectam as Capacidades Dinâmicas à Gestão por Processo de Negócio.

Quadro 4 – Abordagem das capacidades dinâmicas (CD) em relação à Gestão por Processo de Negócio (BPM)

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Ano	Autores	Abordagem das capacidades dinâmicas (CD) em relação à Gestão por Processo de Negócio (BPM)
2010	Niehaves e Plattfaut	A Teoria das capacidades dinâmicas é capaz de oferecer um suporte para a deficiência que reside entre os requisitos ambientais e a capacidade institucional de uma organização a mudar – sendo este último um dos objetivos da BPM.
2010	Niehaves, Plattfaut, Becker	As capacidades dinâmicas aplicadas à BPM possibilitam melhor compreensão sobre as consequências das mudanças de mercado para a eficácia da BPM.
2010	Trkman	As capacidades dinâmicas têm um arcabouço teórico que contribui ao ajuste entre o ambiente de negócios e processos de negócio.
2011	Niehaves e Henser	As capacidades dinâmicas fazem parte da construção teórica que permite identificar um conjunto de dependências de recursos que impedem que se estabeleça a mudança de processos de negócios colaborativos. As práticas de alargamento das fronteiras em BPM consistem em uma capacidade dinâmica.
2011	Niehaves, Plattfaut e Sarker	A Teoria capacidade dinâmica permite desenvolver um quadro teórico que contribui aos fundamentos teóricos subjacentes ao estudo da mudança de processos de negócios.
2012	Ortbach, Plattfaut, Poepelbuss e Niehaves	A Teoria da capacidade dinâmica possibilita maior clareza sobre o que constitui a capacidade e subcapacidades de BPM.
2012	Poepelbuss	As capacidades dinâmicas possibilitam melhor compreensão da BPM colaborativa em redes interorganizacionais.
2013	Bai e Sarkis	As relações organizacionais mudam ao longo do tempo, cabe à BPM apoiar o processo de mudança da organização e as capacidades dinâmicas consistem numa perspectiva necessária para fornecer subsídios à tomada de decisão.
2014	Niehaves,	Pela teoria da contingência e pela visão da capacidade

	Poeppelbuss, Plattfaut e Becker	dinâmica é possível compreender que a evolução da capacidade de BPM é guiada por fatores externos ao conceito de BPM, variáveis ambientais e características organizacionais.
2014	Pauwaert, Van Looy	Na Teoria da Capacidade Dinâmica a literatura introduz uma abordagem de contingência nos diferentes domínios de BPM

5. DISCUSSÃO

Os estudos selecionados apresentam relações possíveis entre a BPM e as Capacidades dinâmicas. A discussão sobre as pontes entre capacidades dinâmicas e BPM parece estar ainda em um estágio inicial, uma vez que o primeiro estudo selecionado abordando o assunto data do início da presente década (ver: Trkman, 2010).

Chama a atenção também a baixa quantidade de estudos contemplando a relação (apenas 10 estudos). Se considerar os textos que além de abordar tal relação, vão adiante e também se dedicam a elas (tendo esta relação como o foco da pesquisa), a quantidade de estudos selecionados cai para 3, sendo eles: Ortbach *et al.* (2012); Niehaves e Henser (2011); e Niehaves, Plattfaut, Becker (2010).

Os estudos selecionados fazem uso de abordagens distintas ao relacionar os temas capacidades dinâmicas e BPM, apresentando pontos de convergência e uma lacuna que provoca afastamento conceitual. Como pontos de convergência têm-se: (i) a capacidade dinâmica como elemento que contribui à conceituação/compreensão da BPM; (ii) a capacidade dinâmica ajuda no relacionamento/ajuste da empresa com o ambiente, facilitando o processo de mudança; (iii) a capacidade dinâmica ajuda realizar melhor BPM. Tais elementos podem ser observados por meio do Quadro 5.

Quadro 5 – Principais pontos defendidos pelos estudos selecionados

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Considerações	Número dos Textos									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BPM é/deve ser uma capacidade dinâmica	■	■				■			■	
Capacidade dinâmica ajuda no relacionamento/ ajuste da empresa com o ambiente (mudança)	■	■			■			■		■
Capacidade dinâmica ajuda conceituar/compreender BPM	■	■	■	■		■	■		■	■
Capacidade dinâmica ajuda melhorar a BPM			■	■		■		■		
BPM ajuda conquistar vantagem competitiva			■	■						
Capacidade dinâmica ajuda conquistar vantagem competitiva	■	■				■				
Capacidades dinâmicas são fatores críticos de sucesso da BPM			■					■		

Uma ausência notada nos estudos selecionados é a falta de uma visão integrada entre as capacidades dinâmicas necessárias à BPM *versus* a BPM como capacidade dinâmica (neste caso, considera-se que a BPM é uma capacidade dinâmica que necessita de outras capacidades dinâmicas para ser ativada).

