



ARTIGOS

A DINÂMICA DAS CAPACIDADES – ELEMENTOS PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA À LUZ DA TEORIA EVOLUCIONÁRIA

Renata Barcelos¹,

1- Fundação Dom Cabral

RESUMO

O presente ensaio teórico visa esclarecer o que são e como se comportam as capacidades organizacionais a partir da premissa de que a firma é um conjunto de capacidades cuja dinâmica – em qualquer velocidade – constitui-se na própria realização da estratégia. Tomando como base a teoria evolucionária, as capacidades – ordinárias e dinâmicas – são investigadas quanto às definições, tipos e níveis a fim de que se possa elaborar um modelo de como tais construtos devam ser investigados e de como podem refletir a estratégia e fontes de vantagens competitivas das firmas em geral, além de constituir-se em elementos da gestão estratégica. Em especial, busca-se compreender a dependência da realização estratégica sobre as capacidades ordinárias, conceito que merece reinserção nos estudos administrativos. A revisão bibliográfica acerca do conceito genérico de capacidades possibilitou maior robustez e integração entre conceitos derivados, conduziu a uma proposta de categorias de análises e identificou os estudos administrativos sobre ambidestria como um caminho possível para a integração entre os conceitos de capacidades dinâmicas e ordinárias.

Palavras Chave: capacidades ordinárias, capacidades dinâmicas, conhecimento, gestão estratégica, teoria evolucionária, estratégia, ambidestria

ABSTRACT

The paper aim to elucidate about the definitions and importance of organizational capabilities from the perspective that the firm is a set of capabilities with their own dynamics, what describes the strategic behavior of the firm. Based on the evolutionary theory, capabilities – ordinary and dynamic – are investigated in matters of definitions, typology and levels which help to the development of an analytical framework of how these constructs can describe strategy, sources of competitive advantages and elements to strategic management. The dependence of strategy on the ordinary capabilities—a theoretical construct that needs to be reinserted in administrative studies – is particularly investigated. The theoretical review about the general concept of capabilities brought robustness and integration among the constructs derived from them and led to a proposal of new analytic categories for researches on a capabilities based theory. It also elucidated the organizational studies on ambidextry as a possible path to the efforts to integrate ordinary and dynamic capabilities concepts.

Keywords: ordinary capabilities, dynamic capabilities, knowledge, strategic management, evolutionary theory, strategy, ambidextry

INTRODUÇÃO

Em função do título escolhido, torna-se importante esclarecer que o presente artigo não tem como objeto principal as capacidades dinâmicas, mas sim, as capacidades organizacionais de todos os tipos, tais como trabalhadas por Chandler (1992; 1990). Ainda que o conceito das capacidades dinâmicas tenha ganhado destaque nos estudos econômicos e administrativos, o argumento central para essa abordagem está na consideração de que, ao tratarem de fontes de inovação das firmas frente a turbulências do ambiente, as capacidades dinâmicas não são as responsáveis pela geração de riqueza, mas apenas, pela reconfiguração de outras capacidades produtivas que, de fato, possibilitam ganhos econômicos. Tal processo é pautado por incerteza e complexidade e fortemente influenciado pelo mecanismo de seleção do mercado (NELSON; WINTER, 2005).

Assim, defende-se aqui uma reinserção das capacidades organizacionais nos estudos administrativos como um construto básico para a explicação da estratégia a partir da premissa de que a dinâmica das capacidades esteja diretamente relacionada ao desempenho das firmas. Tal perspectiva oferece um construto central – as

capacidades – para se pesquisar e descrever a estratégia realizada. A partir dessa referência, busca-se propor um modelo de análise de como tais capacidades são criadas e se mantêm ao longo do tempo na firma frente à realidade complexa do mercado.

Retomando a origem da ideia de capacidades nos estudos econômicos, a linha de pesquisa de Chandler (1990), com sua análise histórica e aprofundada, chamou atenção ao conceito, sendo base importante do presente estudo.. Entretanto, além de não manter foco prioritário nas capacidades, tal abordagem necessita ser adaptada a um momento econômico mais recente em função da evolução dos mercados em especial no que se relaciona ao destaque de setores de serviços e de setores determinados pelas novas tecnologias da informação.

Uma proposta mais específica de análise da dinâmica das capacidades surgiu no início do século XXI, a partir da obra *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, editada por Dosi, Nelson e Winter (2001). Embasada na teoria evolucionária (NELSON; WINTER, 2005), a abordagem, entretanto, não criou uma escola teórica forte nos estudos de estratégia, exceto pelo conceito

das capacidades dinâmicas, o qual já havia sido anteriormente destacado por Teece, Pisano e Shuen (1997).

A partir das bases teóricas acima citadas, o presente ensaio visa primeiramente, contribuir na consolidação do conceito das capacidades e de sua relevância no campo da estratégia. Em segundo lugar, visa descrever as origens da dinâmica das capacidades, organizando-as em um modelo cuja aplicação futura permita a análise e descrição do processo de evolução das capacidades como o processo de conduta estratégica das firmas.

Como objetivo secundário, busca-se também fortalecer o peso teórico das capacidades ordinárias na explicação da estratégia, uma vez que, da forma como foram propostas no trabalho seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades dinâmicas não podem explicar a geração de riqueza, uma vez que estão ligadas à adaptação e mudança e não a ganhos de escala ou a resultados econômicos. Mesmo a tentativa de reconciliação entre capacidades ordinárias e dinâmicas recentemente proposta por Teece (2014) não foi clara no estabelecimento do peso das capacidades ordinárias para o desempenho das firmas e para a realização da estratégia, conforme será visto a seguir.

Diante da lacuna teórica acima explicitada, espera-se que uma proposta de um modelo consolidado possa auxiliar na identificação tanto de formas mais eficientes de percepção e medição das capacidades quanto no estabelecimento das relações entre as capacidades e a estratégia a fim de se oferecer elementos a favor da gestão estratégica.

Propõe-se, assim, uma retomada teórica que parta dos diversos conceitos de capacidades em uma perspectiva histórica. Serão investigadas as propostas originais da teoria evolucionária (Nelson; Winter, 2005) e as considerações posteriores trabalhadas por Chandler Jr (1990, 1992). Posteriormente, serão tratadas as definições de autores que retornaram ao conceito em função do destaque das capacidades dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), em especial, as propostas de Winter (2003) sobre o conceito puro de capacidades e seus desdobramentos (FOSS et al., 2012). Por fim, utiliza-se as definições de Felin et al. (2012) e Teece (2014, 2007) para concluir a organização dessas propostas variadas e estabelecer relações entre elas e as rotinas, elementos tão caros à teoria econômica evolucionária que são consideradas como os micro fundamentos das capacidades.

Um destaque especial e crítico é feito sobre as abordagens baseadas em conhecimento, as quais formam um discurso forte nesse campo de estudos (COHEN; LEVINTHAL, 1990; COLOMBELLI; KRAFFT; QUATRAROY, 2014; MARCH, 1991; SANCHEZ, 2005; WILLIAM J. WALES; VINIT PARIDA; PATEL, 2013), mas não conseguem evoluir em modelos ou mecanismos que possam auxiliar além do reconhecimento obvio do conhecimento como elemento fundamental para a firma.

Sobre o processo de evolução das capacidades, o qual é aqui considerado como um micro fundamento da estratégia, o mesmo é investigado à luz das capacidades dinâmicas e das fontes de dinamismo descritas pela teoria evolucionária (NELSON; WINTER, 2005), tais como os mecanismos de seleção e busca pautados pela incerteza (ALCHIAN, 1950), e a racionalidade limitada (SIMON, 1965).

