

CAPACIDADES DINÂMICAS: UMA ANÁLISE DA CONSISTÊNCIA INTERNA DE ABORDAGENS TEÓRICAS APARENTEMENTE CONTRADITÓRIAS

DYNAMIC CAPABILITIES: AN ANALYSIS OF THE INTERNAL CONSISTENCY OF APPARENTLY CONTRADICTORY THEORETICAL APPROACHES

CAPACIDADES DINÁMICAS: UN ANÁLISIS DE LA COHERENCIA INTERNA DE ABORDAJES TEÓRICOS APARENTEMENTE CONTRADICTORIOS

VINICIUS FARIAS MOREIRA

Doutor

Universidade Federal de Campina Grande - Brasil

viniciusmoreira@yahoo.com.br

WALTER FERNANDO ARAÚJO DE MORAES

PhD

Universidade Federal de Pernambuco - Brasil

wfam1950@gmail.com

Submetido em: 18/10/2015

Aprovado em: 31/03/2016

Doi: [alcance.v23n1p.81-91](https://doi.org/10.24080/alcance.v23n1p.81-91)

RESUMO

O presente ensaio teórico analisa a consistência interna das principais abordagens de Capacidades Dinâmicas, reconhecendo as contradições e as similaridades. Inicia-se com a discussão dos pilares da Visão Baseada nos Recursos, seguindo com as principais definições das Capacidades Dinâmicas, com destaque ao papel das rotinas organizacionais dos processos organizacionais e estratégicos, e mantendo o enfoque na reorganização da base de recursos em direção ao alcance de eficiência organizacional, aspectos que parecem ser comuns entre os autores mais referenciados da área. Já ao analisar mais profundamente a consistência interna das abordagens, é possível perceber a existência de divergências e contradições que podem levar ao entendimento de que essas são mutuamente excludentes, especialmente entre as abordagens de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000). As diferenças, que não são facilmente reconciliáveis, se concentram na essência do *framework*, no potencial que as capacidades dinâmicas têm de explicar como as empresas conseguem sustentar a vantagem face às condições de competição e como acompanhar esses objetivos sob condições de rápidas mudanças ambientais. Conclui-se com o entendimento de que estudos na área deverão atentar à consistência interna da abordagem de capacidade dinâmica utilizada, cabendo também a possibilidade de uso de uma abordagem integradora.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas. Recursos Estratégicos. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

This theoretical essay analyzes the internal consistency of the main approaches of Dynamic Capabilities, recognizing the contradictions and similarities. It begins with a discussion of the pillars of the Resources Based View, before introducing the main definitions of Dynamic Capabilities, highlighting the role of organizational routines, organizational processes, and strategic processes, while keeping the focus on the reorganization of the resource base with the aim of achieving organizational efficiency. All these aspects seem to be common among the most referenced authors in the field. Performing a more in-depth analysis of the internal consistency of approaches, it is perceived that there are differences and contradictions that could lead to the misunderstanding

that these are mutually exclusive, especially in the approaches of Teece, Pisano and Shuen (1997) and Eisenhardt and Martin (2000). The differences, which are not easily reconcilable, focus on the essence of the framework, and the potential of dynamic capabilities to explain how companies are able to sustain their competitive advantage and how to track these goals under conditions of rapid environmental changes. It concludes with the understanding that studies in the area should pay attention to the internal consistency of the dynamic capability approach used, also suggesting the possibility of using an integrative approach.

Keywords: Dynamic Capabilities. Strategic Resources. Competitive Advantage.

RESUMEN

El presente ensayo teórico analiza la coherencia interna de los principales abordajes de Capacidades Dinámicas, reconociendo las contradicciones y las similitudes. Se inicia con la discusión de los pilares de la Visión Basada en los Recursos, siguiendo con las principales definiciones de las Capacidades Dinámicas, con destaque para el papel de las rutinas organizacionales de los procesos organizacionales y estratégicos, y manteniendo el enfoque en la reorganización de la base de recursos en dirección al alcance de eficiencia organizacional, aspectos que parecen ser comunes entre los autores más referenciados del área. Asimismo, al analizar más profundamente la coherencia interna de los abordajes, es posible percibir la existencia de divergencias y contradicciones que pueden llevar a entender que esas son mutuamente excluyentes, especialmente entre los abordajes de Teece, Pisano y Shuen (1997) y Eisenhardt y Martin (2000). Las diferencias, que no son fácilmente reconcilables, se concentran en la esencia del *framework*, en la potencialidad que las capacidades dinámicas tienen de explicar cómo las empresas logran sustentar la ventaja frente a las condiciones de competición y cómo acompañar esos objetivos bajo condiciones de rápidos cambios ambientales. Se concluye afirmando que los estudios en el área deberán concentrarse en la coherencia interna del abordaje de capacidad dinámica utilizada, cabiendo también la posibilidad de usar un enfoque integrador.

Palabras clave: Capacidades Dinámicas. Recursos Estratégicos. Ventaja Competitiva.

1 INTRODUÇÃO

Se na década de 80 havia uma notável preponderância da abordagem de estratégia prescritiva baseada no mercado, muito influenciada pelos estudos de Porter (1979; 1981; 1985), cujo argumento era o de um modelo de vantagem competitiva decorrente da análise do ambiente externo, o trabalho do Barney (1991) apresenta argumentos mais claros da limitação de visão dessa abordagem. Os argumentos centrais da Visão Baseada nos Recursos (VBR) assumem que as empresas dentro de uma mesma indústria são heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que possuem e que esses recursos não são perfeitamente móveis, dada a dificuldade de serem assimilados por outras empresas resguardando o valor que proporcionaram em dada circunstância (PENROSE, 1995; WERNERFELT, 1984; DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991).