Outro ponto de destaque é a concentração dos estudos relacionando BPM e Capacidades dinâmicas em poucos autores. Niehaves, por exemplo, aparece como autor em mais da metade dos estudos (6 ao todo), sendo o primeiro autor em 5 destes estudos. A seguir, Plattfaut ajudou a produzir 5 estudos em coautoria, Poepelbuss aparece em 3, e Becker aparece em 2 estudos. Todos os demais autores aparecem em apenas 1 estudo; cabe o destaque que os 10 textos foram produzidos por 14 autores distintos.

Niehaves e Henser (2011) também aparecem como pioneiros na utilização da BPM para o alargamento das fronteiras organizacionais, e são precedidos pelos estudos de Poepelbuss (2012). Em três pesquisas distintas Niehaves apresenta a BPM como uma capacidade dinâmica necessária para a estratégia da firma (Niehaves *et al.*, 2014; Niehaves, Plattfaut, 2010; Niehaves, Plattfaut, Becker, 2010).

Outro elemento que merece atenção é que apenas 2 textos (Trkman, 2010; e Niehaves e Henser, 2011) descreverem explicitamente que as capacidades dinâmicas constituem um fator crítico de sucesso à BPM. Pelas formulações elaboradas nos demais estudos, tal compreensão fica subentendida. Importante ressaltar também que há três pesquisas que abordam explicitamente o relacionamento da BPM com a mudança organizacional (sendo eles: Pauwaert e Van Looy, 2014; Bai e Sarkis, 2013; Niehaves, Plattfaut e Sarker, 2011).

Cabe o destaque da abordagem da BPM como uma capacidade dinâmica em relação à estratégia inserida na RBV. Contudo, considerando que as Capacidades dinâmicas são ativadoras de recursos e produtoras de novas capacidades, há de se considerar a existência de outras CD que sejam fatores críticos de sucesso para a BPM, de modo que existe a necessidade de se desenvolver capacidades dinâmicas de BPM, uma vez que elas constituem em Fator Crítico de Sucesso da BPM (Niehaves e Henser, 2011; Ravesteyn e Batenburg, 2010; Trkman, 2010).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como a literatura vem abordando o relacionamento entre as Capacidades dinâmicas e a BPM. O estado da arte dos estudos que abordam tal relacionamento aponta que esta discussão se encontra em estágio inicial e há diversas oportunidades de abordagem na literatura.

Chamou atenção a baixa quantidade de estudos contemplando tal abordagem, principalmente de estudos com foco neste caminho. A concentração dos textos selecionados em poucos autores é outro ponto curioso, dada a relevância do assunto. A compreensão dos caminhos escolhidos pelos estudos sobre Capacidades dinâmicas e BPM é importante porque clareia pontos ainda negligenciados, e aponta para possibilidades de novas pesquisas.

Este estudo contém algumas implicações para a teoria. Conforme a pesquisa científica em BPM vem mudando seu foco para o desenvolvimento de capacidades de BPM e nas habilidades desenvolvidas pelas organizações para empregar métodos BPM, é importante que as pesquisas científicas forneçam subsídios teóricos para melhorar a aplicação prática – o que acontece em dois casos: com Niehaves, Plattfaut, Becker (2010); e Ortbach *et al.* (2012). Contudo, a teoria ainda precisa abordar as Capacidades dinâmicas aplicadas às atividades do Ciclo de vida do BPM, uma vez que tais atividades são necessárias à melhor compreensão da BPM.

As Capacidades dinâmicas se posicionam como um Fator crítico de sucesso da BPM, que é um Fator crítico de sucesso da estratégia organizacional (pela perspectiva da Visão Baseada em Recursos). Outra implicação necessária à teoria é estudar esta relação completa, da Capacidade dinâmica com a Estratégia organizacional mediada pela BPM.

Este estudo também contém algumas implicações gerenciais. É necessário que gestores, consultores e demais profissionais envolvidos incluam abordagens sobre capacidades dinâmicas na tomada de decisão quando da implantação ou execução da BPM, identificando as capacidades que são críticas ao sucesso de cada conjunto de ações.

Três importantes limitações também são encontradas no presente estudo, ambas relacionadas ao procedimento metodológico. A primeira limitação diz respeito às bases selecionadas (EBSCO *Host Electronic Journals Service*; ISI/*Web of Science*; SCOPUS), dado que poderia haver estudos relevantes em outras bases. A segunda limitação diz respeito ao idioma, uma vez que foram considerados artigos apenas no idioma inglês; e a terceira limitação foi o critério de filtro (por título, resumo, e palavras-chave), dado que textos que não se enquadrassem nessas características também poderiam realizar abordagens importantes em relação ao objetivo central deste estudo.