O artigo segue a seguinte estrutura: em primeiro lugar, investigam-se as definições, características e tipologias das capacidades das firmas esclarecendo as contradições e complementariedades entre os diversos autores. Em segundo lugar, busca-se compreender as fontes de dinâmica das capacidades a partir dos mecanismos de seleção e busca responsáveis pelas

mudanças nas capacidades da firma, previstos na teoria evolucionaria. Por fim, a conclusão discutirá as respostas aos objetivos traçados demonstrando, tanto ideias incompatíveis, quanto fragilidades teóricas, além da organização dos principais construtos em torno de um modelo de análise consolidado e de uma organização hierárquica das capacidades.

'ANATOMIA' DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS – DEFINIÇÃO, CARACTERÍSTICAS, FUNÇÕES E TIPOLOGIA

Foss et al, (2012) foram os primeiros a destacar formalmente falhas ontológicas com relação às capacidades, ainda que não tenham tido como objetivo o equacionamento de tal questão. Talvez por essa deficiência ainda atual nos estudos sobre o tema, diversas definições sejam propostas, fazendo, inclusive com que ideias concorrentes sejam aplicadas como se fossem complementares (HELFAT; LIEBERMAN, 2002).

O conceito de capacidades começou a ganhar relevância como um construto no campo da Economia a partir de estudos de Nelson e Winter (2005) na década de 1970 para a descrição de uma teoria evolucionária da mudança econômica. Para

os autores, capacidades são conjuntos produtivos das firmas que caracterizam estados de conhecimento. Elas estão incorporadas à estrutura organizacional, a qual “está mais bem adaptada para certas estratégias do que para outras” (p. 65) em função de suas rotinas.

O historiador econômico Alfred Chandler Jr (1990, 1992) deu continuidade e valor ao construto das capacidades contribuindo para a conceituação das capacidades como (1) uma entidade relevante para a própria definição da firma e (2) como elementos fundamentais para a explicação dos ganhos de escala e escopo necessários ao desenvolvimento da firma americana no início do século XX. Para o autor, elas são hierarquias de rotinas organizacionais praticadas e são as fontes de vantagens competitivas. A importância de tal construto para o autor conduz até mesmo a um potencial de delineamento das fronteiras da firma, uma vez que as integrações entre diferentes firmas deveriam ser orientadas por capacidades, as quais têm o potencial de demonstrar as necessidades específicas da firma no momento das transações.

Após um relativo hiato sobre o tema das capacidades, ao lançarem o conceito das capacidades dinâmicas, Teece et al. (1997) inauguram uma nova ‘escola’ que remonta

às definições dos autores anteriores, mas em setores específicos de tecnologia e com definições ainda genéricas. O sucesso do novo construto exigiu a rediscussão das definições das capacidades e tanto Richard Nelson quanto Sidney Winter foram vozes ativas nessa retomada (DOSI; NELSON; WINTER, 2001; FOSS et al., 2012; JACOBIDES; WINTER, 2005; WINTER, 2003). Ainda assim, Foss et al. (2012) salientam que ele apresenta conceitos heterogêneos, enquanto o próprio David Teece (2014) produziu trabalhos bastante recentes que continuam a discutir a conceituação do tema que foi lançado há quase 20 anos.

Dosi, Nelson e Winter (2001) consideram que as capacidades sejam unidades de análise de larga escala, as quais têm um propósito reconhecidamente expresso em termos de resultados significativos e que são significativamente moldadas pela decisão consciente tanto no seu desenvolvimento quanto no seu desdobramento. Os autores diferenciam o conceito de capacidades do conceito de rotinas salientando que as últimas são geralmente encontradas em contextos onde ninguém pode explicar o que sejam, exceto pela vaga ideia de termos como ‘coisas que acontecem por aqui’. Nesse sentido, as capacidades parecem materializar com mais

clareza o conjunto de rotinas que a empresa possui.

Já Winter (2003) define uma capacidade organizacional como uma rotina de alto nível (ou uma coleção de rotinas) que, em conjunto com seus fluxos de implementação, confere à gestão um conjunto de opções para as decisões sobre a produção de resultados relevantes de um tipo particular. Foss et al. (2012) seguem essa linha e defendem que elas existem no nível da firma e não do indivíduo, têm algum nível de inflexibilidade e apresentam estabilidade de tempos em tempos. Já Teece (2014) definiu o construto das capacidades como um conjunto de atividades correntes ou potenciais que utilizam os recursos produtivos da firma para fazer ou entregar produtos ou serviços.

Quanto à relação com os recursos, enquanto autores como Tidd (2000) tratam capacidades como sinônimas a eles, Helfat e Lieberman (2002) mantém a ideia original de Nelson e Winter (2005) dissociando esses dois conceitos, o que oferece mais flexibilidade aos fins explicativos. Nesse sentido, recursos não são sinônimos de capacidades, mas são forjados e manipulados por elas.

Com relação a tipos ou hierarquias de capacidades, Winter (2003) define uma hierarquização que contempla: (1) capacidades ordinárias (ou de nível zero) – aquelas que permitem que uma firma sobreviva no curto prazo e (2) capacidades dinâmicas – aquelas que operam para estender, modificar ou criar capacidades ordinárias.

Teece (2014) dá continuidade a essa separação e as diferencia conforme a Tabela 1. Para o autor, as primeiras tratam apenas o desempenho de funções administrativas, operacionais e relativas à governança que são tecnicamente necessárias ao cumprimento de tarefas. Já as dinâmicas, envolveriam capacidades de mais alto nível que podem redirecionar e reconfigurar as atividades ordinárias da firma para patamares mais vantajosos. O autor considera o caráter idiossincrático delas, o qual já havia sido previsto por Eisenhardt e Martin (2000). Para esses últimos, capacidades dinâmicas são conjuntos de processos estratégicos e operacionais, específicos e identificáveis, tais como desenvolvimento de produtos, tomada de decisão estratégica e alianças. Não são nem vagas nem tautológicas, mas sim idiossincráticas.

A despeito da disseminação e concordância acerca das capacidades dinâmicas como fonte de vantagens competitivas, Peteraf, Di Stefano e Verona (2013) salientam que as incompatibilidades entre as visões de Teece et al. (1997) e de Eisenhardt e Martin (2000) são importantes mas não são sequer percebidas pela maioria dos autores que citam tais trabalhos. Tal contraponto é um dos argumentos fundamentais do presente trabalho na busca de uma definição prévia das capacidades, para que, só então, se possa aprofundar na definição das capacidades dinâmicas. Entretanto, no intuito de buscar o esclarecimento da definição das capacidades dinâmicas, explicitam-se aqui tais diferenças (Tabela 2).

Quanto às propriedades das capacidades, a partir de Chandler (1992); Foss et al.(2012); Nelson, Winter (2005) e Teece (2014), percebe-se que elas são dependentes da trajetória e baseadas em conhecimento. Algumas podem ser mais bem definidas e objetivas, tal como a capacidade produtiva (NELSON; WINTER, 2005), mas outras podem ser altamente genéricas e subjetivas como a capacidade de perceber o mercado (TEECE, 2014). Elas também podem ter uma

característica potencial e não são classificadas apenas mediante um resultado objetivamente comprovado (TEECE, 2014). Zahra e George (2002) seguem essa linha ao considerar que as capacidades absorptivas existem tanto como potencial quanto como realidade.

