

Las Capacidades Dinámicas e Administração Estratégica

Vidigal Fernandes Martins

Faculdade de Ciências Contábeis, FACIC
Universidade Federal de Uberlândia - UFU
vidigalfgv@gmail.com

Vinícius Silva Pereira

Faculdade de Gestão e Negócios, FAGEN
Universidade Federal de Uberlândia - UFU
vinicius@fagen.ufu.br

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este ensayo teórico se centra en las teorías que explican cómo las organizaciones a obtener y mantener una ventaja competitiva. Tres Paradigmas se resumen, el paradigma y el paradigma de conflicto estratégico de Porter, y las conversaciones para poner fin al paradigma de recursos basado en recursos. "Capacidad dinámica" se derivan de la fuerte relación entre las nociones generalizadas de eficacia con respecto a los cambios y las fórmulas genéricas e la ventaja competitiva sustentable.

Palabras clave: Organizaciones, Paradigma, Capacidad dinámica

ARTICLE SUMMARY

This theoretical essay focuses on the theories that explain how organizations gain and maintain competitive advantage. Are delineated three paradigm, the paradigm of Porter and the paradigm of strategic conflict, and, finally discusses the paradigm of the Resource Based View. "Dynamic capability" arise from very strong connection between the widespread notions of effectiveness in dealing with change and generic formulations of sustainable competitive advantage.

Key words: Organizations, Paradigm, Dynamic Capacity

1. INTRODUÇÃO

Como as empresas privadas alcançam e mantêm vantagem competitiva e criam e capturam riquezas em ambientes de rápida mudança tecnológica?

Para responder a esta questão os autores desenvolvem o conceito de capacidades dinâmicas. Capacidades dinâmicas são entendidas como as habilidades que as empresas têm de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder às mudanças rápidas que ocorrem no ambiente. Reflete a habilidade de uma empresa de inovar suas vantagens competitivas dado sua path dependence (dependência do passado) e posicionamento de mercado. O termo "capacidades" enfatiza o papel que administração estratégica tem de adaptar, integrar e reconfigurar habilidades, recursos e competências internas e externas para dar respostas às

demandas do ambiente mutável. O termo “dinâmicas” referem-se a capacidade de renovar competências em congruência com o ambiente.

Para desenvolver esse conceito os autores revisitam os três paradigmas de estratégia existentes:

- paradigma dominante de Porter (1980) do modelo das cinco forças competitivas baseado no paradigma da organização industrial estrutura-conduta-desempenho, que enfatiza as ações que as empresas podem realizar para criar uma estratégia de defesa contra as forças competitivas;
- paradigma do conflito estratégico, também baseado no modelo estrutura-conduta-desempenho, colocada por Shapiro (1989), que usam as ferramentas da teoria dos jogos para entender e formalizar as interações estratégicas entre firmas rivais. Esse paradigma vê as vantagens competitivas como o grau de efetividade que as empresas conseguem desestabilizar seus rivais através de estratégias de investimentos, de preços e de controle de informações. A adoção dessas estratégias influencia o comportamento e as ações das firmas rivais e conseqüentemente do ambiente de mercado;
- paradigma da visão baseada em recursos que vê as vantagens competitivas como advindas da idiosincrasia das firmas e não do ambiente de mercado. Ou seja, as vantagens competitivas advêm das capacidades específicas das empresas em desenvolver e administrar recursos e ativos escassos que são inimitáveis ou difíceis de imitar.

Uma comparação entre esses paradigmas sugere que numa perspectiva do paradigma das forças competitivas uma empresa deveria seguir os seguintes passos para decidir entrar ou não mercado: (1) escolher uma indústria (baseado na sua atratividade estrutural); (2) escolher uma estratégia racional baseada na conjectura dos demais competidores; (3) se ainda não possuir, adquirir ou obter ativos essenciais para competir no mercado (nesta perspectiva os ativos são facilmente obtidos ou comprados no mercado, não havendo problemas em conseguí-los).