Como sugestões para pesquisas futuras recomenda-se a ampliação dos critérios de busca, fazendo uso de bases adicionais e ampliando os critérios de seleção de textos, inclusive inserindo novas palavras similares. Recomenda-se também a realização de estudos que abordem as Capacidades dinâmicas aplicadas às atividades do Ciclo de vida da BPM.

Este estudo propõe uma agenda de pesquisa que contemple: (i) o desenvolvimento de uma conceituação de BPM utilizando contribuições da Teoria das capacidades dinâmicas; (ii) a abordagem das capacidades dinâmicas como fatores críticos de sucesso à BPM; (iii) a investigação de quais capacidades e sub capacidades são necessárias para estabelecer a BPM como uma capacidade dinâmica na organização; e (iv) o desenvolvimento de uma visão que integre a compreensão que as capacidades dinâmicas são elementos necessários para a BPM ter bom desempenho com a compreensão que a BPM deve ser uma capacidade dinâmica da organização.

REFERÊNCIAS

- Abdolvand, N.; Albadvi, A.; Ferdowsi, Z. (2008). Assessing readiness for business process reengineering. *Business Process Management Journal* 14(4): 497 - 511.
- Ariyachandra, T. R., Frolick, M. N. (2008). Critical success factors in business performance management - Striving for success. *Information Systems Management* 25(2), 113–120
- Association of Business Process Management Professionals (ABPMP). (2013). *Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge (BPM CBOK)*, V.3.0, ABPMP.
- Bai, Chunguang; Sarkis, Joseph. (2013). A Grey-based DEMATEL Model for Evaluating Business Process Management Critical Success Factors. *International Journal of Production Economics*, vol. 146, pp. 281-192, 2013.
- Bandara, W.; Indulska, M.; Sadiq, S.; Chong, S., Rosemann, M.; Green, P.: (2007). *Major Issues in Business Process Management: An Expert Perspective*. Department technical report. School of Information Technology and Electrical Engineering: The University of Queensland, 2007.
- Bandara,W., Gable, G., Rosemann,M. (2005). Factors andmeasures of business process modelling: Model building through a multiple case study. *European Journal of Information Systems*, 14(4), 347–360.
- Barney, Jay B. (1991). Looking inside form competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, v.9, n.4, p.49-61, 1991.
- Broadbent, M.; Weill, P.; St Clair, D. (1999). The implications of information technology infrastructure for business process redesign. *MIS Quarterly*, Vol. 23 No. 2, pp. 159-182.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, H. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer, Heidelberg

Easterby-Smith, M.; Lyles, M. A.; Peteraf, M.A. (2009). Dynamic Capabilities: Current Debates and future directions. *British Journal of Management*, Vol. 20, p. S1-S8.

Eisenhardt, K. M.; Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal* (21:10/11, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities), 2000, pp. 1105-1121.

Gil, Antonio Carlos. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Helfat, Constance E.; Peteraf, Margaret A. (2003). Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24: 997-1010

Hogarth, R., Michaud, C. *Longevity of business firms: a four-stage framework*. Fontainebleau: INSEAD, 1991.

Jones, M.L. (2004). Application of systematic review methods to qualitative research: practical issues. *J Adv Nurs*. 2004 Nov; 48(3):271-8.

KO, R. K. L.; Lee, S. S. G.; Lee, E. W. (2009). Business process management (BPM) standards: a survey. *Business Process Management Journal*, Vol. 15, Num. 5, pp. 744-791.

Lehnert, M; Linhart, A.; Röglinger, M. (2014). Chopping Down Trees vs. Sharpening the Axe – Balancing the Development of BPM Capabilities with Process Improvement. *12th International Conference*, Haifa, Israel, September 7-11, in *BPM*, Ed: Springer International Publishing Switzerland, pp. 151-167.

Mattos, Guilherme; Zen, Aurora Carneiro; López, Ana Isabel Jaramillo; Menezes, Daniela Callegaro de. (2014). Criação de Valor na Indústria Criativa: Um Estudo Bibliométrico. XVII *SEMEAD Seminários em Administração*. outubro de 2014.

MCCormack, K., Willems, J., Van Den Bergh, J., Deschoolmeester, D., Willaert, P., Indihar Stemberger, M., et al. (2009). A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, 15(5), 792-815.

Miles, M.B.; Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* California: Sage, 1994

Mills, John et al. (2002). *Strategy and Performance: Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University, 2002.