Tabela 1: Algumas diferenças entre capacidades ordinárias e dinâmicas. Fonte: traduzido de Teece (2014)

	Capacidades Ordinárias	Capacidades Dinâmicas
Propósito	Eficiência técnica em funções do negócio	Atingir congruência com necessidades do cliente e com oportunidades tecnológicas e do negócio
Forma de obtenção	Adquirir ou construir (aprendendo)	Construir (aprendizado)
Esquema tripartite	Operar, administrar, governar	Sentir, apreender, transformar
Rotinas chave	Melhores práticas	Processos exclusivos
Ênfase gerencial	Controle de custos	Orquestração e liderança empreendedora dos ativos
Prioridade	Fazer as coisas bem feitas	Fazer as coisas certas
Imitação	Relativamente imitáveis	Inimitáveis
Resultados	Adequação técnica (eficiência)	Adequação evolucionária (inovação)

Tabela 2: Conceitos contrastantes sobre capacidades dinâmicas na visão de Eisenhardt e Martin (2000). Fonte: elaborado pela autora a partir de tradução e adaptação de Eisenhardt e Martin (2000)

	Visão tradicional das capacidades dinâmicas	Nova visão proposta por Eisenhardt e Martin (2000)
Definição das capacidades dinâmicas	Rotinas para aprender rotinas	Processos organizacionais específicos e estratégicos (ex: inovação em produtos, tomada de decisão estratégica, alianças) por meio dos quais gestores alteram sua base de recursos
Heterogeneidade	Idiossincráticas, ou seja, específicas da firma	Não necessariamente idiossincráticas, podendo ter características comuns, como melhores práticas, com detalhes idiossincráticos
Padrões	Detalhadas, rotinas analíticas	Dependentes do dinamismo de mercado, variando de rotinas detalhadas e analíticas até rotinas experimentais e simples
Resultados	Previsíveis	Dependendo do nível de dinamismo de mercado, podem ser previsíveis ou imprevisíveis
Vantagem competitiva	Vantagem competitiva sustentável oriundas de capacidades dinâmicas VRIO ¹	Derivada de capacidades dinâmicas valiosas, relativamente raras, substituíveis e fungíveis
Evolução	Trajectoria única	Trajectoria única marcada por mecanismos de aprendizado como erros, práticas e codificação

¹ Valiosas, raras, de difícil imitação e organizadas.

Já no aspecto funcional das capacidades, tanto Dosi, Nelson e Winter (2001) quanto Teece (2014) deixam claro que elas são responsáveis pelo desempenho. Helfat e Lieberman (2002) sinalizam a importância das capacidades prévias para novos entrantes em um setor, uma vez que a capacidade de optar por um mercado é de fundamental relevância e está relacionada a conhecimentos pré-existentes na firma. Se forem consideradas como fontes de vantagens competitivas, tal como proposto por Teece, Pisano e Shuen (1997), capacidades deverão produzir (ou ser) recursos raros, valiosos e de difícil imitação (BARNEY, 1991).

Com relação a setores de aplicação do conceito, dúvidas mais relevantes surgem apenas com relação à aplicação das capacidades dinâmicas, uma vez que foram originalmente definidas em mercados altamente turbulentos e marcados pela inovação tecnológica. Foi apenas a partir de Eisenhardt e Martin (2000) que as capacidades dinâmicas passaram a ser ampliadas para setores diversos com dinâmica de mercado variando de moderada a altamente veloz, sem enfoque claro em tecnologia. Entende-se que essa abordagem enfocada na dinâmica de mercado permite que o conceito seja aplicado a quaisquer setores.

A fim de organizar a diversidade contida na discussão acima, um quadro de análise das propostas sobre as capacidades é aqui esquematizado (Tabela 3). A quantidade de teorias acerca especificamente das capacidades ordinárias demonstra a falta de valorização teórica das mesmas.

Tabela 3: Resumo das definições e descrições teóricas sobre capacidades. Fonte: elaborada pela autora

Conceitos	Descrições
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - são conjuntos produtivos das firmas que caracterizam estados de conhecimento. Elas estão incorporadas à estrutura organizacional (NELSON & WINTER, 2005); - são responsáveis pelo desempenho (DOSI; NELSON; WINTER, 2001); - são relevantes para a própria definição da firma e elementos fundamentais para a explicação dos ganhos de escala e escopo necessários ao desenvolvimento da firma americana no início do século XX (CHANDLER JR, 1990) - são unidades de análise de larga escala, com propósito expresso em termos de resultados significativos e que são significativamente moldadas pela decisão consciente tanto no seu desenvolvimento quanto no seu desdobramento. Diferenciam-se das rotinas uma vez que as últimas são geralmente encontradas em contextos onde ninguém pode explicar o que sejam (DOSI; NELSON & WINTER, 2001); - são dependentes da trajetória, baseadas em conhecimento (CHANDLER, 1990; NELSON & WINTER, 2005); - podem ser definidas apenas por um potencial (TEECE, 2014).

Conceitos	Descrições
Capacidades ordinárias	<ul style="list-style-type: none"> - tratam apenas o desempenho de funções administrativas, imitáveis, focadas no nível operacional e visam controle e redução de custos (Teece, 2014); - permitem que a firma sobreviva no curto prazo (Winter, 2003);
Capacidades dinâmicas	<ul style="list-style-type: none"> - conjuntos de processos estratégicos e operacionais, específicos e identificáveis, tais como desenvolvimento de produtos, tomada de decisão estratégica e alianças. Não são nem vagas nem tautológicas, mas sim idiossincráticas (EISENHARDT & MARTIN, 2000); - aplicáveis a ambientes de dinâmica moderada a altamente turbulentos (EISENHARDT & MARTIN, 2000); - vão desde a capacidade de perceber até a implantação de mudanças (TEECE, 2014); - capacidades absorptivas podem ser potenciais ou reais (ZAHRA; GEORGE, 2002).

A DINÂMICA DAS CAPACIDADES: MECANISMOS DE BUSCA E DE SELEÇÃO DO MERCADO

Enquanto a secção anterior visou maior definição do conceito de capacidades, a discussão seguinte visa a compreensão de como elas se formam e se modificam, especialmente em função da perspectiva evolucionária.

Um relevante grau de rigidez deve ser reconhecido na firma da teoria evolucionária a partir da ideia de que “as

organizações são fracas na improvisação de respostas coordenadas a situações novas” (NELSON & WINTER, 2005, p. 190) e não têm “a habilidade de sondar instantaneamente um grande conjunto de decisões alternativas” (p. 223). Rotinas e regras de decisão (p. 361) são elementos condizentes com essa estabilidade, pois fornecem uma identidade ou ‘genética básica’ a cada firma específica.

Ao mesmo tempo, a proposta evolucionária descreve condições para que a inovação schumpeteriana (SCHUMPETER, 1997) ocorra e redefina o mercado, fato que determina o seu mecanismo de seleção. As mesmas rotinas e regras de decisão surgem também como elementos originais de um processo pautado por instabilidade e incerteza. A firma então, se adapta e muda desenvolvendo uma busca hesitante, lenta e ativa de novas rotinas, as quais podem ser condicionadas por suas próprias rotinas vigentes, mas mantêm a possibilidade de que novas técnicas e regras de decisão sejam encontradas.

Tal busca ocorre tanto quando a firma busca o equilíbrio ortodoxo regulado pelo preço no mercado e necessita aumentar sua eficiência produtiva para buscar menores custos, quanto quando ela não se encontra satisfeita com suas rotinas vigentes. Para

Nelson e Winter (2005), as mudanças no ambiente são as principais fontes que originam tais processos.

Partindo do referencial da biologia, eles propõem que há duas formas das ‘espécies’ se defenderem das turbulências do ambiente: flexibilidade e mutação. No primeiro caso, as regras de decisão da firma podem permitir que ela se comporte de diferentes maneiras de acordo com o mercado e, no segundo, quanto maior a busca – por parte das firmas sobreviventes ou de novos entrantes – maior a chance de o ramo da indústria sobreviver. As motivações da busca estão nos ganhos econômicos diante de uma realidade e o seu sucesso está relacionado ao comportamento da organização, a qual pode ser dotada de processos com maior flexibilidade ou simplesmente, capaz de se reconfigurar significativamente.