A proposta apresentada pela Visão dos Recursos Internos tem sido desde suas origens muito reconhecida e apreciada por acadêmicos e praticantes ao redor de todo o planeta, que entendem que heterogeneidade dos ativos pode ser capaz de explicar o desempenho das empresas e a assimetria de seus comportamentos (FAHY, 2002). Mesmo assim, ainda durante a década de 90, receberam algumas críticas em decorrência da condição estática de sua análise e pela generalização apresentada pelos recursos estratégicos, ao não considerar as possíveis variações do contexto (PRIEM; BUTLER; 2001). Além disso, há que se comentar a dificuldade de se fazer uma leitura da vantagem competitiva em ambientes dinâmicos, em que o entendimento de quando, onde e como a mudança acontece é central para as escolhas estratégicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Em decorrência dessas críticas, crescem os estudos em torno das Capacidades Dinâmicas, revestindo a natureza evolucionária da abordagem da Visão Baseada nos Recursos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZAHRA; GEORGE, 2002; WINTER, 2003). Esses estudos sugerem que as capacidades dinâmicas são mais eficazes no reconhecimento das mudanças ambientais por analisar as empresas do ponto de vista de suas rotinas e processos em busca de uma estratégia de criação de valor, ultrapassando, pois, a condição da análise estática dos recursos internos, especialmente quando se trata de ambientes de negócios instáveis.

A análise dos elementos internos da empresa a partir das capacidades dinâmicas tem sido estimulada desde a década de 90, tendo como expoente o trabalho seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997). A partir de então, o tópico tem recebido atenção crescente e se revelado como uma das promissoras áreas de pesquisa no campo da Administração Estratégica, muito embora seja constatada a falta de consenso, inclusive no que diz respeito às suas definições mais básicas (STEFANO; PETERAF; VERONA, 2010). No Brasil, as publicações envolvendo o tema podem ser vistas em periódicos da área de Administração e Turismo apenas a partir de 2003, havendo extenso caminho teórico e empírico a ser explorado pelos pesquisadores nacionais (PICOLI; SOUZA; TAKAHASHI, 2013).

Reconhecendo ser um tópico recente nas pesquisas em Administração, esse ensaio teórico se propõe a analisar a consistência interna das principais abordagens de Capacidades Dinâmicas, reconhecendo as contradições e as similaridades. Os resultados dessa análise pretendem auxiliar futuras pesquisas ao oferecer caminhos mais consistentes em torno das abordagens de Capacidades Dinâmicas.

2 BASE TEÓRICA

A base teórica tem início com a abordagem da Visão Baseada nos Recursos, sendo seguida pela sua visão dinâmica, compreendida pelas Capacidades Dinâmicas.

2.1 Visão dos Recursos Internos

A abordagem dos Recursos Internos tem sido utilizada como base para diversos estudos centrados na análise da natureza da vantagem competitiva empresarial. A origem dessa abordagem remete ao trabalho seminal de Edith Penrose, publicado inicialmente em 1959, a qual analisa a empresa a partir de um conjunto de recursos (PENROSE, 1995). Contudo a transferência conceitual para a literatura da administração estratégica é geralmente atribuída a Wernerfelt (1984), sendo, subsequentemente, difundida por Barney (1991).

No ponto de vista de Penrose (1995), a empresa constitui-se como um conjunto de recursos produtivos, cuja recombinação permite estabelecer as condições de crescimento. As empresas são diferentes porque seguem sua lógica própria de combinações de recursos, que ocorre de maneira diferente e com propósitos diversos. Assim, a heterogeneidade na articulação dos recursos estratégicos levam as empresas a alcançarem resultados competitivos diferentes. Elas não possuem a mesma história, as mesmas experiências, as mesmas culturas organizacionais ou os mesmos recursos e capacidades (BARNEY, 1991). Dadas essas características que os recursos recebem, Teece (1982) afirma que a escolha desses no processo de tomada de decisão segue a seguinte lógica: 1) identificação dos recursos únicos da empresa; 2) decisão em quais mercados esses recursos podem render os maiores retornos; e 3) decisão das formas pelas quais esses recursos podem ser efetivamente mais bem utilizados.

O trabalho de Wernerfelt (1984) se propôs a desenvolver algumas ferramentas econômicas para analisar a posição dos recursos da empresa e para considerar algumas opções estratégicas sugeridas por essa análise. Nesse sentido, recurso está associado a algo (tangível ou intangível) que pode ser pensado como um ponto forte ou fraco de uma empresa. Há uma associação de recursos com as estratégias corporativas, propondo que o compartilhamento dos recursos entre os negócios levaria a ganhos de escopo, o que é comprovado por meio de uma matriz recurso-produto. Argumenta-se que ganhos de escopo garantiriam maiores margens de lucro para as empresas que fizessem bom uso de seus recursos, na medida em que teriam condições de explorar o potencial dos recursos atuais e buscar o desenvolvimento de novos, isso para tornar possível as estratégias de crescimento traçadas. Vale registrar a percepção de que as empresas procuram proteger seus recursos valiosos ao estabelecer barreiras de posição.

