

UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA HELENA VARGAS

**A FORMAÇÃO DO CAMPO DENOMINADO CAPACIDADE DINÂMICA:
UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO**

SÃO PAULO
2009

MARIA HELENA VARGAS

**A FORMAÇÃO DO CAMPO DENOMINADO CAPACIDADE DINÂMICA:
UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO**

Dissertação de Mestrado
apresentada ao Programa
de Mestrado em
Administração da
Universidade Paulista –
UNIP.
Área de Concentração:
Administração
Linha de Pesquisa:
Estratégia

Orientador: Prof.Dr.Ralph Santos da
Silva

SÃO PAULO

2009

Vargas, Maria Helena Simões

A formação do campo denominado Capacidade Dinâmica: um estudo bibliométrico. / Maria Helena Simões Vargas. – São Paulo, 2009. 99f.;il.; color.

Trabalho de conclusão de curso (Pós-graduação) Apresentada ao Instituto de Ciências Humanas da Universidade Paulista, São Paulo, 2009.

Área de Concentração: Estratégia.

“Orientação: Prof. Ralph Silva”

1. Capacidade Dinâmica 2. Bibliometria. 3. RBT.

I. Título.

MARIA HELENA VARGAS

**A FORMAÇÃO DO CAMPO DENOMINADO CAPACIDADE DINÂMICA:
UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO**

Dissertação de Mestrado
apresentada ao Programa
de Mestrado em
Administração da
Universidade Paulista –
UNIP.
Área de Concentração:
Administração
Linha de Pesquisa:
Estratégia

Orientador: Prof.Dr.Ralph Santos da
Silva

APROVADO EM 30/06/2009

BANCA EXAMINADORA

_____/_____/____

Prof. Ralph Santos da Silva
Universidade Paulista – UNIP

_____/_____/____

Prof. Marcelo Binder
Universidade Paulista – UNIP

_____/_____/____

Prof. João Paulo Siqueira

Universidade Paulista – UNIP

DEDICATÓRIA

À minha querida filha, Stephanie, que entende o verdadeiro valor de aprender, sempre.

Ao meu marido com grande carinho que me incentiva e me apoia em todo meu desenvolvimento pessoal.

Ao meu querido mentor e orientador, Prof. Dr. Ralph que me inspira e me faz realizar este trabalho com seu carisma e energia motivacional.

AGRADECIMENTOS

Aos meus queridos professores do curso de pós-graduação da Unip, pela excelência.

Em especial ao Marcelo Binder, João Chang, João Maurício Boaventura, pela contribuição a este trabalho.

“A vida é como andar de bicicleta. Para manter o equilíbrio, é preciso se manter em movimento.”
(ALBERT EINSTEIN, 1930)

RESUMO

O objetivo deste estudo é abordar o seguinte problema: quais as obras internacionais que estão compondo o núcleo básico da perspectiva da Capacidade Dinâmica? Para responder a essa questão de pesquisa é adotada a metodologia denominada co-citação que se baseia em um núcleo referencial composto por obras que hipoteticamente suportam essa perspectiva. Esse núcleo é constituído a partir de obras apontadas por especialistas que atuam na área, e sua citação será avaliada a partir de referenciais bibliográficos que sustentam outros artigos escolhidos de forma conveniente. Pela contagem de pares de obras se constrói a matriz de co-citação, submetida então à análise para que se apure se de fato as obras, inicialmente escolhidas como suporte da perspectiva, serão confirmadas. Portanto, o tratamento das informações coletadas possibilita a identificação de forma objetiva do conjunto de obras que se consolidam como núcleo fundamental da perspectiva. Os resultados obtidos neste trabalho confirmam a existência de um conjunto de obras internacionais que compõem a perspectiva da Capacidade Dinâmica no Brasil. O conjunto dessas obras que sustentam seu núcleo básico mostra-se útil na medida em que colabora integralmente para o entendimento conceitual, pois permite a exploração de aspectos específicos que ainda não foram abordados em trabalhos anteriores de forma objetiva, abrindo novas perspectivas de pesquisa.

Palavras-chave:

Capacidade(s) Dinâmica(s), RBT, metodologia bibliométrica.

ABSTRACT

The aim of this study is to look into the following problem: which are the international works composing the perspective of the basic nucleus of the dynamic capacity? To answer this research query the named co-citation methodology is adopted based on a referential nucleus composed by articles that hypothetically support this perspective. This nucleus comprises of works pointed out by specialists who act in this area, and their citation is then evaluated from bibliographical referential that support other studies conveniently chosen. By counting pairs of works the co-citation matrix is constructed and then submitted to analysis in order that it is examined whether in fact the works initially chosen as perspective support are confirmed. Therefore, the management of the collected information facilitates objectively the identification of the works set, consolidated as the perspective of the fundamental nucleus. The results obtained in this study confirm the existence of a set of international works that compose the perspective of the dynamic capacity in Brazil. This works' set which sustain its basic nucleus becomes useful as it integrally collaborates towards this conceptual understanding, opening new research perspectives because it allows the exploration of specific aspects not yet considered in previous works.

Key-words:

Dynamic Capability(ies), RBT, Bibliometric methodology.