Salienta-se que tal abordagem original pressupõe um mecanismo evolucionário lento, o qual não condiz com a realidade de diversos dos novos mercados. Besanko, Dranove, Shanley, e Shaefer. (2012) oferecem pista sobre um motivo que pode ser associado a essa lentidão e trazido ao contexto das capacidades: os comprometimentos estratégicos, ou seja, decisões presentes que têm impacto no

longo prazo e que são de difícil reversão. Somados à incerteza e racionalidade limitada considerados por Nelson e Winter (2005) como elementos principais que determinam o processo de busca e a forma como a firma se adapta, pode-se perceber como a idiosincrasia, imperfeição e a incerteza marcam a realidade investigada.

Sobre a incerteza, Alchian (1950) foi audacioso ao conduzir a discussão para um nível de sorte e azar, perspectiva que também foi tomada como base para o desenvolvimento da teoria evolucionária. Já no campo da administração, Drucker (1995) talvez tenha sido o principal autor a tangenciar o tema e foi categórico em afirmar que é simplesmente irrelevante prever o futuro. Para ele, a pergunta estratégica mais pertinente não é relativa ao que tenha maior probabilidade de ocorrência, mas sim, “o que já aconteceu que irá criar o futuro?” (p. 17). Dados demográficos, mudanças em valores básicos da sociedade, mudanças na estrutura da indústria e do mercado e ciência e tecnologia oferecem as pistas do que já ocorreu, mas ainda não gerou todo o impacto possível (p. 18).

O autor ainda defendia que as mudanças mais importantes são justamente aquelas que acontecem sem que ninguém as preveja

e que as previsões baseadas em probabilidade são contraproducentes, uma vez que “eventos únicos (...) não têm probabilidade” (p. 17). A discussão de Taleb (2009) sobre risco e sobre a relevância de eventos únicos e imprevisíveis (os cisnes negros) atualiza e fortalece tal posição.

A impossibilidade de calcular todos os riscos e o impacto disso nas capacidades organizacionais já podia ser percebida nos estudos de Penrose (2006) ainda na década de 1950. Segundo ela,

“a longo prazo, a lucratividade, a sobrevivência e o crescimento de uma firma não dependem tanto da eficiência com a qual é capaz de organizar a produção de até um conjunto altamente diversificado de produtos, quanto de sua capacidade de estabelecer uma ou mais bases amplas e relativamente seguras sobre as quais possa vir a adaptar e estender suas atividades num mundo incerto, mutável e competitivo” (p. 214).

Entretanto, mesmo que a incerteza faça parte da natureza da ação econômica e tenha sido estudada pelos economistas e administradores supracitados, teorias específicas a respeito do fenômeno não são largamente utilizadas na área de estratégia e menos ainda, nos estudos sobre as capacidades. Mesmo a estratégia de diversificação delineada por Edith Penrose, a qual seria uma saída lógica para o

problema da incerteza, não havia sofrido aprofundamentos ou organização até o início do século XX, conforme destacado por Martin e Sayrak(2003).

Penrose (2006) ainda analisava a questão da incerteza sob uma perspectiva de subjetividade e a definiu como “o estado de espírito do empresário e com suas estimativas subjetivas sobre os riscos de um desapontamento” (p. 108). A dificuldade de prever o futuro e de ponderar frente a vários resultados possíveis é destinada ao temperamento do empresário e à consciência de que dispõe de insuficientes informações a respeito dos fatores julgados capazes de determinar o futuro dos acontecimentos.

Para a autora, parte da informação contida no problema da incerteza acima descrito seria tratada por meio da redução da incerteza subjetiva a partir da obtenção de mais informações sobre os fatores capazes de alterar ações futuras. Nelson e Winter (2005) enriquecem essa discussão com a visão de racionalidade limitada proposta por Simon (1976), mas, ainda assim, mantém a linha de argumentação no campo da racionalidade econômica e não abrem espaço para uma preocupação com motivações individuais não econômicas como as sinalizadas por Penrose.

A partir de Simon (1976), pode-se também concluir que a complexidade da realidade e racionalidade limitada são dois lados da mesma moeda. O autor descreve a manifestação da racionalidade limitada ao afirmar que o ser humano nunca tem mais do que um conhecimento fragmentado das condições que delimitam sua ação, não mais do que uma leve ideia de regularidades e leis que permitem a ele induzir consequências futuras a partir do conhecimento das circunstâncias presentes (p. 81). Em sua afirmativa, a incerteza futura é uma também consequência da racionalidade limitada presente, o que indica que a própria ação do decisor pode gerar resultados inesperados mesmo dentro da própria firma pela falta de compreensão total da realidade nela delimitada.

Assim, incerteza, complexidade e racionalidade limitada estão fortemente relacionadas e estão alinhados à conclusão de que “na teoria evolucionária, os conjuntos e escolhas não são dados e as consequências de qualquer escolha são desconhecidas” (NELSON; WINTER, 2005, p. 401). Nesse sentido, as firmas “se envolvem em várias operações de busca por meio das quais descobrem, julgam e avaliam mudanças possíveis de suas maneiras de fazer as coisas. As firmas cujas decisões são lucrativas, dentro do ambiente de mercado,

conseguem expandir-se; as que não são lucrativas se contraem” (p. 304).

Percebe-se que tal abordagem é essencialmente econômica e no nível da firma, mas aponta para uma possível ponte entre os níveis da firma e do indivíduo. Teece (2014) arrisca mais nesse sentido ao propor que as decisões gerenciais ajudam a criar e moldar as capacidades e determinam como elas devem ser desdobradas e orquestradas. Segundo ele, bons gestores são capazes de pensar de forma criativa e agir de forma empreendedora sem o benefício (ou restrição) das rotinas.

Felin et al. (2012) desenvolvem sobre a importância e a imperfeição da atuação do indivíduo na busca pelos micro fundamentos das capacidades. Para eles, enquanto o papel do indivíduo é crucial para a compreensão delas, a teoria comportamental esclarece que indivíduos fazem escolhas que são “mais ou menos informadas e racionais (p. 1359)”. Estudos de Ocasio (1998) sobre uma visão baseada na atenção dos gestores pode complementar essa posição, uma vez que a subjetividade impacta diretamente na percepção.

O conjunto dos fatores discutidos acima demonstra como as capacidades devem passar por momentos de ajustes inevitáveis

mediante a decorrência de fatos complexos, imprevisíveis e até subjetivamente percebidos, fatos que explicam o processo dinâmico que é foco da presente discussão.

Enfim, a partir da discussão presente na seção anterior, percebe-se que o conceito das capacidades dinâmicas ajusta-se e explica o gatilho que promove o processo de mudança da firma, podendo portanto, ser compreendido como elemento fundamental do mecanismo de busca proposto por Nelson e Winter (2005). Entretanto, ele não contempla nem a importância fundamental das capacidades ordinárias para a geração de riqueza nem modelos de análises ou características mínimas a serem investigados no ambiente externo, o que é aqui considerado como uma lacuna teórica.

Conclui-se, portanto, uma característica ad hoc que pauta a abordagem das capacidades dinâmicas, o que promove duas características paradoxais: ao mesmo tempo que a abordagem justifica que o conhecimento possa ser a principal saída válida e largamente propagada para explicar a evolução das firmas, ela não prevê melhores formas de se investigar e obter conhecimento sobre o ambiente externo.

Nota-se que essa não parece ter sido a proposta original da teoria evolucionária,

uma vez que Nelson e Winter (2005), como economistas, trataram elementos de mercado com relevância equivalente às rotinas, propondo inclusive indicadores de competitividade, progresso tecnológico e demanda.

No campo da Administração, as abordagens da estratégia que sustentam a relevância ambiental para o desenvolvimento das firmas seriam equivalentes à análise da estrutura no paradigma E-C-D (estrutura, conduta desempenho), a qual foi destacada principalmente por Porter (1986) a partir da relevância dada à concorrência em função de novos entrantes, produtos substitutos, poder de barganha de clientes e fornecedores.