Uma das definições mais aceitas pela academia é a de Barney (1991, p. 101), que inclui como recursos estratégicos da empresa “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc., que são controlados pela empresa para garantir que se aprimore sua eficiência e efetividade”. Mesmo admitindo a existência de diversas classificações de recursos estratégicos, Barney (1991, p.101) alia-se às contribuições de Wernerfelt (1984), ao fazer a opção por destacar três categorias de ativos que podem ser utilizados nas estratégias de criação de valor: 1) os recursos de capital físicos, que incluem as tecnologias físicas utilizadas na empresa, plantas e equipamentos, sua localização geográfica e seu acesso à matéria-prima; 2) os recursos de capital humano, que incluem treinamento, experiência, julgamento, inteligência,

relacionamentos e *insights* dos gestores e outros trabalhadores da empresa; e 3) os recursos de capital organizacional, relativos às estruturas formais dos relatórios, planejamentos formais e informais, sistemas de controles e coordenação, como também relações informais entre grupos dentro das empresas e entre as empresas e seus ambientes.

Pelo conceito de recursos estratégicos não há distinção entre recursos, capacidades e mesmo processos, e para o alcance da vantagem competitiva, a criação de valor a partir dos recursos empresariais não pode acontecer simultaneamente aos competidores atuais ou potenciais, sendo as outras empresas incapazes de duplicar os benefícios da estratégia estabelecida (BARNEY, 1991). Para alcançar a criação de valor, recursos da empresa devem apresentar quatro atributos: a) ser valioso, no sentido de explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças no ambiente da empresa; b) ser raro, sendo um recurso não possuído por outras empresas; c) ser um recurso imperfeitamente imitável, em que os recursos podem ser resultantes de condições históricas únicas, ter suas causas desconhecidas (ambiguidade causal), ser socialmente complexo (complexidade social) ou, ainda, conforme complementam Barney e Hesterly (2007), ser protegido por meio de patentes; d) ser insubstituível, pelo fato de que outra empresa não venha apresentar recursos substitutos. Por meio da combinação das condições dos recursos associadas aos quatro atributos da firma, seria possível alcançar a vantagem competitiva sustentável (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991). Essa estrutura de análise competitiva ficou ainda mais conhecida a partir de adaptação realizada por Barney (2002), que disseminou o *framework* VRIO, cujos elementos são basicamente os já apresentados, sendo adicionado o elemento Organização. O papel da organização é o de reconhecer que a vantagem competitiva empresarial é alcançada por meio de recursos e capacidades que sejam raros, valiosos e inimitáveis, mas também assegurar que esses podem ser potencializados pela forma como são organizados e conduzidos, aí destacando o papel das estruturas organizacionais, dos sistemas de controle e das políticas de recompensa.

Na mesma linha do pensamento de Barney (1991), as contribuições do Grant (1991) partem do pressuposto da insatisfação com o modelo estático de formulação das estratégias empresariais. É fortalecido o argumento de que as estratégias são originadas a partir do olhar para os recursos e capacidades da empresa, de modo que esses revelem a identidade empresarial. O autor faz uma classificação dos recursos, indicando as seguintes categorias: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, de reputação e organizacionais. Grant explora melhor a questão de capacidades, indicando que elas envolvem padrões complexos de coordenação entre pessoas e entre pessoas e outros recursos. Dessa forma, capacidades passam a ser associadas também a rotinas, o que gera maior complexidade e proteção das empresas detentoras de vantagem competitiva. A sustentabilidade da vantagem competitiva é apresentada por meio das características de durabilidade dos recursos valiosos, transparência (entendido como a possibilidade de não ser imitado), transferibilidade (sendo fontes de imperfeições: imobilidade geográfica, informação imperfeita, recursos específicos da firma e imobilidade das capacidades) e, por fim, replicabilidade. Como visto, essas características estão muito próximas ao modelo apresentado por Barney (1991), fortalecendo a ideia de proteger a vantagem competitiva ao longo do tempo.

Associando os recursos propulsores de vantagem competitiva ao alcance de melhores retornos, é importante destacar o trabalho de Peteraf (1993), que busca desenvolver um modelo geral de recursos e *performance* da empresa. O modelo, que também se opõe às propostas da Teoria do Posicionamento (PORTER, 1979; 1985), é denominado como “as pedras fundamentais da vantagem competitiva” e é composto por quatro elementos centrais: 1) heterogeneidade como condição básica e cujos retornos podem ser medidos por meio do *Ricardian rents* ou do *Monopoly rents*; 2) imobilidade dos recursos, na tentativa de garantir que os recursos sejam o mais idiossincráticos possíveis; 3) *Ex Post Limits to Competition*, limites definidos durante a competição; e 4) *Ex Ante Limits Competition*, que correspondem às condições estabelecidas antes da competição e cujos retornos não são compensados por custos. O terceiro e o quarto elementos desse modelo apresentam contribuição adicional às ideias de Barney (1991) e Grant (1991), sendo bastante abrangentes em termos de análise.

Por fim, Prahalad e Hamel (1990) reforçam e sistematizam a análise de visão baseada nos recursos por meio da identificação das competências essenciais, sendo essas as raízes da competitividade das firmas. Segundo os autores, para identificá-las é preciso ter em mente que: 1) essas oferecem acesso potencial a uma ampla variedade de mercados; 2) deva contribuir de maneira significativa para os benefícios percebidos pelos clientes do produto final; 3) deva ser difícil de ser imitada pelos concorrentes. Enfim, as competências essenciais possibilitam que as empresas cresçam dentro do universo de suas potencialidades e reflitam uma perspectiva de competitividade no longo prazo, sendo especialmente importante para as estratégias corporativas.

Mesmo reconhecendo a importância de suas contribuições, ainda durante a década de 90, a abordagem recebeu críticas em decorrência da condição estática de sua análise pela não consideração das variações do contexto (PRIEM; BUTLER; 2001), além da dificuldade de fazer análises de empresas inseridas em ambientes instáveis e turbulentos, daí avançam os estudos em torno das capacidades dinâmicas.