LISTA DE FIGURAS E ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Processos e Desempenho.....	46
Figura 2: Fatores que Influenciam a Aptidão Evolucionária.....	48
Figura 3: Abordagem de Recursos para Análise Estratégica: <i>framework</i> prático.....	52
Figura 4: Estágios Iniciais do Ciclo de Vida da Capacidade.....	55
Figura 5: Ramificações do Ciclo de Vida da Capacidade.....	56
Figura 6: Aprendizagem e Rotinas Operacionais.....	57
Figura 7: Atividades do Ciclo de Evolução do Conhecimento.....	58
Figura 8: Elementos de um Ecossistema para Identificação de Oportunidades (mercadológicas e tecnológicas).....	62
Figura 9: Habilidades / Execução de Decisões Estratégicas.....	63
Figura 10: Combinação, Reconfiguração e Ativos de Habilidades de Proteção	64
Figura 11: Contagem de Co-Citação.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo da Abordagem/Composição da RBT	27
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1: Conjunto dos Documentos Centrais do Núcleo da Perspectiva de Capacidades Dinâmicas I.....	73
Tabela 1.2: Conjunto dos Documentos Centrais do Núcleo da Perspectiva de Capacidades Dinâmicas II.....	73
Tabela 2: Total de Artigos a Serem Pesquisados: 6.841.....	74
Tabela 3: Total de Artigos Identificados Segundo a Metodologia.....	75
Tabela 3.1: Percentual dos Artigos Analisados.....	75
Tabela 4: Resultados de Testes da Análise Fatorial.....	77
Tabela 5: Comunalidades Fatoriais.....	77
Tabela 6: Total da Variância Explicada.....	78
Tabela 7: Matriz de Componentes.....	78

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

CEO - *Chief Executive Office*

P&D - Pesquisa e desenvolvimento.

RAC - Revista de Administração Contemporânea

RAE. - Revista de Administração e Economia

RAM - Revista de Administração da Mackenzie

RAUSP - Revista de Administração da Universidade São Paulo

RBT - *Resource-Based Theory*

RBV - *Resource-Based View*

READ - Revista Eletrônica de Administração

SPC - Estrutura '*conduta-desempenho*'

VRIO – Recurso Valioso, Raro, Insubstituível e Organização

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. CAPACIDADE DINÂMICA – Abordagem Conceitual	16
2.1 Aspectos Conceituais Evolucionários da Capacidade Dinâmica	17
2.1.1 Conceitos e Definições Básicas.....	20
2.1.2 O Desenvolvimento da RBT – <i>Resource-Based Theory</i>	21
2.1.3 RBV – Resource- Based View.....	27
2.1.4 Rotinas e Capacidades Organizacionais.....	30
2.1.5 Capacidades Dinâmicas.....	39
2.2 <i>Framework</i> Estratégico.....	50
2.3 Ciclo de Vida das Capacitações e Mecanismos de Aprendizagem....	53
2.4 Capacidade Dinâmica: Uma Nova Perspectiva de Abordagem.....	58
3. METODOLOGIA DE CO-CITAÇÃO.....	65
3.1 Método de Co-Citação	67
3.2 Análise de Co-Citação.....	72
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	80
4.1 Presente Estudo no Contexto da Literatura Nacional.....	80
4.2 Análise Conceitual do Fator.....	82
4.3. Considerações Finais.....	93
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES.....	94
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96

1. INTRODUÇÃO

Geralmente quando se vai explorar um campo de pesquisa um dos desafios a ser enfrentado pelo pesquisador é a identificação das obras relevantes que contribuíram para a sua formação e que deverão fazer parte do referencial teórico em construção.

Na realidade, esta identificação é realizada sem que o pesquisador tenha certeza de que incluiu as obras fundamentais de formação da perspectiva, na medida em que o processo de escolha é muitas vezes intuitivo e não assume critérios de julgamento de relevância que justificam a inclusão ou não desta ou daquela obra no seu referencial teórico. Assumindo-se que o pesquisador tem acesso a todas as obras. Dessa forma, conforme o pesquisador aprofunda a investigação sobre o campo de seu interesse, assume-se como premissa que ele foi suficientemente perito em incluir todas as obras do campo.

Porém, em se tratando de uma perspectiva emergente, às vezes o pesquisador pode ter dúvidas de quais as obras deveriam de fato ser consideradas construção de um referencial teórico que subsidie uma pesquisa dentro dessa perspectiva.

Neste contexto, uma alternativa é adotar a abordagem que foi aplicada por Acedo, Barroso e Galan (2006) para identificar as principais obras que compõem a RBT (*Resource Based Theory*), fazendo-se uso da pesquisa bibliométrica pela aplicação da co-citação conforme descrito em McCain (1990).

A adoção da pesquisa bibliométrica pela utilização da co-citação possibilita ao pesquisador não só identificar obras ou autores que constituem o núcleo fundamental de uma determinada perspectiva teórica, mas também mapear e consolidar os conceitos delineados pelas obras que são essenciais e

aquelas que não devem pertencer ao núcleo. A pesquisa bibliométrica pode e deve ser aplicada de tempos em tempos para identificar novas obras que estão sendo incluídas na perspectiva teórica de interesse, demonstrando a sua evolução e a sua transformação.

Desta forma, dependendo do escopo explorado para a aplicação da metodologia de co-citação, o resultado obtido poderá identificar o conjunto das obras ou dos autores que compõem o núcleo de uma perspectiva teórica, independentemente do interesse momentâneo de investigação do pesquisador. Portanto, esse resultado caracteriza-se por uma certa perenidade ao mesmo tempo que é condicionado pela própria evolução da perspectiva teórica.

Este trabalho segue a mesma abordagem adotada por Acedo, Barroso e Galan (2006), focando a Capacidade Dinâmica como perspectiva teórica de interesse. A Capacidade Dinâmica é uma perspectiva emergente dentro do campo da estratégia e vem ganhando espaço em termos de publicação nos principais periódicos nacionais e internacionais. Aparentemente, essa perspectiva teórica ainda está sofrendo mudanças conceituais e isso pode ser constatado pelas obras publicadas por Teece e Pisano (1994), Teece, Pisano e Shuen (1997), Teece (2007), Helfat *et al.* (2007) e Eisenhardt e Martin (2000). Todas essas obras estão focadas primordialmente na elaboração conceitual da Capacidade Dinâmica.