Entretanto, a preponderância atual da visão baseada em recursos (BORRERO CALDAS, 2010; HOSKISSON; HITT, 1999), na qual a teoria das capacidades dinâmicas se encaixa, não tem fomentado o desenvolvimento de abordagens mais ricas que propiciem o desenvolvimento de tal perspectiva incluindo novos elementos de mercado, tais como fontes de financiamento, mercados de capitais, redes de relacionamento e cooperação, órgãos de fomento, mudança técnica, mudanças gerenciais, legais e de governança, mercado de trabalho, entre outros.

Nesse sentido, o retorno à discussão da teoria evolucionária torna-se rico e integrador e por isso é aqui proposta como base para a análise da dinâmica das capacidades, ideia que parte da premissa de que a descrição da evolução e da estratégia da firma não pode ser apenas embasada nos recursos e deve conciliar modelos para que os administradores e decisores possam investigar a realidade complexa interna e externa à firma.

CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

O exercício lógico e crítico baseado nas teorias investigadas teve dois objetivos bastante diferentes, ainda que interdependentes. Em primeiro lugar, uma organização das abordagens diversas das capacidades se, em segundo, a descrição de como elas se desenvolvem ao longo do tempo partindo da sua própria origem teórica – a teoria evolucionária – a qual se demonstrou suficientemente rica para esse fim, mas que evidencia lacunas teóricas ainda não trabalhadas dentro do contexto das capacidades. A articulação de teorias variadas permitiu a elaboração de um modelo teórico que serviu tanto para categorizar quanto para explicar as origens da dinâmica das capacidades da firma conforme a Figura 1.

Sobre o exercício de organização das definições e tipologias das capacidades, demonstrou-se que a falta de um conceito teórico homogêneo para diversos autores e lacunas na caracterização clara dos diversos tipos de capacidades tanto na Economia quanto na Administração pode ter feito com que o conceito não tenha evoluído como um campo de conhecimento específico que vá além das capacidades dinâmicas. Entretanto, mesmo que os diversos autores tenham se movimentado nesse sentido, não têm conseguido esgotar ou organizar de forma genericamente aceita os tipos e categorias nos quais elas se apresentam. Assim, a partir das investigações acima, propõe-se uma contribuição nesse sentido definindo tipos e hierarquias de capacidades em níveis diferenciados.

Primeiramente, a literatura demonstra com clareza a existência de 2 tipos de capacidades: ordinárias e dinâmicas (TEECE, 2014; WINTER, 2003; DOSI, NELSON, WINTER, 2001). Entretanto, a complementariedade entre elas permanece obscura, principalmente quando Teece (2014) defende que a fonte de vantagem competitiva pode estar em apenas uma delas, independentemente do desempenho que essa vantagem possa gerar e dos fatores de incerteza previamente discutidos.

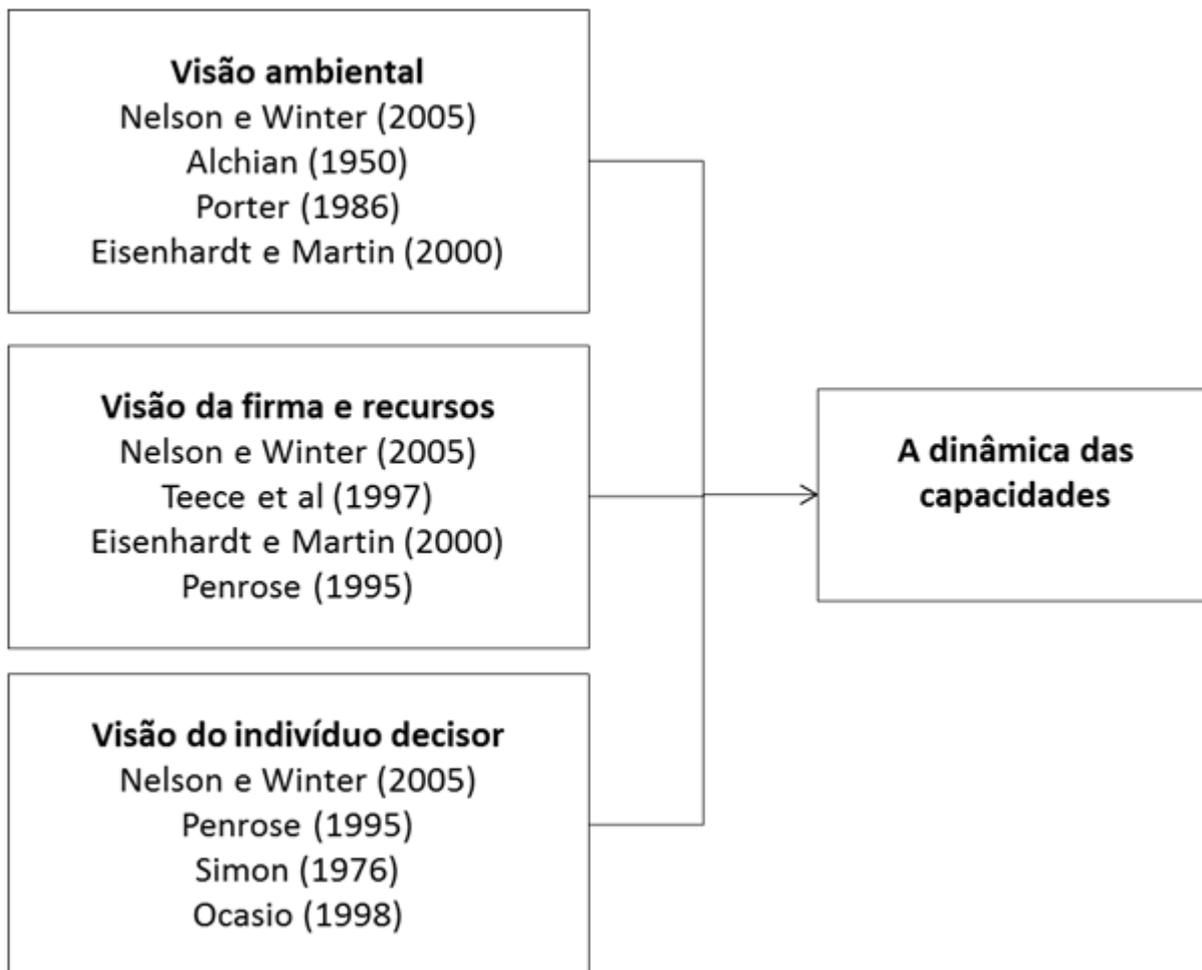


Figura 1: modelo teórico básico para a explicação da dinâmica das capacidades. Fonte: elaborado pela autora

Defende-se aqui que essa lacuna está relacionada a uma discussão altamente relevante mas ainda aberta sobre a definição da própria estratégia, tal como visto nas discussões entre estratégia e eficiência (PORTER, 1996) e entre *economizing* e *strategizing* (WILLIAMSON, 1991). Nessa linha de argumentação, apenas o último autor defende o caráter indissociável entre a eficiência (elemento que pode ser considerado como oriundo de uma capacidade ordinária) e a estratégia

(que pode ser relacionada às capacidades dinâmicas), posição que parece mais completa tanto para atender a um ambiente incerto que pressupõe a dinâmica, quanto para explicar os ganhos de escala necessários para otimizar a riqueza.

Percebe-se também que o caráter de incerteza e complexidade ocasiona um segundo recorte analítico aqui proposto: as capacidades devem ser ou (1) potenciais – podendo ficar ‘estocadas’ para momentos

futuros em que se tornam úteis – ou (2) reais– aquelas que são efetivamente aproveitadas e podem ser mais facilmente identificadas. O fator temporal as separa, uma vez que uma capacidade real é a evolução de uma potencial, a qual só poderá ser completamente avaliada no ato de sua realização. Nesse sentido, uma capacidade potencial correrá sempre o risco de não ser necessária ou de nunca ser identificada.