2.2 Visão Dinâmica dos Recursos Internos

A ideia das capacidades dinâmicas surgiu ao buscar o entendimento do como e do por que as empresas alcançam e sustentam suas vantagens competitivas em ambientes de rápidas mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A base de sustentação desse argumento decorre das contribuições Schumpeterianas de competição baseada na inovação ou mesmo de destruição criativa das competências existentes. Para esses autores, as capacidades dinâmicas explicam como combinações de competências e recursos empresariais podem ser desenvolvidos, implantados e protegidos face às rápidas mudanças ambientais.

Considerado também como contribuição seminal para os estudos em torno de capacidades dinâmicas, Eisenhardt e Martin (2000, p.1106) as definem como processos organizacionais e estratégicos específicos de empresas (tais como desenvolvimento de produtos, alianças e tomadas de decisões estratégicas) inseridas em mercados dinâmicos ao manipularem recursos por meio das novas estratégias de criação de valor. Para eles, as capacidades dinâmicas são entendidas como rotinas que as firmas desenvolvem para reconfigurar suas bases de recursos e manterem-se competitivas.

As capacidades dinâmicas refletem a capacidade organizacional de alcançar novas e inovativas formas de vantagem competitiva vistas a partir de rotinas de alto desempenho operadas dentro da empresa, sendo moldadas: pelos processos administrativos e gerenciais, pela posição dos ativos específicos no mercado e pela dependência de caminhos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Reconhecendo a importância desses três elementos, esse estudo apresenta-os em maior profundidade analítica.

Os processos organizacionais e gerenciais referem-se aos caminhos pelos quais as coisas são feitas na empresa, o que pode envolver as rotinas ou os padrões de práticas atuais e aprendizagem (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Os processos organizacionais assumem três papéis: coordenação ou integração (como conceito estático); aprendizagem (como conceito dinâmico) e reconfiguração (como conceito transformacional). A coordenação representa a habilidade dos gestores em reconhecer o que se passa no ambiente externo e gerir, integrando e coordenando, os recursos internos em busca da vantagem estratégica. Ressalta-se que esses processos organizacionais ocorrem de diferentes formas, o que é resultado da dinâmica das interações entre os recursos de cada empresa. Na perspectiva dinâmica, destaca-se a aprendizagem como processo no qual a repetição e a experimentação permitem tarefas melhores e mais rápidas. Entende-se o processo de aprendizagem como eminentemente social, de forma que o conhecimento cresce entre as relações interpessoais e as atividades fazem sentido no contexto diário do trabalho (LAVE; WENGER, 1991; RICHTER, 1998). A aprendizagem indica que o conhecimento gerado pode estabelecer novos padrões de atividades, rotinas, ou mesmo uma nova lógica de organização; reconhecendo rotinas como “padrões de interação que representam soluções bem sucedidas para problemas particulares” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p.520). Quanto à reconfiguração, consiste na capacidade da empresa se transformar frente às rápidas mudanças ambientais, calibrando as necessidades para a mudança e efetuando os ajustes necessários, o que remete à necessidade de manter-se atenta ao ambiente de modo amplo, ao mercado que a cerca e aos movimentos de seus competidores.

Sendo um tipo especial de capacidade, o conceito de rotinas organizacionais apresentado nesse estudo é oriundo da abordagem evolucionária de Nelson e Winter (1982), o qual indica que essas são análogas às habilidades individuais, ou seja, as rotinas correspondem à capacidade de agir de forma coordenada e sequencial, levando ao alcance de determinado objetivo em um dado contexto. Segundo esses autores, é com base nas habilidades individuais que os sujeitos tornam-se aptos à realização das tarefas dentro das empresas. As rotinas permitem o acesso e o estoque de conhecimento na organização, sendo, portanto, estáveis e tendo altos custos de mudança (NELSON; WINTER, 2002); elas estão imersas em contextos específicos, dificilmente conseguem ser transferidas, sendo vinculadas às características da organização, de suas complementariedades e do contexto que as envolve (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007; MILAGRES, 2011). Segundo Nelson (2002), para se compreender o desempenho das empresas, há que se considerar não apenas suas rotinas, mas também as rotinas das outras empresas e unidades econômicas com as quais interagem, incluindo competidores, fornecedores e clientes.

Para Winter (2003, p.991), as rotinas representam “comportamentos que podem ser aprendidos, altamente padronizados, repetitivos, ou quase sempre repetitivos, fundamentado em parte pelo conhecimento tácito”. A ideia de rotina se aproxima à de capacidade dinâmica referindo-se àquelas que, dedicadas à busca e à seleção de novos procedimentos, possibilitam às empresas modificarem suas rotinas atuais em prol de melhorias na sua eficiência (ZOLLO; WINTER, 2002). As rotinas de busca configuram-se, portanto, como elo de padrões estabelecidos nas organizações à necessidade de renovação determinada pela dinâmica dos negócios, adaptando conhecimento e práticas (MILAGRES, 2011). Por último, admitindo-se que as rotinas acontecem em contextos específicos e marcados pela racionalidade limitada, é possível que essas não sejam completamente especificadas (MILAGRES, 2011).

A posição dos ativos refere-se ao fato de que a atitude estratégica da empresa não é apenas determinada pelos processos de aprendizagem e pelas coerências entre os processos internos e externos, conduzindo para a importância dos ativos específicos, que incluem os ativos de conhecimento difíceis de comercializar, os ativos complementares a eles, bem como os relacionais e os de reputação. Esses ativos asseguram a vantagem competitiva em um dado momento temporal (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p.521). Nesse ponto, há uma clara aproximação com a contribuição dos recursos empresariais singulares (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991).