Portanto, o objetivo geral deste trabalho é identificar as obras internacionais que compõem o núcleo fundamental da perspectiva da Capacidade Dinâmica no âmbito nacional, partindo dos seguintes objetivos específicos:

- i) analisar e compreender como essas obras internacionais estão subsidiando a formação da perspectiva no Brasil; e
- ii) estabelecer uma inter-relação conceitual, a fim de identificar no núcleo fundamental a existência de obras pertencentes a outras perspectivas teóricas inclusas na

RBT, tais como a RBV (*Resource Based View*) e a capacidade organizacional.

Para atender a esses objetivos, a questão de pesquisa que norteará toda a investigação é:

Quais são as obras internacionais que constituem a base de desenvolvimento da perspectiva teórica denominada Capacidade Dinâmica no âmbito nacional?

Para apresentar a investigação realizada, este documento está subdividido em quatro partes, além de esta introdução: a primeira parte estabelece a base conceitual que supostamente é representativa da Capacidade Dinâmica. A segunda parte descreve a metodologia denominada co-citação, que é a metodologia utilizada para sistematicamente identificar as obras que constituem a perspectiva teórica de interesse. A terceira parte apresenta a análise dos resultados tanto do ponto de vista estatístico quanto do resultado em si em termos da perspectiva teórica. Por fim, a quarta parte apresenta as conclusões finais e as recomendações.

A identificação das obras internacionais que compõem o núcleo teórico da Capacidade Dinâmica permite explorar aspectos específicos ainda não encontrados em trabalhos anteriores. Desta forma, espera-se contribuir para integralizar explicitamente os construtos e perspectivas do campo de estudo e, com isto, facilitar futuros trabalhos de pesquisa.

2. CAPACIDADE DINÂMICA – ABORDAGEM CONCEITUAL

Este capítulo tem o intuito de abordar conceitualmente a evolução da Capacidade Dinâmica no contexto da administração estratégica a fim de facilitar e de esclarecer o entendimento do surgimento do campo em estudo. E, por se tratar de um desafio, elencar as obras de relevância, para aqui então apresentar a evolução do campo em questão.

Neste processo evolutivo, para entender-se o surgimento e o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas, busca-se explorar primeiramente o recente trabalho de Barney e Clark (2007) que propuseram a RBT – *Resource-Based Theory*.

Ainda que a RBT enfatize a busca da origem da vantagem competitiva sustentável e explore quais são seus alicerces efetivos, esta não será a meta deste trabalho. Os conceitos a serem aqui levados em conta serão aqueles que buscam configurar um processo evolutivo conceitual do desenvolvimento da RBT que resulte nas Capacidades Dinâmicas.

A RBT é uma proposta teórica que integra vários temas e perspectivas, como apresentada por Barney e Clark (2007) que consideram os recursos tangíveis e intangíveis, as capacidades organizacionais e as Capacidades Dinâmicas compondo o domínio da RBT. Com conceitos complementares que foram adicionados a partir dos artigos publicados por Wernerfelt (1984) e Barney (1991) que estão entre os precursores da RBV.

Inicia-se, portanto, pela conceituação de recursos e em seguida pela exploração dos conceitos de rotina e capacidades. Para avançar nos conceitos, é necessário considerar-se a mudança constante do ambiente como justificativa para incorporar propostas como a de Grant (1991), que explicita um

processo de construção de vantagem competitiva hierárquico-relacional que tem em sua base os recursos, partindo do qual as capacidades organizacionais são formadas, subsidiando a estratégia competitiva.

Foca-se nos aspectos conceituais estritamente relacionados à Capacidade Dinâmica (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997). Além disso, nos estágios de ciclo de vida das capacidades (HELFAT e PETERAF, 2003) e no processo de desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas (ZOLLO e WINTER, 2002).

Por fim, é abordada a proposta teórica elaborada em Teece (2007) publicada no *Strategic Management Journal* que se diferencia substancialmente das propostas anteriormente exploradas, colocando a Capacidade Dinâmica em uma outra perspectiva que até então não havia sido explorada.

2.1 Aspectos Conceituais Evolucionários da Capacidade Dinâmica

Em seguida serão abordados os conceitos evolucionários da Capacidade Dinâmica e a sua relevância em tempos de mudança. Com o intuito de clarificar, introduz-se a importância do desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas em um ambiente de constante transformação em um mercado globalizado.

Fazem, portanto, parte deste tópico: a) a importância da capacidade dinâmica; b) o desenvolvimento da RBT e seus componentes teóricos; c) as definições e os conceitos de permeiam a RBV; d) as definições e os conceitos de rotinas e as capacidades organizacionais; e) as Capacidades Dinâmicas, como resposta às questões da firma referentes ao ambiente de mudança constante; f) o modelo proposto por Grant (1991) que integra vários temas de vários autores com o intuito de dar uma dinâmica no processo de revitalização

dos recursos e capacidades; g) o ciclo das capacidades e mecanismos de aprendizagem e h) a recente abordagem de Teece (2007).

Em razão disso, neste tópico introduzem-se Teece, Pisano e Shuen (1997) e Helfat *et al.* (2007) para explicar a importância da construção das Capacidades Dinâmicas em tempos de mudança constante, pois requer uma abordagem que visa dar respostas ao mercado global oferecendo rapidez e flexibilidade na inovação de produtos, dispondo de capacidades no gerenciamento, como capacidade para coordenar e redesenhar as habilidades internas e externas, pois convergem que, no decorrer do tempo, os mercados tornam-se mais integrados globalmente, além de que novas formas de tecnologias e de competição surgem, onde os vencedores são firmas que demonstram atendimento ao tempo de respostas a este mercado.