Tal separação é fundamental para o gestor estratégico, uma vez que capacidades podem consumir recursos mesmo em seu estágio potencial e pressupõe tempo para comprovação de sua efetividade. Tal conclusão está de acordo com a visão de Drucker de que “não se pode tomar decisões para o futuro, pois decisões são compromissos com ações, as quais sempre se dão no presente e somente nele. Porém, as ações no presente também são a única maneira de se fazer o futuro” (DRUCKER, 1995, p. XI).

Uma terceira análise demonstra que as capacidades ainda sofrem diferenciação em função da incerteza da inovação em curso. Nesse sentido, podem ser exploratórias ou explotatórias (MOLINA-CASTILLO et al., 2011): enquanto as primeiras criam situações de maior incerteza e nunca antes realizadas (e por isso, dependem

necessariamente de capacidades dinâmicas), as últimas dão continuidade ao que já se demonstrou válido para a firma (e devem ser em sua maioria, capacidades ordinárias).Essas últimas, inclusive, demonstra-se diretamente relacionadas aos ganhos econômicos por não exigirem novos investimentos.

A partir da análise da origem ou motivação das capacidades a partir da teoria evolucionária (NELSON, WINTER; 2005), propõe-se ainda uma nova categorização: capacidades defensivas – as quais tomam relevância em função do mecanismo de seleção do ambiente – e capacidades proativas – as quais se originam nos interesses gerais e internos da firma, os quais definem o mecanismo de busca e contemplam origens tanto no nível da firma quanto no nível do gestor.

Com relação ao mecanismo gerencial nelas envolvido, a partir dos exemplos de capacidades de percepção e decisão citados pelos diversos autores para a explicação das capacidades dinâmicas, em especial Teece (2014), essas ainda se organizam em um quinto critério, o qual demonstra o grau de materialidade de sua realização e variam em um contínuo entre a percepção e a ação. Assim, elas podem ser de 3 tipos: perceptivas, decisivas e executivas.Nesse

nível e seguindo a ideia de Teece (2014), as capacidades dinâmicas ocupariam todo esse espectro, contemplando desde as capacidades perceptivas frente ao ambiente até as capacidades executivas de coordenação para a implantação de mudanças.

Todas as categorias de capacidades que surgiram a partir da investigação teórica acima estão reunidas no Quadro 1. A proposta não tem o intuito de ser totalizadora, mas apenas organizadora de uma realidade complexa e da diversidade de abordagens dispersas nos estudos de maior relevância quanto ao tema. Dessa forma, novas perspectivas poderão ser sempre inseridas ao quadro, mediante novas abordagens para se encarar as capacidades.

Quadro 1: Categorias de análise e tipos de capacidades. Fonte: elaborado pela autora

Categorias de análise	Tipos gerais de capacidades
Impacto evolucionário	Ordinárias X Dinâmicas
Latência	Potenciais X Reais
Grau de inovação	Exploratórias X Explotatórias
Origem	Defensivas X Proativas
Grau de realização	Perceptivas X Decisivas X Executivas ²

² Uma ressalva necessita ser feita aos tipos de capacidades contidos na quinta categoria, uma vez que são de caráter idiossincrático e de difícil delimitação no tempo e no espaço. Naturalmente, capacidades perceptivas ocorrem ao longo de atividades de decisão e execução, assim como decisões são tomadas no nível de execução.

A fim de fortalecer o construto das capacidades ordinárias e dinâmicas, a categorização acima foi submetida a uma matriz de relacionamento entre os diversos tipos propostos (Tabela 4). Nela, fica mais clara a relação de equivalência entre o grau de inovação proposto acima (capacidades exploratórias e exploratórias) e o recorte do impacto evolucionário (capacidades dinâmicas e ordinárias), uma vez que nenhuma diferença foi encontrada entre capacidades dinâmicas e exploratórias e entre capacidades ordinárias e exploratórias. Dessa forma, concluiu-se que o conceito de ambidestria (ANDRIOPOULOS; LEWIS; LEWIS, 2009) que tem se destacado no campo da administração (e trata justamente das capacidades exploratórias e exploratórias) pode ser o principal campo de estudos atual para fortalecer o papel das capacidades ordinárias. Denota-se, portanto, uma interconexão teórica a ser fortalecida entre a teoria evolucionária e o conceito de ambidestria organizacional.

Na busca das fontes de dinâmica das capacidades, a análise sistemática da teoria evolucionária – e em comparação às principais abordagens da estratégia – mostrou-se aderente à realidade das firmas que visam planejar-se para a sobrevivência e lucratividade no longo prazo. Ao considerar racionalidade limitada e incerteza, tal

arcabouço teórico salienta elementos fundamentais para a tomada de decisão, a qual deverá ser imperfeita e não maximizadora.

Afinal, analisando a realidade da firma individual, as decisões estratégicas que geram as capacidades contam com oportunidades limitadas de correção de rota devido ao baixo nível de flexibilidade que compromissos estratégicos conferem (BESANKO et al., 2012), mesmo existindo capacidades dinâmicas. Empresas fazem escolhas que podem custar muito para serem desfeitas e, diante de um erro causado pela racionalidade limitada ou de um cenário que varia de forma turbulenta, podem sucumbir ao mecanismo de seleção do mercado.

Na busca das fontes de dinâmica das capacidades, a análise sistemática da teoria evolucionária– e em comparação às principais abordagens da estratégia – mostrou-se aderente à realidade das firmas que visam planejar-se para a sobrevivência e lucratividade no longo prazo. Ao considerar racionalidade limitada e incerteza, tal arcabouço teórico salienta elementos fundamentais para a tomada de decisão, a qual deverá ser imperfeita e não maximizadora.

Afinal, analisando a realidade da firma individual, as decisões estratégicas que geram as capacidades contam com oportunidades limitadas de correção de rota devido ao baixo nível de flexibilidade que compromissos estratégicos conferem (BESANKO et al., 2012), mesmo existindo capacidades dinâmicas. Empresas fazem escolhas que podem custar muito para serem desfeitas e, diante de um erro causado pela racionalidade limitada ou de um cenário que varia de forma turbulenta, podem sucumbir ao mecanismo de seleção do mercado.

Assim, a transposição da teoria evolucionária (somada a outras teorias complementares) para o campo da estratégia por meio da análise de capacidades possibilita a compreensão de uma firma que (1) é pautada pela racionalidade limitada e subjetividade de seus indivíduos; (2) influencia o ambiente; (3) é também influenciada pelo ambiente, (4) aceita a incerteza como característica fundamental do meio onde atua; (5) estabelece mecanismos de busca diante de resultados insatisfatórios, os quais são orientados por regras de decisão (6) pode ser lenta devido a compromissos estratégicos já realizados e, principalmente, (7) erra de forma inevitável.

	Capacidades Ordinárias	Capacidades Dinâmicas
Potenciais	Capacidades como recursos possíveis a serem utilizados e comprovados no nível operacional	Capacidades como recursos possíveis para mudanças a serem utilizadas e comprovadas no nível estratégico
Reais	Capacidades rotineiras já realizadas e comprovadas pela firma no nível operacional (i.e.: melhores práticas)	Capacidades já realizadas e comprovadas pela firma que conduzem a inovações (i.e.: conexão com o mercado)
Exploratórias		Essa é uma característica definidora das capacidades dinâmicas e não uma categoria de análise distinta
Explotatórias	Essa é uma característica definidora das capacidades ordinárias e não uma categoria de análise distinta	
Defensivas	- Manutenção do <i>status quo</i> - Processos de melhoria continua motivados por percepções externas, tais como benchmarking	Processos de ajuste ou inovação motivados por ameaças percebidas no ambiente
Proativas	Processos de melhoria continua motivados por competências internas	Processos de inovação motivados por forças internas do mecanismo de busca da firma
Perceptivas	Focadas na operação, na gestão do dia a dia, na manutenção do <i>status quo</i> daquilo que funciona e em melhorias operacionais da estrutura já instalada.	Focadas na implantação de novos projetos estratégicos e na construção de novas capacidades ordinárias.
Decisivas		
Executivas	GESTÃO E TRABALHO DA ROTINA	GESTÃO ESTRATÉGICA

Tabela 4: Relação entre as categorias de análise das capacidades e as capacidades ordinárias e dinâmicas. Fonte: elaborado pela autora

Diante dessas características, a gestão estratégica que origina as capacidades deve conviver com controles e autoridades imperfeitos, os quais exigem tanto uma abordagem contingencial quanto ressalvas aos planos, uma vez que não existe clareza, ex ante, sobre a coisa certa a ser feita. Assim, uma gestão estratégica de capacidades que esteja aderente a essas características, além da velocidade de percepção e capacidade de leitura do ambiente interno e externo à firma, pode ter que investir em capacidades potenciais e incertas, as quais podem consumir recursos no presente para gerar a chance de produzir valor no futuro.