Os ativos específicos são categorizados por Teece, Pisano e Shuen (1997) nos seguintes tipos: a) ativos tecnológicos, caracterizados como *know-how* tecnológico das empresas, difíceis de serem transacionados, podendo ou não ser protegido por instrumentos como leis de propriedade industrial; b) ativos complementares, que destacam a necessidade de que as inovações tecnológicas possuem uso de certos ativos relacionados à produção e à entrega dos novos produtos ou serviços; c) ativos financeiros, que indicam a posição de caixa da empresa e o grau de influência que pode ter sobre as implicações estratégicas; d) ativos de reputação, que revelam as informações sobre a organização e moldam as respostas dos consumidores, clientes e competidores; e) ativos estruturais, que relacionam as estruturas de governança da organização e os diferentes tipos e níveis de inovação; f) ativos institucionais, os quais destacam que o ambiente não pode ser definido apenas em termos de mercado, sendo importante destacar o papel que as instituições exercem, o que poderá variar em função da localização geográfica (argumento também compartilhado por Nelson (1996, 2002) e Porter (2000)); g) ativos de mercado, que destacam que parte da competência da empresa é oriunda do mercado, das relações econômicas desencadeadas nesse espaço; e h) limites organizacionais, referindo-se à dimensão da posição dos ativos que sinalizam os limites organizacionais, como a sinalização dos graus de integração (vertical, horizontal ou lateral).

A dependência de caminhos destaca para onde a empresa poderá seguir, indicando que esta poderá alcançar vantagem competitiva no período atual em decorrência da aquisição e do desenvolvimento de recursos em períodos anteriores (BARNEY, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Assim, os investimentos prévios a partir da articulação dos recursos e das capacidades organizacionais orientam para o comportamento futuro, destacando aí o papel da aprendizagem que articula as rotinas organizacionais ao longo do caminho, assegurando que as vantagens estariam necessariamente associadas às condições históricas únicas da empresa. Entende-se, portanto, que as tentativas de replicação de rotinas podem ser complicadas pelo fato de que essas estão atreladas a uma questão contextual e à memória daqueles que estiveram envolvidos no processo (MILAGRES, 2011).

Existe um relativo consenso na literatura da área que distingue capacidade ordinária ou operacional das capacidades dinâmicas, o que reside no fato destas últimas estarem associadas à mudança, sendo essencialmente estratégicas em sua natureza (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WINTER, 2003; HELFAT et al., 2007). As mudanças que exigem a condição dinâmica das capacidades são oriundas em geral do ambiente, podendo ou não ser previsíveis e impulsionando a organização para uma situação mais ou menos favorável. O elemento intencionalidade também se faz presente nas capacidades dinâmicas e as distinguem do que se convencionou por acidente ou sorte (HELFAT et al., 2007), o que não significa dizer que elas são necessariamente planejadas com antecedência, admitindo-se que as capacidades dinâmicas possam ser desenvolvidas ao longo do processo, o que é coerente com a ideia de estratégias emergentes (MINTZBERG; WATER, 1985).

As capacidades dinâmicas se destinam a estender, modificar ou criar capacidades ordinárias, fato que remete a compromissos de longo prazo com sua base de recursos especializados, como a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, que remete à articulação de diversos e diferentes recursos humanos e tecnológicos (WINTER, 2003). Nessa linha, Zollo e Winter (2002, p. 340) entendem que a capacidade dinâmica

trata-se de “um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais buscando melhorar sua efetividade”.

Ainda nesse raciocínio, Wang e Ahmed (2007) definem capacidade dinâmica como o comportamento organizacional constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades chave face às mudanças no ambiente em que atuam, buscando atingir e sustentar suas vantagens competitivas. Para eles, as capacidades dinâmicas consistem no emprego de recursos, geralmente combinações desses, revestindo os processos explícitos e os elementos tácitos, tais como *know-how* e liderança nos processos, a fim de assegurar barreiras de acesso à vantagem, já que essas capacidades são difíceis de serem imitadas ou copiadas por empresas rivais.

Assim, entende-se que as capacidades dinâmicas reforçam a importância de se estudar os recursos internos por meio dos processos (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; WINTER, 2003; WANG; AHMED, 2007). Um aspecto interessante é a percepção de que a maioria dos estudos empíricos relacionados à temática não explicam o conceito, apenas procuram descrever como as evoluções dos recursos/processos ocorrem ao longo do tempo, muitas vezes ilustradas por meio de estudos de casos (WANG; AHMED, 2007). A percepção de uso indiscriminado das abordagens acerca de capacidades dinâmicas nos estudos empíricos levou a reflexões em torno da consistência interna e possibilidade de articulações conceituais. A principal delas é destacada por Peteraf, Stefano e Verona (2013) ao analisarem as diferenças conceituais fundamentais entre duas das abordagens seminais, o trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997) e o de Eisenhardt e Martin (2000).

Enquanto Teece, Pisano e Shuen (1997) indicam que as capacidades dinâmicas são processos únicos e idiossincráticos decorrentes da dependência de caminhos de cada empresa, Eisenhardt e Martin (2000) destacam que é importante perceber algumas similaridades entre as capacidades dinâmicas efetivas de algumas empresas. Esta constatação fundamenta-se na percepção de que as maneiras para se alcançar os objetivos estratégicos são relativamente semelhantes, estando relacionados às especificidades organizacionais, aos desafios técnicos e/ou interpessoais, os quais são denominados pelos autores como “melhores práticas”.