Além disso é importante contar com um processo de decisão estratégico e de alianças, conforme complementam Eisenhardt e Martin (2000). Da mesma forma Helfat *et al.* (2007), Winter (2003), Teece e Pisano (1994), Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000) concordam que as firmas precisam adaptar-se e explorar as mudanças em seus ambientes de negócios. Para isso, portanto, são requeridas estratégia e organização para as firmas sobreviverem e prosperarem em condições de mudanças constantes.

E ressaltam a importância de desenvolver as Capacidades Dinâmicas para criar, ampliar e modificar seus caminhos com alta velocidade compatível com o mercado, permitindo obter resultados sem precedentes. Eisenhardt e Martin (2000) acrescentam a importância da orientação para mecanismos de aprendizagem, como desenvolvimento constante das Capacidades Dinâmicas. Daí a importância de introduzirem-se conceitos para os alicerces da Capacidade Dinâmica como sugerem Helfat *et al.* (2007), Teece, Pisano e Shuen (1997), Teece e Pisano (1994), Winter (2003) e Eisenhardt e Martin (2000).

Neste processo evolutivo para entender o surgimento e o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas, reconhecido como proposta

deste capítulo nos itens subsequentes, busca-se explorar primeiramente a construção dos conceitos referentes a recursos (AMIT e SCHOEMAKER, 1993; BARNEY, 1991, 1986; DIERICKX e COOL, 1989; HITT *et al.*, 2003; WERNERFELT, 1984, 1995), rotinas e capacidades (AMIT e SCHOEMAKER, 1993; COLLIS, 1994; GRANT, 1996; NELSON e WINTER, 1982).

E, portanto, para avançar nos conceitos é necessário considerar-se a mudança constante do ambiente como justificativa para incorporar propostas como a de Grant (1991) que explicita um processo de construção de vantagem competitiva hierárquico-relacional que tem em sua base os recursos e que a partir dele as capacidades organizacionais são formadas, subsidiando assim a estratégia competitiva.

Busca-se em seguida a construção de recursos e capacidades apresentando-se as Capacidades Dinâmicas que, além de contrastarem em uma visão tradicional com resultados previsíveis, adicionam mediante uma reconceitualização de resultados dependentes do dinamismo de mercado, podendo ser ou não previsíveis, focando a mudança como tema central (BROWN e EISENHARDT, 1998; EISENHARDT e MARTIN, 2000; HELFAT *et al.*, 2007; TEECE, 2007; TEECE e PISANO, 1994; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; WINTER, 2003), conforme as várias obras citadas para este campo de Capacidades Dinâmicas, que além de estarem alinhadas, de uma forma ou de outra também se complementam.

Completa-se um conceito do ciclo de vida da capacidade apresentado por Helfat e Peteraf (2003), um ciclo de vida reconhecido por estágios; configuração estrutural de suporte ao desenvolvimento de capacidades. Somam-se níveis hierárquicos das capacidades abordados por Collis (1994) e a relação entre desenvolvimento e formatação de Capacidades Dinâmicas e mecanismos de aprendizagem organizacional elaborada por Zollo e Winter (2002) vindo a enriquecer o tema da formação do campo.

A convergência existente entre as diversas propostas conceituais e de pesquisa empírica é apresentada em Helfat *et al.* (2007), que além de pontos específicos como a Capacidade Dinâmica Gerencial também aborda a

capacidade relacional que se configura na formação de alianças estratégicas. Ainda em 2007, Teece (2007) desconecta-se da abordagem até então desenvolvida e publica um artigo no *Strategic Management Journal*, consolidando uma proposta que começou a ser elaborada muito antes. Como tal artigo é recente e em razão do período em que a presente pesquisa foi realizada – 2000 a 2007 – esta visão recente ainda não está refletida neste estudo do campo.

A seguir acrescenta-se a importância de contextualizar o tema Capacidade Dinâmica tendo em vista abordagens anteriores.

2.1.1 Conceitos e Definições Básicas

Com o intuito de contextualizar o desenvolvimento do campo, pode-se destacar que historicamente, segundo Ghemawat (2002), o paradigma dominante durante a década de 1980 baseava-se na abordagem de forças competitivas originalmente articuladas por Porter. Esta abordagem tem raiz na tríade ‘*estrutura-conduta-desempenho*’, que é o paradigma da organização industrial, o qual enfatiza ações, criando posições de defesa na organização ou ações para minimizar as forças competitivas.

O segundo paradigma, adotado em 1989, é a estratégia do conflito, explorada por Shapiro, que usa ferramentas da teoria dos jogos, tendo como enfoque a estratégia de preços, sinais e controle de informação. Tanto na abordagem das forças competitivas quanto na abordagem de conflito, enfatiza-se o paradigma da exploração de forças de mercado.

O terceiro paradigma a ser considerado é o da RBT – *Resource-Based Theory* - que enfatiza os recursos (AMIT e SCHOEMAKER, 1993; BARNEY, 1991, 2002; BARNEY e CLARK, 2007; DIERICKX e COOL; HITT *et al.*, 2003; PETERAF, 1993, 1989; RUMELT *et al.*, 1994; WERNERFELT, 1984, 1995), rotinas, ativos tangíveis e ativos intangíveis (AMIT e SCHOEMAKER, 1993; COLLIS, 1994; DIERICKX e COOL, 1989), capacidades (AMIT e

SCHOEMAKER, 1993; COLLIS, 1994; GRANT, 1996) e a existência de certos mecanismos, ditos determinantes, fundamentais no desempenho da firma.