Montgomery, C. A.B.; Wernerfelt, B. (1988). Diversification. Ricardian rents, and Tobin's q, *Rand Journal of Economics*. 19, pp. 623-632, 1988.

Niehaves, B., Poepplbuss, J., Plattfaut, R., Becker, J.: (2014). BPM Capability Development—A Matter of Contingencies. *Business Process Management*. J. 20, 90-106

Niehaves, Bjoern; Henser, Jörn. (2011). Boundary Spanning Practices in BPM: A Dynamic Capability Perspective. *AMCIS 2011*

Niehaves, Bjoern; Plattfaut, Ralf. (2010). From Bureaucratic to Quasi-market Environments: On the Co-evolution of Public Sector Business Process Management. *Electronic Government*. Springer Berlin Heidelberg: 2010, pp. 387-399, 2010.

Niehaves, Bjoern; Plattfaut, Ralf; Becker, Jörg. (2010) Does Your Business Process Management (Still) Fit the Market? – A Dynamic Capability Perspective on BPM Strategy Development. *AMCIS 2010*.

Niehaves, Bjoern; Plattfaut, Ralf; Sarker, Suprateek. (2011). Understanding dynamic is capabilities for effective process change: A Theoretical Framework and an Empirical. *Organization Theory, Strategy and Information Systems*. XXXII *International Conference on Information Systems*, Shanghai 2011.

Niehaves, Bjoern; Poepplbuss, Jens; Plattfaut, Ralf; Becker, Joerg. (2014). BPM Capability development – a matter of contingencies. *Business Process Management Journal*, Vol. 20 Iss 1 pp. 90 - 106

Ortbach, Kevin; Plattfaut, Ralf; Pöppelbuß, Jens; Niehaves, Björn. (2012). A Dynamic Capability-based Framework for Business Process Management: Theorizing and Empirical Application. *45th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2012.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage Publications, 2002.

Pauwaert, Tom; Van Looy, Amy. (2014). A Literature Study on the State-of-the-Art of Contingency Research in Business Process Management. *On the Move to Meaningful Internet Systems: OTM 2014 Workshops*. Springer Berlin Heidelberg, 2014.

Penrose, Edith T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley, 1959.

Peteraf, Margaret A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, 14, pp.179-191, 1993.

Poeppelbuss, Jens. (2012). Boundary Spanning in Business Process Management: Theoretical Framing and Case Study. *AMCIS 2012*

Ravesteyn, P.; Batenburg, R. (2010). Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation. *Business Process Management Journal*, v. 16, n. 3, p. 492-507, 2010.

Rowley, Jennifer; Slack, Frances. (2004). Conducting a literature review. *Management Research News*, Vol. 27 Iss 6 pp. 31 – 39

Selznick, P. *Leadership in Administration*. Evanston: Northwestern University Press, 1957.

Silverman, Brian S. (1999). Technological Resources and the Direction of Corporate Diversification: Toward an Integration of the Resource-Based View and Transaction Cost Economics. *Management Science*, Vol. 45, No. 8, pp. 1109-1124, 1999.

Skrinjar, R.; Bosilj-Vukšić, V.; Indihar-Štemberger, M. (2008). The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. *Business Process Management Journal*, v. 14, n. 5, p. 738-754, 2008.

Skrinjar, R.; Trkman, P. (2013), *Increasing process orientation with business process management: critical practices*, *International Journal of Information Management*, Vol. 33, pp. 48-60.

Stefano, G., Peteraf, M., Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, p. 1-18. doi:10.1093/icc/dtq027

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

Teece, D.J. Pisano, G. Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, versão modificada, in FOSS, N.(ed) *Resources, Firms and Strategies*, Oxford University Press, Oxford, 1997.

Trkman, Peter. (2010). The Critical Success Factors of Business Process Management. *International Journal of Information Management* 30 (2010) 125–134

Van Der Aalst, W.M.P.: (2013). Business Process Management: A Comprehensive Survey. *ISRN Software Eng.*, vol. 2013

Vasconcelos, Flávio C.; Cyrino, Álvaro B. (2000). Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. Out./Dez. 2000.

Vergara, Sylvia Constant. (2010). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Vom Brocke, J., Becker, J., Braccini, A.M., et al. (2011). Current and future issues in BPM research: a European perspective from the ERCIS meeting 2010. *CAIS* 28, 393–414

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, vol. 5, 1984, p. 171–180.

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

Zangiski, Marlene Aparecida da Silva Gonçalves; Pinheiro de Lima, Edson; Gouvea da Costa, Sérgio Eduardo. (2009). Uma discussão acerca do papel da aprendizagem organizacional na formação de competências. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 38, n. 3, Dec. 2009.