As semelhanças das efetivas capacidades dinâmicas entre empresas implicam vários aspectos, conforme entendem Eisenhardt e Martin (2000). O primeiro deles é a equifinalidade, explicada pelo fato de que as empresas provavelmente desenvolverão suas capacidades dinâmicas a partir de diferentes pontos iniciais e assumirão caminhos únicos, entretanto, eles acabarão por aproximar-se em relação aos atributos chave, ou seja, existem muitos caminhos que conduzem para as mesmas capacidades dinâmicas. Um segundo aspecto destaca que, na verdade, as rotinas são mais substituíveis e fungíveis do que a teoria preconiza para assegurar a vantagem competitiva, isso porque embora as capacidades dinâmicas possam diferir em formas e detalhes, similaridades poderão levá-las a um aproximação.

A terceira constatação de Eisenhardt e Martin (2000) é a de que os padrões efetivos de capacidades dinâmicas variam com o dinamismo do mercado. Se o mercado é moderadamente dinâmico, tido como aquele em que a estrutura industrial é estável, sendo os atores bem conhecidos (ex: clientes, fornecedores, concorrentes e complementares), e em que as mudanças ocorrem com frequência, mas por meio de caminhos basicamente previsíveis e lineares, aplica-se o conceito de rotinas (NELSON; WINTER, 1982; NELSON, 2002; ZOLLO; WINTER, 2002; WINTER, 2003). Por outro lado, nos mercados muito dinâmicos ou de alta velocidade, tidos como aqueles em que os limites de mercado não parecem estar bem definidos, os modelos de sucesso dos negócios não são claros e os atores se comportam de maneira ambígua e mutável, a mudança se torna não linear e menos previsível. Nestes, as capacidades dinâmicas assumem outra característica, elas são simples, experimentais e os processos são instáveis, decorrem da rápida criação do novo conhecimento e da execução iterativa, de forma que o conhecimento existente poderá representar uma desvantagem por induzir a uma ação corriqueira do passado em face de uma nova realidade. Assim, as capacidades dinâmicas são marcadas por considerações paralelas, opções e testes múltiplos que os gestores passam a incorporar em sua rotina de atividades para que possam agir com rapidez e assertividade face às mudanças.

As constatações acerca das capacidades dinâmicas trazidas por Eisenhardt e Martin (2000) parecem contradizer as contribuições originais de Teece, Pisano e Shuen (1997). Embora cada uma dessas abordagens traga consigo uma consistência interna própria, elas demonstram ser mutuamente exclusivas, reforçando que o conhecimento teórico acerca das capacidades dinâmicas apresenta divergências e contradições, demonstrando ser inacabado ou, ainda, em desenvolvimento (PETERAF; STEFANO; VERONA, 2013).

Entre as similaridades dos trabalhos seminais, Peteraf, Stefano e Verona (2013) destacam que ambas: focam no papel das rotinas organizacionais; tratam tanto dos processos gerenciais quanto dos organizacionais; associam o *framework* das capacidades dinâmicas como uma extensão da *resource based view* (RBV). Entre as diferenças, enquanto o trabalho de Eisenhardt e Martin (2000) trata como capacidades dinâmicas as alianças, o desenvolvimento de produtos e o processo de tomada de decisão, Teece, Pisano e Shuen adotam uma discussão mais generalista; mas as diferenças que não são facilmente reconciliáveis concentram-se na essência do *framework*, no potencial que as capacidades dinâmicas têm de explicar como as empresas alcançam a vantagem competitiva, como as empresas conseguem sustentar a vantagem face às condições de competição e como acompanhar esses objetivos sob condições de rápidas mudanças ambientais, o que é apresentado pelo Quadro 1.

Conforme é possível observar neste quadro, há diferenças significativas ou mesmo contradições relevantes entre os dois trabalhos mais influentes da área (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000), as quais são geralmente negligenciadas pelos crescentes artigos desenvolvidos desde a publicação das ideias iniciais acerca das capacidades dinâmicas (PETERAF; STEFANO; VERONA, 2013). A questão da competitividade permeia a discussão em torno da essência das propostas referidas, apontando de um lado as capacidades dinâmicas a partir de sua heterogeneidade (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007) e, de outro lado, por meio da homogeneidade expressa pelas melhores práticas e condições de igualdade de mercado entre os competidores (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Nessa linha está em discussão a aderência ou não ao modelo de vantagem competitiva defendido pela Visão Baseada nos Recursos (BARNEY, 1991), reconhecendo, em ambos os caminhos, as capacidades como sendo valiosas e raras, mas constatando que a abordagem de Eisenhardt e Martin (2000) evidencia que os efeitos idiossincráticos das capacidades apresentados na literatura (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) podem estar carregados de certos exageros, de forma que inviabiliza a condição de ser insubstituível, ou seja, outros concorrentes terão acesso a caminhos semelhantes ou aproximados para o alcance da vantagem competitiva por meio de suas capacidades dinâmicas.