O quarto e último paradigma mencionado é o campo de Capacidades Dinâmicas, então considerado o novo paradigma estendido, o qual também enfatiza a eficiência, igualmente ao terceiro paradigma, mas diferencia-se por, além de explorar os aspectos internos, explorar também os aspectos externos da firma (BROWN e EISENHARDT, 1998; EISENHARDT e MARTIN, 2000; HELFAT *et al.* 2007; TEECE e PISANO, 1994; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

Conclui-se que este paradigma estendido pretende dar respostas à construção e desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas que até então não suportavam mercados globais em constante transformação.

Em seguida relata-se sobre o desenvolvimento da RBT e como esta teoria se insere no contexto até então existente.

2.1.2 O Desenvolvimento da RBT – *Resource-Based Theory*

A proposta deste próximo tópico é pontuar o desenvolvimento da RBT e conceituar recursos, capacidades e Capacidades Dinâmicas, no campo da estratégia, sob as várias perspectivas, tendo intersecções e complementariedades, além de que, apesar de certas diferenças de terminologia, os conceitos guardam semelhanças quanto ao seu significado e, portanto, serão agrupados posteriormente para um melhor entendimento.

A RBT enfatiza a busca da origem da vantagem competitiva sustentável e de quais são os seus alicerces efetivos, cuja meta não é a deste trabalho. Os conceitos a serem levados em conta aqui serão aqueles que buscam explorar a questão em um processo evolutivo do desenvolvimento da RBT.

Barney e Clark (2007) destacam o trabalho de Penrose (1959) como um dos trabalhos teóricos que antecedem a RBT. A ideia de olhar a firma como um amplo conjunto de recursos nos retoma ao trabalho seminal de Penrose (1959), cujo objetivo era entender o processo como as firmas crescem e limitam seu crescimento por oportunidades produtivas que existem como um empacotamento de recursos produtivos, controlados pela firma e pela coordenação quando se utilizam destes recursos. Mas recursos neste trabalho de Penrose (1959) podem ser vistos com base na teoria tradicional da demanda de fator por requererem o retorno em escala.

Como primeira publicação identificada pela RBT (BARNEY e CLARK, 2007) no campo do desenvolvimento do gerenciamento estratégico, está a obra de Wernerfelt (1984), a qual traz a nomenclatura reconhecida por RBV – *Resource-Based View* – na qual, para desenvolver-se uma teoria de vantagem competitiva baseada em uma visão de recursos, uma firma deve desenvolvê-los ou adquiri-los para implementar a estratégia de produto de mercado ou mesmo para complementar a estratégia dominante de vantagem competitiva baseada na posição de mercado de produto da firma.

Desde então, como precursor da RBV, Wernerfelt (1984) destacou uma visão de um problema competitivo sob uma perspectiva de recursos controlados pela firma.

Wernerfelt (1984) utiliza-se desta abordagem para desenvolver uma teoria de vantagem competitiva e supõe que o portfólio de posições do mercado de produtos que uma firma tem reflete-se no portfólio de recursos controlados por esta mesma firma. A competição entre posições do mercado de produtos gerenciados pode então ser também entendida como competição entre posições de recursos gerenciados. Por princípio, para todo conceito que permite a análise de competitividade de mercado de produtos da firma (barreiras de entrada) existe um conceito complementar que permite a análise de nível de competição entre recursos controlados por diferentes firmas (barreiras de imitação). Sendo que a competição por recursos entre firmas baseada em seus perfis de recursos pode gerar importante implicação para a

habilidade das firmas que ganham assim vantagens em implementar estratégias do mercado de produtos.

A RBT é considerada uma teoria que incorpora a RBV – *Resource-Based View*, capacidades, áreas do conhecimento e Capacidades Dinâmicas, sendo Barney e Clark (2007) os precursores desta teoria.

As várias definições que descrevem vantagem competitiva sustentável da firma em RBT e que se encontram na literatura do *Strategic Management Journal*, nos seguintes temas: *Resource-Based Theory* – RBT (BARNEY e CLARK, 2007), RBV (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984), capacidade (AMIT e SCHOEMAKER, 1993; COLLIS, 1994; DIERICKX e COOL, 1989; GRANT, 1991; HELFAT e PETERAF, 2003), Capacidade Dinâmica (HELFAT *et al.* 2007; TEECE e PISANO, 1994; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997), competência (PRAHALAD e HAMEL, 1990), teoria baseada no conhecimento (ZOLLO e WINTER, 2002), embora com enfoques diferentes, caracterizam-se como atributos da firma, os quais compartilham da mesma estrutura teórica.

Os recursos são considerados ativos tangíveis ou intangíveis por Wernerfelt (1984) e Barney (1991). Já Prahalad e Hamel (1990) desenvolvem o conceito de competências essenciais que se aplica somente em discussões de implementação da estratégia corporativa. Teece, Pisano e Shuen (1997) enfatizam a importância da habilidade da firma em desenvolver capacidades de uma forma constante, uma perspectiva enfatizada pela escolha do termo ‘Capacidades Dinâmicas’.

Os recursos - aspectos básicos e fundamentais da firma - são os recursos físicos: financeiro e capital organizacional. Capacidades são atributos da firma que permitem explorar os recursos nas implementações estratégicas. Capacidade Dinâmica tende a focar a habilidade da firma em aprender e embricar recursos (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997). Rotinas estratégicas são as rotinas, através das quais os gerentes alteram seus recursos básicos – ao adquiri-los, integrá-los, recombina-los – gerando estratégias de valor, conforme adicionam Eisenhardt e Martin (2000). Estes tipos de atributos

similares compartilham da mesma estrutura teórica, como variáveis críticas independentes, conforme aglutinam Barney e Clark (2007) na RBT.