Defende-se aqui que tais discussões demonstram-se amplas e genéricas a ponto de poderem vir a contribuir para uma teoria geral da estratégia, a qual traria construtos válidos para empresas de qualquer porte ou setor, uma vez que, no longo prazo, mesmo os setores mais tradicionais precisam encontrar meios para enfrentar desafios e crises, em especial em economias que passam por instabilidades sociais e econômicas. Nessa lógica, tal teoria consideraria não apenas as estratégias de crescimento ou manutenção por meio da busca de oportunidades e defesa contra ameaças, mas valorizaria de forma equivalente as estratégias de sobrevivência.

Afinal, se as crises econômicas são responsáveis pela eliminação de diversas firmas, é possível que em alguns setores, a capacidade de enfrentar períodos críticos possa ser a principal fonte de vantagem competitiva, fato que merece investigação em pesquisas futuras.

Nesse sentido, o estudo da dinâmica das capacidades com base na teoria evolucionária propõe a análise conjunta e relacionada tanto dos recursos e competências internas à firma quanto da realidade e impacto do ambiente nos quais ela se insere. Nesse sistema, erros decisórios e análises de contingência passam a ser encarados como dados inevitáveis dessa dinâmica e não apenas como fracassos de gestores pouco competentes. Metas estarão sempre sujeitas a ajustes e servem como referências de uma ideia original a ser perseguida, como formas de organizar os esforços da 'firma que tenta'. Percebe-se aqui um comportamento altamente idiossincrático e a pergunta natural que surge a partir de um modelo tão complexo é se as capacidades podem realmente ser gerenciadas. A resposta já foi aqui trabalhada: sim, desde que se considere a imprecisão do ato gerencial diante de uma realidade altamente dinâmica.

A Figura 3 conclui esquematicamente a lógica acima definindo a estratégia como um conjunto dinâmico de decisões e ações em função da mobilização de capacidades existentes, da análise imperfeita da realidade dinâmica e da criação de novas capacidades. Nessa proposta, todas as capacidades possuem peso equivalente na explicação do desempenho. Enquanto as capacidades ordinárias explicam o desempenho real, as dinâmicas permitem a percepção de uma realidade complexa e incerta.

Por fim, críticas às abordagens investigadas tornam-se relevantes para estudos futuros. Uma crítica especial é feita ao conceito do conhecimento, variável independente central em diversos estudos supracitados para explicar as capacidades das firmas. Em primeiro lugar, fica clara a falta de especificidade em torno dos construtos do conhecimento e do aprendizado, uma vez que eles podem ser sobre as coisas mais diversas e em diversos níveis. Concluir que a vantagem competitiva baseia-se em um construto de espectro tão largo que vai desde questões macroeconômicas a sociais, torna-se, além de obvio, inútil, a menos que se estabeleça exatamente o tipo de conhecimento a ser destacado.

Em segundo lugar, em especial no caso da inovação, parece haver fragilidade na ideia de dependência do passado intrínseca ao conhecimento, afinal, só se pode conhecer aquilo sobre o qual já se possui alguma experiência (teórica ou prática). O problema é que, na aplicação e uso de uma capacidade pela primeira vez, devido à racionalidade limitada e à complexidade dos sistemas firma e ambiente, não há motivos para que todo o conhecimento necessário seja prévio. Ao contrário, o conhecimento sempre será incompleto por natureza e uma parte dele sempre será produzida durante a ação e tende a ser válida apenas naquele contexto. A relevância da dependência do passado passa a ser, portanto, apenas parcial, e caberá ao decisor tanto produzir novos conhecimentos quanto arriscar pela falta de alguns deles.

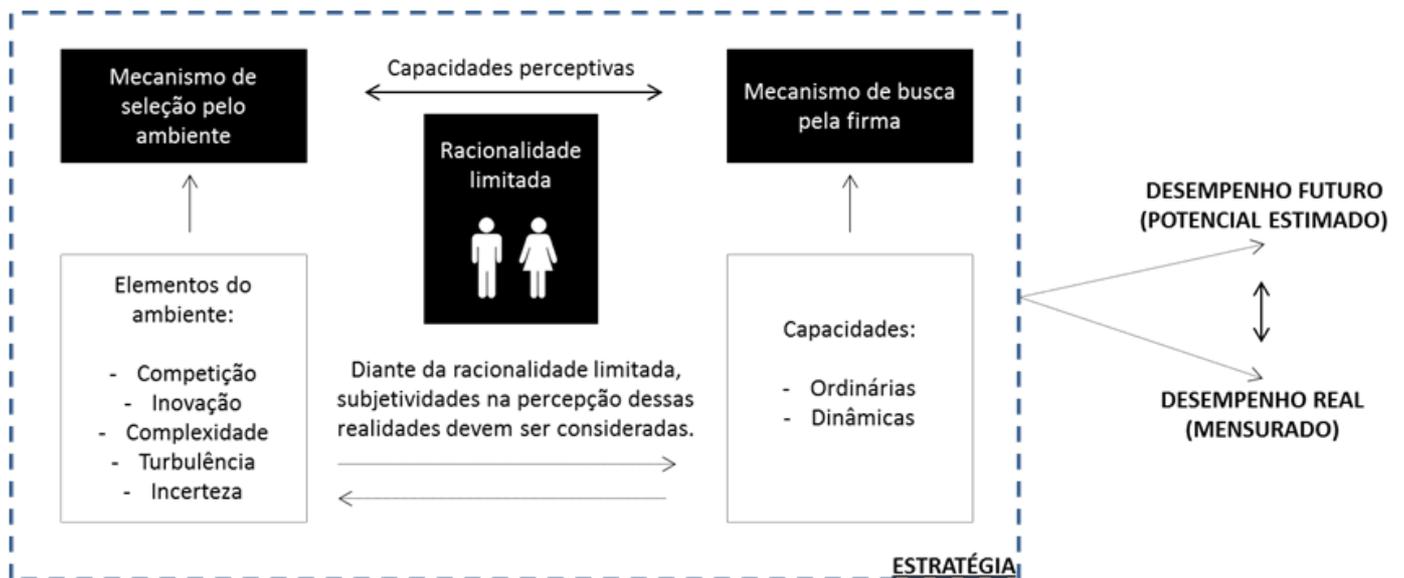


Figura 3: Modelo de análise da dinâmica das capacidades frente à teoria evolucionária. Fonte: elaborado pela autora

Nesse sentido, o encaixe capacidade-ambiente tem o sentido de heurística do sistema – e não o sentido de uma utilização de um conhecimento máximo ou pleno sobre o problema enfrentado. Defende-se que tal característica indicaria um potencial de tolerância do mercado. Nessa lógica, o encaixe apresenta-se de uma forma parcialmente emergente (o que pode ser lido também como sorte) no sentido em que não se pode ter o controle sobre toda a realidade envolvida e otimizações são sempre possíveis. Aflora-se, portanto, uma teoria do encaixe na qual a firma pode manter-se estacionada por longos períodos, caso a competição e a inovação não a forcem a sair do local onde está encaixada.