De uma perspectiva da visão baseada em recursos ativos essenciais não são rapidamente desenvolvidos, não são simples de serem adquiridos (se forem não seriam recursos estratégicos) e mesmo que se consiga adquiri-los são caros e aumentaria a renda do competidor que o vendeu, colocando-o novamente em vantagem. Segundo esse paradigma as empresas devem seguir os seguintes passos para decidir entrarem ou não no mercado: (1) identificar seus recursos que são únicos (2) decidir em qual mercado esses recursos conseguirão o melhor desempenho (renda); (3) decidir qual a melhor forma de utilização desses ativos (se são para gerar produtos e serviços para o mercado, integrar com mercados relacionados ou vender os próprios ativos para empresas em negócios relacionados).

Esses três paradigmas não são suficientes para explicar o ganho e manutenção de vantagens competitivas em ambientes cada vez mais demandantes e mutáveis. Por exemplo, em ambientes onde as assimetrias nas vantagens competitivas são enormes o competidor mais forte geralmente vence, o que torna intuitiva a análise feita pelo paradigma do conflito estratégico. Cool e Schendel (1988) mostraram que empresas dentro de um mesmo grupo estratégico possuem diferenças significativas de desempenho. Rumelt (1991) mostra que as diferenças de desempenhos dentro de uma mesma indústria são maiores que entre indústrias diferentes. Esses achados colocam em xeque o modelo estrutura-conduta-desempenho.

Vencedores num mercado global tem sido as firmas que demonstraram-se flexíveis através de respostas rápidas ao ambiente e inovação dos produtos agregada à capacidade de gerenciar competências internas e externas. Ou seja, mesmo que as empresas possuam ativos específicos esses por si só não garantem a vantagem competitiva. Por isso são necessárias as “capacidades dinâmicas”.

Os autores identificaram três fatores que distinguem as competências e capacidades dinâmicas de empresas. São eles: (a) processos, (b) posicionamentos, (c) passado. Processos são entendidos como a forma em que as coisas são feitas na empresa, ou seja, suas rotinas, padrões de práticas correntes e aprendizado. Possuem três papéis : (a) coordenação/integração (conceito estático), (b) aprendizado (conceito dinâmico), (c) reconfiguração (conceito de transformação). A integração/coordenação está relacionada á capacidade que os administradores têm de coordenar e integrar atividades e tecnologias internas e externas. Essa capacidade de coordenação/integração leva a diferenciação das competências entre empresas, dificultando a imitação por firmas concorrentes (ex.: Toyota ao criar JIT, TQC, kaizen, kanban, etc).

O aprendizado refere-se ao processo em que a repetição e experimentação possibilitam atividades serem realizadas de maneira melhor e mais rápida. Também permite a identificação de novas oportunidades de produção. Envolve tanto toda organização quanto habilidades individuais. O conhecimento gerado pelo aprendizado resulta em novos padrões de atividade, rotinas ou nova lógica de organização. Reconfiguração e transformação está ligado a habilidade do senso de reconfiguração da estrutura de ativos da empresa e realizar as mudanças internas e externas necessárias. Requer constante pesquisa de mercados, tecnologia e desejo de adotar as melhores práticas (benchmarking).

Posicionamento é entendido como situação corrente específica da tecnologia, propriedade intelectual, ativos complementares, reputação, ativos estruturais (integração vertical e horizontal), ativos institucionais (providos pelo ambiente), base de clientes e suas relações externas com fornecedores e stakeholders.

Por passado entende-se que sejam as estratégias alternativas disponíveis para a empresa, e a presença ou ausência de retornos crescentes e observância ao path dependence. Ou seja, o futuro para onde uma firma deseja ir depende de seu posicionamento atual e passado. Sua posição atual, por sua vez, depende da sua posição passada. Portanto a história da firma é importante para construção de vantagens competitivas.

Competências podem prover vantagem competitiva e gerar rendas somente se elas forem baseadas numa coleção de rotinas, habilidades, e ativos complementares que são difíceis de replicar ou imitar. Ativos tecnológicos e rotinas podem ser protegidos por um sistema de proteção à propriedade intelectual ou por acúmulo de conhecimento tácito.

2. CONTRIBUIÇÃO

Estabeleceu um novo paradigma no campo da estratégia denominado de “capacidades dinâmicas” que diferenciam dos demais paradigmas estratégicos então existentes, sendo este mais adequado para entender como as empresas privadas criam e capturam riquezas alcançam e mantêm vantagem competitiva em ambientes de rápida mudança tecnológica. Nesse paradigma a vantagem competitiva pode ser entendida através da combinação de processos, posicionamentos e passado das

empresas capazes de gerar rotinas, habilidades e ativos difíceis de imitar ou replicar. Traz um quadro comparativo que apresenta as principais características dos paradigmas de estratégia.