Com isso, a RBT arregimenta elementos, através dos vários atributos pertencentes a RBV, capacidades, conhecimento e Capacidades Dinâmicas, para explicar a questão: *Por que algumas firmas têm resultados persistentemente superiores?* A RBT ignora a importância de entender as regras de forças de mercado, de explicar a existência de desempenho superior da firma, focando assim em eficiência, na teoria de sustentabilidade superior do desempenho da firma e especialmente em uma teoria que visa a eficiência, que é a Teoria Baseada em Recursos, apoiada pela RBV, capacidade e Capacidade Dinâmica (BARNEY e CLARK, 2007).

Portanto, firmas que possuem diferentes recursos e capacidades possuem a possibilidade de implementar maior valor que outras firmas, seja pela facilidade e agilidade desta implementação, tendo em vista fatores diferenciais, por terem alto custo de implementação pelas firmas competidoras, seja pelo *time-to-market*, seja pela imperfeição na imitação (BARNEY, 1991), pela ambiguidade causal ou mesmo pela sua história e trajetória - *path dependent* (BARNEY, 1991; DIERICKX e COOL, 1989), conforme sugerem Barney e Clark (2007).

A importância de se conceitualizarem recursos e capacidades deve-se a estes terem sido considerados no processo evolutivo da RBT como alicerces para a estratégia da firma. Avanços têm ocorrido em várias frentes, como a correlação entre recursos, competição e rentabilidade, incluindo tanto uma análise de imitação competitiva como a apropriabilidade de retorno de inovações, ressaltada por Teece (1988), como também a regra de informação imperfeita na criação de diferenças na rentabilidade entre competição de firmas, como sugere Barney (1986), e o significado pelo processo de acumulação de recursos, complementado por Dierickx e Cool (1989).

A análise estratégica até então era enfocada na observação das diferenças da lucratividade entre firmas por meio de um entendimento da heterogeneidade, intrínseco às firmas, a qual vem sendo desde então

mapeada, mostrando assim a transição de vantagem competitiva para vantagem competitiva sustentável a partir da RBV (BARNEY, 1986, 1991; WERNERFELT, 1984), seguida das capacidades (AMIT e SCHOEMAKER, 1993; COLLIS, 1994; GRANT, 1991) e Capacidades Dinâmicas (HELFAT *et al.* 2007; TEECE e PISANO, 1994; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

Como menciona Barney (1991) tanto a terminologia '*vantagem competitiva*' como '*vantagem competitiva sustentável*' estão associadas à perspectiva de buscar uma análise da questão de valor. Os recursos e as capacidades da firma que até então eram considerados fortalezas permitem que a firma explore as oportunidades do ambiente ou neutralize as ameaças. Com esta idéia, portanto, traz-se a co- relação das análises internas visando fortalezas e fraquezas mediante as análises externas de ameaças e oportunidades, levantadas por Penrose (1959), além de considerar-se que a eficiência do crescimento na produtividade não é o fim do prognóstico do qual a firma obterá uma vantagem competitiva sustentável, conforme adiciona Collis (1994).

Desta forma, o conceito de recursos, rotinas e capacidades é iniciado a partir da obra de Wernerfelt (1984) que tem como premissa o trabalho de Penrose (1959), emergindo com isso naturalmente da perspectiva de recursos. A proposta de Wernerfelt (1984) é analisar os recursos da firma a partir de um mecanismo de explorar as perspectivas '*recurso-produto*', reforçando a idéia de que recursos devem ser desenvolvidos. Este seu trabalho é apenas o início nesta direção tendo em vista que neste momento não se foca a identificação de tipos de recursos ou mesmo de capacidades combinadas.

Analisando-se por ondas a evolução da RBT, o termo *Resource-Based View* introduzido por Wernerfelt (1984), surge então o termo '*retorno acima da média*' que foi introduzido por Barney (1986).

Barney (1986) e Hall (1992) adicionam a importância do custo da implementação para estas estratégias e não somente a visão do mercado imperfeito a fim de obter-se um melhor desempenho, introduzindo assim um

conceito de estratégia de fator de mercado, onde os recursos são necessários para se implementar esta estratégia. Podendo-se analisar as habilidades e as capacidades para que estas sejam uma origem do recurso de forma mais apurada.

Com foco na perspectiva de '*custo de copiar*' como subsídio para produção e distribuição, Barney (2002) ressalta que estes são atributos da firma, como origem da rentabilidade econômica além de os direcionadores fundamentais para o desempenho da vantagem competitiva.

A outra onda na convergência da RBT é o trabalho de Barney (1991) que busca entender por que algumas firmas têm um desempenho superior a outras, entendendo que uma firma é vista como um conjunto de recursos e capacidades que lhe permite competir em certas situações e implementar estratégias específicas. A RBV analisa os atributos desses recursos e capacidades e como podem ajudar as firmas a se diferenciar das demais e manter o diferencial ao longo do tempo. O *framework* VRIO – Recurso Valioso, Raro, Insubstituível e Organização para capturá-lo - é proposto nesta sua obra.

Da mesma forma, Dierickx e Cool (1989) complementam que recursos críticos devem ser acumulados **antes** de apenas adquiridos na estratégia de fatores de mercado, pois devem ser construídos já que ativos podem ser substituídos ou imitados.

Sendo a imitabilidade co-relacionada à característica do processo de acumulação de ativo, tem-se a preocupação quanto à ambiguidade causal, à erosão de ativos, à interconectividade entre eles, à eficiência e ao tempo na construção dos mesmos.