Nessa proposta, o conhecimento e aprendizado não recebem o enfoque sintetizador de uma ‘resposta a todos os problemas’ e são considerados como um recurso que pressupõe visões analíticas e críticas diante de um contexto que é mutável. Afinal, se a realidade complexa não pode ser totalmente apreendida e os eventos nunca ocorrem da mesma forma, o conhecimento trabalhado durante a ação não é necessariamente aprendido (registrado) ou armazenado em rotinas, mas sim, pode ser apenas contido em uma decisão, e, portanto, pode ter uma componente no indivíduo tão ou mais relevante do que aquelas que foram materializadas nas rotinas da firma.

Uma segunda crítica é específica à teoria evolucionária, a qual pressupõe prioritariamente que as rotinas vigentes são aquelas que foram aprovadas pelo teste da lucratividade. Se essa proposta está correta, os objetivos econômicos ainda são os determinantes teóricos dos processos de busca. Defende-se aqui, entretanto, que objetivos individuais nem sempre racionais podem orientar as escolhas das firmas por algum tempo. A aceitação dessa ideia somaria uma nova linha de análise dentro da teoria evolucionária e poderia demonstrar uma faixa de tolerância no mecanismo de seleção ambiental.

Um ponto a ser questionado para orientar pesquisas futuras, é o fato de que as capacidades perceptivas e decisivas devem pressupor uma visão ampla do ambiente, o que exigiria alto nível de imersão do tomador de decisão nos mais diversos temas que esse ambiente tem como relevantes. Entretanto, as estruturas burocráticas que visam à eficiência podem também criar barreiras para esse nível de compreensão para um número alto de tomadores de decisão.

Enfim, torna-se claro que a natureza da estratégia gerenciada por meio de capacidades não é simples. A decisão de se investir ou não em uma capacidade deve ser

feita frente ao possível impacto de não desenvolvê-la e frente ao tempo e custo de seu desenvolvimento, além da incerteza de sua real utilidade futura. Afinal, da mesma forma que um atleta olímpico não está pronto para competir em apenas 1 ano de treinamento, capacidades críticas para a firma podem não ser construídas ou conquistadas em um curto espaço de tempo (essa é a natureza de um elemento que é dependente da trajetória ou do passado). O custo da oportunidade também deve ser levado em consideração, dado que uma firma tem recursos finitos e nunca poderá desenvolver todas as capacidades possíveis.

Entretanto, especialmente no campo teórico, a abordagem aqui apresentada defende que o esforço em acompanhar o percurso da firma a partir do construto das capacidades poderá permitir maior organização do campo de estudos em estratégia uma vez que as mesmas podem ser consideradas como resultantes objetivas da conduta da firma que podem ser acompanhadas no tempo, especialmente após o desenvolvimento de melhores mecanismos de aferição. Defende-se que um maior esclarecimento das categorias de vantagens competitivas torna-se necessário para esse aprofundamento a fim de que sejam relacionadas às capacidades, assim

como o estabelecimento claro das relações com o desempenho da firma.

Por fim, as análises realizadas sinalizaram para um elemento crítico na teoria evolucionária: a ideia de que o sistema econômico evolui sempre em um sentido positivo. Embasada nas realidades americana e europeia até a década de 1970, a teoria evolucionária aceita mudanças e até turbulências, mas ainda se situa em um contexto de tendência de crescimento quando encarada no longo prazo. Em mercados com solavancos críticos, em que os fatores macroeconômicos e políticos são altamente instáveis, aceitar as turbulências pode também ser equivalente a aceitar o declínio do mercado como um todo, o que significaria que o mecanismo de seleção pode tornar-se também destruidor de valor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCHIAN, A. A. Uncertain, Evolution and Economic Theory. **Journal of Political Economy**, v. 58, n. 3, p. 211–2121, 1950.
- ANDRIOPOULOS, C.; LEWIS, M. W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity : managing paradoxes of innovation. **Organization Science**, v.20, p.696-717, 2009.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BESANKO, D.; DRANOVE, d.; SHANLEY, M.; SHAEFER, S. A Economia da Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- BORRERO CALDAS, S. The pendulum swings again: critical notes on the resource-based view. **Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)**, n. 44, p. 11–23, 2010.
- CHANDLER JR, A. D. **Scale and Scope - the dynamics of industrial capitalism**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1990.
- CHANDLER JR, A. D. Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 6, n. 3, p. 79–100, 1992.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990.
- COLOMBELLI, A.; KRAFFT, J.; QUATRAROY, F. High-growth firms and technological knowledge: Do gazelles follow exploration or exploitation strategies? **Industrial and Corporate Change**, v. 23, n. 1, p. 261–291, 2014.
- DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities**. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- DRUCKER, P. F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10–11, p. 1105–1121, 2000.
- FELIN, T.; FOSS, N. J.; HEIMERIKS, K.H.; MADSEN, T.L. Microfoundations of Routines and Capabilities : Individuals , Processes , and Structure. **Journal of Management Studies**. v.49, n.8, p. 1351-1374, 2012.
- FOSS, N. J. et al. A Hegelian dialogue on the micro-foundations of organizational routines and capabilities. **European Management Review**, v. 9, n. 4, p. 173–197, 2012.
- HEL FAT, C. E.; LIEBERMAN, M. B. The birth of capabilities : market entry and the importance of pre-history. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 4, p. 725–760, 2002.
- HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. Theory and research in strategic management : swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417–456, 1999.
- JACOBIDES, M. G.; WINTER, S. G. The co-evolution of capabilities and transaction costs : explaining the institutional

structure of production. **Strategic Management Journal**, July 2003, n. 26, p. 395–413, 2005.

MARCH, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**, v.2, n.1, 1991.

MARTIN, J. D.; SAYRAK, A. Corporate diversification and shareholder value: a survey of recent literature. **Journal of Corporate Finance**, v. 9, n. 1, p. 37–57, 2003.

MOLINA-CASTILLO, F.; JIMENEZ-JIMENEZ, D.; MUNUERA-ALEMAN, J. Product competence exploitation and exploration strategies: The impact on new product performance through quality and innovativeness. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 7, p. 1172–1182, 2011.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica. Campinas: UNICAMP, 2005.

OCASIO, W. Towards an attention-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. Summer Special Issue, 1997.

PENROSE, E. Teoria do Crescimento da **Firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

PETERAF, M.; DI STEFANO, G.; VERONA, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, n. 34, p. 1389–1410, 2013.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PORTER, M. E. What is strategy ? **Harvard Business Review**, v.74, n.6, p. 61-78 Nov./Dec. 1996.

SANCHEZ, R. **Knowledge management and organizational learning: fundamental concepts for theory and practice** *The Future of Knowledge Management*. Frederiksberg: [s.n.]. Disponível em: <http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4419-0011-1_1%5Cnhttp://ideas.repec.org/p/hhb/lufewp/2005_003.html>.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Aliança para o Progresso, 1965.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. 3. ed. New York: [s.n.].

TALEB, N. N. **A Lógica do Cisne Negro**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.

TEECE, D. J. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **The Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328–352, 2014.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TIDD, J. Identifying Innovative Capabilities. **Science and Technology Policy Research**, 2000.

WILLIAM J. WALES; VINIT PARIDA; PATEL, P. C. Too much of a good thing? absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. **Strategic Management Journal**, v. 627, n. January 2012, p. 12, 2013.

WILLIAMSON, O. E. Strategizing, economizing, and economic organization. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 1 991, p. 75–94, 1991.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10 SPEC ISS., p. 991–995, 2003.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absortive capacity: a review reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185–203, 2002.

CONTATO

Renata Barcelos,

Professora da Fundação Dom Cabral - FDC

Email: renatabarcel@yahoo.com.br