Figura 1: Frame Teórico

Paradigma	Raízes teóricas	Autores/trabalhos representativos	Natureza da renda	Pressupostos da racionalidade dos administradores	Unidades fundamentais de análise	Capacidade de reorientação estratégica no curto prazo	Papel da estrutura da indústria	Aspecto central
Atenuação das forças competitivas	Mason, Bain	Porter (1980)	Chamberliana (advinda da capacidade intelectual dos administradores)	Racional	Indústrias, empresas, produtos	Alta	Exógeno	Condições estruturais e posicionamento da concorrência
Conflito estratégico	Machievelli, Scherlling, Cournot, Nash, Harsanyi, Shapiro	Ghemawat (1986), Shapiro (1989), Bandenburger e Nalebuff (1995)	Chamberliana	Hiper-racional	Empresas, produtos	Quase infinita	Endógeno	Interações estratégicas
Visão baseada em recursos	Penrose, Selznick, Christensen, Andrews	Rumelt (1984), Chandler (1966), Wernerfelt (1984), Teece (1980, 1982)	Ricardiana	Racional	Recursos	Baixa	Endógeno	Fungibilidade dos ativos
Capacidades dinâmicas	Schumpeter, Nelson, Winter, Teece	Dosi, Teece e Winter (1989), Prahalad e Hamel (1990), Hayes e Wheelwright (1984), Dierickx e Cool (1989), Porter (1990)	Schumpeteriana	Racional	Processos, posicionamentos e passado	Baixa	Endógeno	Acumulação de ativos, replicabilidade e inimitabilidade

Fonte: Elaborado pelos autores

As organizações possuem capacidades naturais que o autor chama de “**capacidades dinâmicas**” no nível zero. Essas capacidades estão presentes quando as organizações oferecem o mesmo produto para o mesmo público, durante certo período de tempo. Posteriormente essas organizações podem ter novas “**capacidades dinâmicas**” que podem ser crescentes e ocorrem quando, por

exemplo, a organização resolve desenvolver novos produtos, novos serviços, entrar em novos nichos, etc.

Essas novas “**capacidades dinâmicas**” podem ser hierarquizadas. Para sua realização são necessários altos investimentos para criar e manter os novos padrões, porém, as organizações podem fazer mudanças sem se envolver com essas “**capacidades dinâmicas**”, através do que ele chama de “**solução de problema ad hoc**”.

A criação ou não de altas capacidades dependem dos custos e benefícios do investimento em relação aos custos e benefícios das “**soluções de problemas ad hoc**” e também dos “níveis do jogo” onde ocorre a competição estratégica.

Muitos estudiosos são céticos com relação à importância das “**capacidades dinâmicas**”. Alguns as consideram a solução para a vantagem competitiva e outros duvidam de sua eficiência e eficácia.

Segundo Winter “**Esta nota visa reduzir o mistério que envolve tanto: a terminologia e o fenômeno.**”

Rotinas e capacidades.

O autor apresenta o conceito de:

- Capacidade organizacional que adota: “*uma capacidade organizacional é uma rotina de alto nível (ou uma coleção de rotinas) que, juntamente com os seus fluxos de entrada de execução, confere à organização uma gestão de um conjunto de opções de decisão para a produção de resultados significativos de um tipo particular*”

- Rotina: “*de comportamento - que é aprendido, altamente padronizado, repetitivo ou quase repetitivo, fundada em parte no conhecimento tácito .*”

É possível mudar sem ter uma “capacidade dinâmica”. As mudanças são frutos: de alterações previsíveis ou não no ambiente organizacional; de problemas internos ou de decisões da alta administração. Às vezes as mudanças são necessárias para “combater incêndios”.

Para mudanças em situações não-rotineiras o autor sugere as “**soluções de problemas ad hoc**”. Estas não são ações altamente padronizadas e não são repetitivas. Assim, a “**solução de problema ad hoc**” e o exercício da “**capacidade dinâmica**” são duas maneiras diferentes tratar a mudança - ou duas categorias que agrupam várias maneiras de mudar. Às vezes a aplicação prática da “**capacidade dinâmica**” necessita, em alguns momentos, da complementação com a aplicação de “**soluções de problemas ad hoc**”.