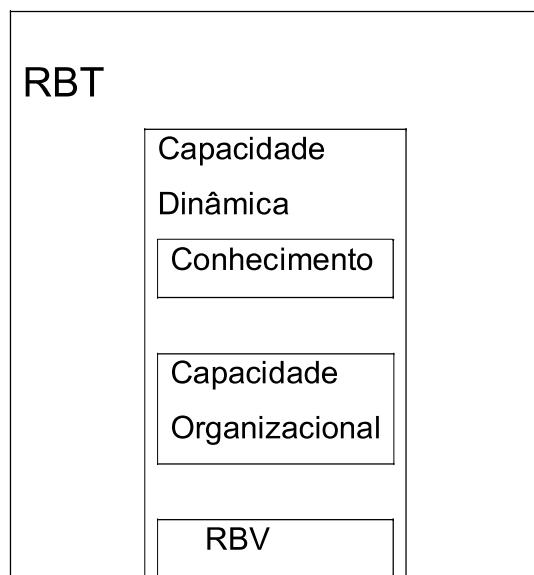
A acumulação de ativos vêm a estender e complementar o trabalho de Barney (1991) e não a limitar o modelo de estratégia de fator de mercado e propõe que seja examinado o custo de acumulação de estoque de ativos ao longo do tempo.

Da mesma forma Collis (1994) acresce que as capacidades podem trazer valor. Também argumenta que elas não são sempre a origem da vantagem competitiva sustentável e que certamente não são as origens finais.

A importância da firma *'aprendendo a aprender a aprender'* e assim continuamente é ressaltada por Rumelt *et al.* (1994) e a importância de perseguir a última origem da vantagem competitiva pode ser a direção para a regressão infinita, conforme acrescenta Collis (1994), com a capacidade de *'inovar a inovação que inova a inovação que inova'* e assim continuamente. Propõe, então, reconciliar o nível infinito de capacidade com análise de vantagem competitiva.

Segue Quadro 1: *Resumo da Abordagem da Teoria dos Recursos – RBT*

Quadro 1 : Resumo da Abordagem / Composição da RBT



Fonte: Elaborado pela autora visando esclarecer o conceito da RBT, Barney e Clark (2007).

Conclui-se que a RBT, conceito introduzido por Barney e Clark (2007), visa em sua abordagem os vários atributos de outras 'teorias', incorporando assim a RBV, a capacidade organizacional e a aprendizagem organizacional, embricadas na Capacidade Dinâmica. Sendo que estes atributos partem todos da premissa de *Resource-Based View* e dos seus alicerces – recursos e capacidades até este ponto considerados para a estratégia da firma.

A seguir, portanto, relatam-se os aspectos da RBV, observando-se consequentemente a conceitualização de recursos e capacidades como alicerces principais para o tema até então.

2.1.3 RBV – *Resource-Based View*

A definição de recursos é o que pode ser visto e tocado. São chamados de recursos tangíveis, conforme Wernerfelt (1984), Barney (1991), Grant (1991), Amit e Schoemaker (1993) e Hitt *et al.* (2003). Recursos também incluem aspectos profundamente enraizados na história da firma, os quais se acumularam com o passar do tempo, chamados de recursos intangíveis, conforme acrescentam Wernerfelt (1984), Hall (1992), Grant (1991), Amit e Schoemaker (1993), Hitt *et al.* (2003), Dierickx e Cool (1989) e Helfat *et al.* (2007).

Da mesma forma Barney (1991) e Grant (1991) mencionam que os recursos tangíveis podem ser financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos. Sendo os recursos financeiros descritos como os que têm a capacidade de gerar capital como a habilidade da firma em gerar fundos internamente. Os recursos organizacionais incluem a estrutura, a forma de comunicação da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação. Por fim, os recursos físicos podem ser destacados como grau de sofisticação e ponto de localização de uma fábrica ou mesmo dos equipamentos de uma firma e acesso às suas respectivas matérias-primas.

Adicionando ao tema, Barney (1991), Grant (1991), Amit e Schoemaker (1993) e Hitt *et al.* (2003) concordam que os recursos tecnológicos são patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais e que, quando se trata de sistemas de processamento de informação, só são percebidos como um recurso quando pervasivos no processo de decisão do gerenciamento formal e informal da firma. Barney (2002) complementa que, para isso, deve-se fornecer um potencial de vantagem competitiva sustentável, não sendo apenas um recurso meramente adquirido no mercado. Ou mesmo, depender do tipo de sistema de processamento de informação para que se possa representar vantagem competitiva sustentável, pois os computadores podem ser compráveis por meio do mercado e por isso podem ser considerados imitáveis.

Wernerfelt (1984) e Amit e Schoemaker (1993) adicionam que os recursos ao final são revertidos em produtos e serviços, utilizando-se uma ampla extensão de ativos da firma e servindo-se de mecanismos como tecnologia e sistema de informação gerencial.

Embora os recursos intangíveis possam ser humanos, de inovação e reputação, estes são mais difíceis de serem percebidos, adquiridos, imitados ou substituídos, conforme mencionam Hall (1992), Grant (1991) e Hitt *et al.* (2003). Da mesma forma, Barney (1986) complementa que os recursos intangíveis podem ser conhecimento, confiança recíproca, ideias, capacidade de inovação, rotinas organizacionais, capacidades científicas e reputação da firma. Leonard-Barton (1992) ainda mencionam que há o caso em que alguns recursos podem obter uma avaliação negativa em alguns pontos, sendo este aspecto ressaltado também na obra de Helfat *et al.* (2007).

Helfat *et al.* (2007) e Amit e Schoemaker (1993) adicionam que recursos de uma firma podem ser inclusive, além de os recursos tangíveis e os recursos intangíveis, complementados com a visão dos ativos humanos – capital intelectual ou capital humano – e também com as capacidades desenvolvidas durante o processo de desenvolvimento da firma, resultando em acessos preferenciais para a organização. As organizações não têm a propriedade de

todos os recursos, como no caso dos seus empregados, mas tendem a obter acessos preferenciais.

Helfat *et al.* (2007) ainda complementam que os recursos podem ser desenvolvidos por meio de alianças ou por rotinas organizacionais.