Quadro 1 - Diferenças críticas entre Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000)

		Teece, Pisano e Shuen (1997)	Eisenhardt e Martin (2000)
Capacidades Dinâmicas e a questão de:	Condições limites	O <i>framework</i> que se aplica ao ambiente de rápidas mudanças tecnológicas. A “abordagem é especialmente relevante no mundo Schumpeteriano” (p.509)	O <i>framework</i> encontra uma condição limite de aplicação em tal ambiente. A lógica TPS “encontra a condição limite nos mercados de alta velocidade” (p.1118)
	Vantagem Sustentável	Capacidades Dinâmicas podem ser fontes de vantagens sustentáveis dentro de certas condições. A sustentabilidade dependerá de “como efetivamente uma capacidade [dinâmica] pode ser copiada pelos seus competidores”. (p.518)	Capacidades dinâmicas não podem ser fontes de vantagem sustentável sob quaisquer condições. Como regras simples, capacidades dinâmicas “são por si só instáveis” (p. 1118) Como melhores práticas, “capacidades dinâmicas são substituíveis” (p. 1110), portanto violando uma condição chave do VRIO.
	Vantagem Competitiva	Capacidades Dinâmicas podem ser fonte de vantagem competitiva “Capacidades Dinâmicas... refletem uma habilidade da organização em alcançar novas e inovativas formas de vantagem competitiva” (p. 516)	Capacidades Dinâmicas podem ser fonte de apenas limitadas vantagens competitivas. “Capacidades Dinâmicas são mais homogêneas [...] que são usualmente assumidas.” (p. 1116)

Fonte: Peteraf, Stefano e Verona (2013).

Um caminho integrador entre as abordagens distintas e notadamente contraditórias é apresentado por Peteraf, Stefano e Verona (2013) via uma perspectiva contingencial. Segundo os autores, em mercados moderadamente dinâmicos, um olhar mais apurado aos detalhes idiossincráticos fará perceber que, embora existam muitas semelhanças entre as capacidades dinâmicas, existem vantagens competitivas nem sempre facilmente perceptíveis que podem ser explicadas pelas diferenças nas experiências, contexto competitivo, valor adicionado e tempo, os quais podem ser capazes de explicar as diferenças de desempenho entre as empresas.

Nos mercados de alta velocidade, uma primeira explicação decorre da possibilidade de uma hierarquia dos tipos de capacidades dinâmicas em cada ambiente. Nessa lógica, haveria um destaque às capacidades de ordem superior, responsáveis por uma contínua criação de regras e processos mais simples. Um segundo tipo de contingência decorre da possibilidade de variação existente nas especificidades dos processos e das regras simples, as mais generalistas com grande possibilidade de aplicabilidade permanecem na memória organizacional para um uso mais contínuo, enquanto que as mais específicas são esquecidas ou mesmo nem percebidas. Por último, é possível que a vantagem competitiva em ambientes de alta velocidade possa ser explicada pela dinâmica de um conjunto de recursos e capacidades (PETERAF; STEFANO; VERONA, 2013).

Em atenção às diversas contribuições teóricas associadas às capacidades dinâmicas, Teece (2007) revisa seu modelo e reconhece que o seu intuito é o de trazê-las para explicar, no nível da empresa, as fontes de vantagem competitiva ao longo do tempo, evitando as condições de competição cujo resultado seja o de homogeneidade. Nesse sentido, o autor destaca que a posse das capacidades dinâmicas é especialmente relevante ao desempenho das multinacionais quando considerados os seguintes contextos: 1) quando o ambiente for aberto ao comércio internacional e completamente exposto a oportunidades e ameaças com rápidas mudanças tecnológicas; 2) quando a mudança tecnológica por si só for sistêmica, em que invenções múltiplas devem ser combinadas para criar produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes; 3) quando existir mercados globais bem desenvolvidos para os produtos e serviços; e 4) quando o ambiente de negócios for caracterizado por mercados pouco desenvolvidos na troca de *know-how* tecnológico e gerencial.

No mercado global, o sucesso empresarial depende cada vez menos apenas dos recursos internos, mais que isso, depende da habilidade da empresa em perceber e fazer uso das oportunidades de mercado; da efetiva combinação entre as invenções que são geradas interna e externamente; da eficiente e efetiva transferência de tecnologia dentro das empresas e entre empresas; da proteção de propriedade intelectual; do *upgrade* dos processos de negócios considerados dentro das “melhores práticas”; da invenção de novos modelos de negócios; do alcance da proteção face aos imitadores ou às práticas de replicação dos rivais, dentre outros (TEECE, 2007). O autor parece reconhecer a abordagem distinta e demonstrar uma evolução no entendimento do conceito, fortalecendo a base teórica das Capacidades Dinâmicas.

Em suma, é importante reconhecer a via da abordagem integradora, que possibilita a compreensão do processo de criação de valor por meio de um assertivo e contínuo gerenciamento dos ativos estratégicos da empresa face às mudanças do ambiente, reconhecendo que elas podem ora assumir a condição de “melhores práticas” (EISENHARDT; MARTIN, 2000), estando também presentes em outras empresas do mesmo setor; e ora ressaltar as idiossincrasias por meio das particularidades que as diferenciam (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Por tal caminho, acredita-se ser possível retomar o entendimento de que o conjunto de capacidades dinâmicas de uma empresa possibilita o alcance e a manutenção da vantagem competitiva (BARNEY, 1991) ou, ainda, pode reforçar a importância do contínuo bom gerenciamento de vantagens competitivas temporárias ou transitórias (EISENHARDT; MARTIN, 2000), que ao se sucederem de forma ininterrupta garantirão a sustentabilidade da vantagem competitiva.

3 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Este estudo reconhece o tópico Capacidades Dinâmicas como uma evolução natural das críticas estabelecidas à Visão Baseada nos Recursos, que percorre o caminho das teorias em construção, passando por amadurecimento de conceito na medida em que estudos teóricos e empíricos são desenvolvidos.