Contrastando estruturas de custos.

capacidades dinâmicas geralmente envolvem, a longo prazo, compromissos de recursos especializados. Quanto mais abrangente e detalhada padronização da atividade envolvida, maiores tendem a ser os custos. O autor afirma que é necessário que se observe a real necessidade de aplicação da “**capacidade dinâmica**”, pois esta pode gerar custos adicionais maiores do que os benefícios advindos de sua utilização.

O autor também afirma que, em contraste com os custos da “**capacidade dinâmica**”, os encargos da “**solução de problema ad hoc**” são mais leves. Neste ponto o autor

afirma que: **“Agora deve ser evidente que não é necessariamente vantajosa para a empresa investir (em primeira ordem) nas “capacidades dinâmicas”.**

Concorrentes que utilizam **“solução de problema ad hoc”** contam com custos menores. Ele afirma que: **“Se oportunidades para mudanças competitivas significantes são suficientemente espaçadas ou suficientemente dispendiosas para sua realização então o custo adicional da “capacidade dinâmica” não será compensado por benefícios correspondentes – mesmo se um sucesso ocasional notável sugira o contrário”.**

Em seguida é apresentado um exemplo de desvantagem da aplicação da “capacidade dinâmica”, que ocorre quando a organização investe em inovação através de P&D e a concorrência investe em P&D para imitação. Para evitar esta situação é necessário que a organização que investe em inovação através de P&D tenha como concorrentes organizações com carência de inovação e de capacidade de imitação. Caso contrário não os custos não serão viáveis. Porém: **“Se a mudança exógena for do tipo que destrói competências no nível de primeira ordem de “capacidades dinâmicas”, aquelas organizações que investem em resposta rotineiras a tipos conhecidos de alterações, podem encontrar-se em desvantagem em relação aos jogadores mais flexíveis que têm investido em níveis mais altos de capacidades.”**

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Provavelmente, alguns dos mistérios e confusões em torno do conceito de **“capacidade dinâmica”** surgem da ligação muito forte entre as noções generalizadas de eficácia em lidar com mudanças e fórmulas genéricas de vantagem competitiva sustentável. O argumento aqui é que o entendimento é oferecido quebrando-se esta ligação. Não existe nenhum tipo de barreira contra todas as contingências. O investimento em “capacidades dinâmicas” (de qualquer ordem) pode ser uma barreira parcial contra a obsolescência das capacidades atuais, e às vezes pode render uma vantagem relativamente sustentável. Isto é evidente a partir da natureza da “capacidade dinâmica”, como definido aqui.

O conceito de “capacidade dinâmica” é uma adição útil para o kit de ferramentas de análise estratégica, mas análise estratégica em si continua a ser uma questão de compreensão de como os atributos idiossincráticos da firma individual afetam suas perspectivas em um contexto competitivo particular.

BIBLIOGRAFIA

Acedo, F.; Barroso, C.; Galan, J. (2006) The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*. v 27, pp. 621–636.

Barney, J (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. v. 7, n. 1, pp. 99-120.

Barney, J. (2001) Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, v. 27, pp. 643–650.

Dierickx, I.; Cool, K. (1989) Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. v. 35, n. 12, pp. ?.

Dosi, G.; Nelson, R.; Winter, S. (2000) *The nature and dynamics of organizational capabilities*. New York: Oxford University Press.

Eisenhardt K, Martin J (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, n.10/11, p.1105-1121.

- Grant, R. (2002) *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. 4. ed., Oxford: Blackwell Publishing.
- Peteraf, M. (1979) The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3.
- Porter, M. (1979) The structure within industries and companies' performance. *The Review of Economics and Statistics*, v. 61, n.2, pp.214-227.
- Porter, M (1986). *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- Priem, R.; Butler, J (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *The Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, pp.?.
- Prahalad, C.; Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. pp.79-91.
- Teece, D; Pisano, G. Schuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. v. 18, n. 7, pp. 509-533.
- Winter, S. (2003) Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. v. 24, pp. 991-995.