Neste ensaio foram evidenciados conceitos e aspectos que são similares entre os principais autores da área, mas também foram resgatadas as contradições entre as diferentes abordagens, em especial entre os argumentos de Teece, Pisano e Shuen (1997) e de Eisenhardt e Martin (2000). Entre os aspectos comuns presentes nas abordagens dos principais autores da área, destacam-se a associação com o papel das rotinas organizacionais, dos processos organizacionais e estratégicos, e o enfoque na reorganização da base de

recursos em direção ao alcance de eficiência organizacional. Por outro lado, percebeu-se a existência de abordagens divergentes quanto aos pressupostos básicos de alcance da vantagem competitiva, da sustentabilidade da vantagem e de condições limites de aplicação.

Embora se reconheçam diferentes abordagens em torno da concepção das Capacidades Dinâmicas, o estudo apontou a possibilidade de caminho integrador, do qual foi destacada a contribuição apresentada por Peteraf, Stefano e Verona (2013). Os autores fazem alusão à metáfora do homem cego e o elefante para ilustrar que o entendimento das capacidades dinâmicas requer uma visão mais completa de sua figura e de suas inúmeras inter-relações, de modo que a opção por uma única perspectiva poderia reduzir a capacidade de compreensão do que se espera. Esse caminho parece ainda pouco explorado por estudos empíricos, sendo recomendada sua aplicação em diferentes contextos de mercado e ciclos de vida das organizações.

O entendimento final é o de que, ao longo de quase duas décadas, estudos diversos se desenvolveram fazendo uso da lente teórica das Capacidades Dinâmicas, o que revelou, inclusive, incoerências que precisam ser administradas. Muitas dessas incoerências podem estar associadas à aplicação de abordagens distintas sem respeito aos seus pressupostos basilares. É neste ponto que este estudo demonstra sua importância, destacando a necessidade de que futuros trabalhos na área possam refletir sobre os pilares centrais acerca de Capacidade Dinâmica que sustentarão sua consistência interna. O entendimento alcançado até aqui não fez juízo de valor em torno da superioridade de uma ou outra abordagem, mas apontou a existência de caminhos diferentes que se estruturam em torno de uma mesma área de conhecimento. Sendo fiel aos pressupostos da abordagem escolhida, os estudos certamente possibilitarão o avanço do conhecimento na área.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. **Management Science**, v. 35, n.12, 1989.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1121, 2000.
- FAHY, J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in global environment. **International Business Review**, v, 11, p. 57-78, 2002.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v.33, n.3, p. 114-135, Spring, 1991.
- HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; WINTER, S.G. **Dynamic Capabilities: understanding strategic change in organizations**. Blackwell Publishing: Malden, MA, 2007.
- LAVE, J.; WENGER, E. **Situated Learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991.
- MILAGRES, R. Rotinas – uma revisão teórica. **Revista Brasileira de Inovação**. Campinas (SP), 10 (1), p.161-196, janeiro/junho 2011.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Of Strategy, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v.6, n.03, jul-set, p. 257-272, 1985.
- NELSON, R. R. The Evolution of Competitive or Comparative Advantage: A Preliminary Report on a Study. **International Institute for Applied Systems Analysis**. Feb. 1996; p.96-121, 1996.
- NELSON, R. R. Bringing institutions into evolutionary growth theory. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 12, p.17-28, 2002.

- NELSON, R.R.; WINTER, S.G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University, 1982.
- NELSON, R.R.; WINTER, S.G. Evolucionary Theorizing in Economics. **Journal of Economic Perspectives**; v.16, n.2, p-23-46, 2002.
- PENROSE, E. **The theory of growth of the firm**. New York: Oxford University Press, 1995.
- PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179 – 191, 1993.
- PETERAF, M.; STEFANO, G.; VERONA, G. The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing two Diverging Conversations Together. **Strategic Management Journal**, vol. 34:12,p. 1389-1410, 2013.
- PICOLI, F.R.; SOUZA, C.P.S.; TAKAHASHI, A.R.W. Produção Nacional em Capacidades Dinâmicas: um estudo bibliométrico. In: XXXVII Encontro da ANPAD. **Anais do EnAnpad**, 2013.
- PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: The Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. **Economic Development Quarterly**. V.14, n. 1, February, p.15-34, 2000.
- PORTER, M. E. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management: Academy of Management. **The Academy of Management Review**; 6, ABI/INFORM Global; Oct 1981.
- PORTER, M. E. The Structure Within Industries and Companies' Performance. **Review of Economics and Statistics**, v. 61, n. 2, May, p. 214-227, 1979.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the organization. **Harvard Business Review**, v.68, issue 3, May/Jun, p. 79-91, 1990.
- PRIEM, R.; BUTLER, J.E. Is the Resource-based View a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, v.26, n.1, p. 22-40, 2001.
- RICHTER, I. Individual and Organizational learning at the executive level. **Management Learning**, v.29, n.3, 1998, p.299-316.
- STEFANO, G.; PETERAF, M.; VERONA, G. Dynamic Capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n.4, p. 1187-1204, 2010.
- TEECE, D.J. Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, Vol.28, p. 1319-1350, 2007.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Vol. 18:7, p. 509-533, 1997.
- WANG, C. L.; AHMED, P.K. Dynamic Capabilities: a review and research. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v.9, p.31-51, 2007.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Vol.5, p. 171-180, 1984.
- WINTER, S.G. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**. v.24, p. 991-995, 2003.
- ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive Capacity: a Review, Reconceptualization, and Extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n.2, p. 185-203, 2002.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. Deliberate learning and the evolution of dynamics capabilities. **Organization Science**, Maryland, v. 13, n. 3, p.339-351, 2002.