O modelo VRIO sugerido por Barney (1991) é um *framework* que correlaciona recursos heterogêneos e de não mobilidade, analisando os recursos valiosos, raros, difíceis e custosos de serem imitáveis, porém fáceis de serem organizados para que sejam explorados. Estes recursos tornam possível constituir uma fonte de vantagem competitiva. Não sendo exclusividade dos gerentes *seniors*, permitem a todos os envolvidos na firma a possibilidade e a responsabilidade de criar, nutrir e explorar os recursos e as capacidades podendo gerar vantagem competitiva para a mesma. Recursos socialmente complexos, estratégias difíceis de serem implementadas, recursos próprios únicos e capacidades podem ser usados para escolher como **implementar** estratégias. Barney (1991; 2002) traz a ideia de mudança na valoração dos recursos e capacidades, os quais, mesmo tendo sido valiosos até então, não implicam necessariamente que o serão para sempre.

E, como complementa Hitt *et al.* (2003), os recursos por si só não são capazes de gerar valor.

Conclui-se ainda assim que tanto a RBV como o *framework* VRIO de Barney (1991) tem suas limitações no impacto de não antecipar mudanças no ambiente da firma e no impacto da limitação gerencial no desempenho e desafios de dados associados com as análises das unidades internas da firma, sem avaliar dados comparativos do segmento de indústria da firma, conforme ressalta Barney (2002).

Portanto, segue no processo evolutivo da RBT a necessidade de introdução de novos conceitos, para estabelecer como conseguir maior desempenho de forma sustentável e na construção de um novo conceito: o de rotinas e de capacidades organizacionais, tendo recursos como base (AMIT e

SCHOEMAKER, 1993; COLLIS, 1994; NELSON e WINTER, 1982; WINTER, 2003). Assim, como um novo conceito de '*metacapacidades*' (COLLIS, 1994). Visando, portanto, focar-se na busca da origem da vantagem competitiva sustentável.

2.1.4 Rotinas e Capacidades Organizacionais

Adicionando e complementando à visão de recursos, Amit e Schoemaker (1993) e Nelson e Winter (1982) reforçam que o termo capacidade traz a habilidade de entregar os recursos, frequentemente combinando-os, utilizando-os em processos organizacionais para afetar o fim desejado. Foi complementado por Nelson e Winter (1982) que estas habilidades podem visar controle, replicação e inimitabilidade.

Capacidades organizacionais resumem-se em um alto nível de rotinas, isto é, em uma coleção de rotinas que juntas implementam o fluxo, oferecendo um conjunto de opções e de decisões para produzir resultados significativos. Nelson e Winter (1982), Amit e Schoemaker (1993), Collis (1994), Teece e Pisano (1994), Teece, Pisano e Shuen (1997) e Winter (2003) concordam que as rotinas são comportamentos aprendidos, altamente padronizados, repetitivos, originados em parte em conhecimento tácito, para atingir um objetivo.

O conceito introduzido por Amit e Schoemaker (1993) é o de um conjunto de ativos estratégicos, os quais são provenientes do empacotamento de recursos tangíveis, bem como intangíveis, juntamente com capacidades.

Desta forma Winter (2003) complementa que para qualificar uma capacidade não é preciso apenas que a capacidade de resolução de problema seja avaliada, mas também que contenha alguns elementos considerados repetitivos, padronizados, e não somente executados uma única vez.

Amit e Schoemaker (1993) introduzem a ideia de um *framework* que traduz a co-relação entre os aspectos da indústria, chamados de '*Fatores da Indústria Estratégicos*', sendo composto de – Pesquisa e Desenvolvimento, relacionamento '*comprador-vendedor*', canais de distribuição, gerenciamento do produto, capacidade tecnológica, estrutura de custo da firma, organização de serviços, reputação e outros - e os recursos, as capacidades e os ativos estratégicos da firma. Da mesma forma, ativos estratégicos visam também suas características transformacionais, sendo sempre específicos da firma e da indústria em particular.

Esta idiossincrasia faz com que eles sejam difíceis de ser imitados e o tempo de seu desenvolvimento difícil de ser executado. Os gerentes influenciam o desenvolvimento e a entrega de ativos estratégicos por meio de uma perspectiva processual que reconhece etapas distintas, como a etapa de desenvolvimento, *feedback* e a combinação de valor de recursos e capacidades, podendo ocorrer de virem a ser maiores do que o custo de desenvolvimento e de entrega de cada ativo separadamente.

Nelson e Winter (1982) visam as capacidades organizacionais que podem ser rotinas e inovação: rotinas como trégua – aspectos cognitivos do desempenho dos membros da organização: questões como *Como saber o que fazer e como fazer?*, envolvendo motivação e coordenação; rotinas e *skills* como atuações – entrelaçamentos com a metáfora de que rotinas podem ser consideradas especializações de uma organização e rotinas como **Gens** – instâncias de um esforço muito grande para entender o funcionamento da firma com adaptação altamente flexível para mudanças da noção do comportamento da rotina, mediante aplicação em uma realidade sofisticada. Amit e Schoemaker (1993) ressaltam que algumas capacidades baseiam-se em informações de processos, que podem ser tangíveis ou intangíveis, e desenvolvidos ao longo do tempo através de interações complexas por meio de recursos. Tendo o capital humano da firma como o centro para o desenvolvimento dos recursos e capacidades e troca de informações.

Igualmente, Amit e Schoemaker (1993) e Winter (2003) definem como serviço altamente confiável processos repetitivos ou inovação de produtos, com flexibilidade de manufaturar responsabilidades quanto às tendências de mercado e no curto ciclo de desenvolvimento de produtos.

Adicionalmente Helfat *et al.* (2007) ressaltam que o termo capacidade pode também referir-se à habilidade de desempenhar uma tarefa apenas de maneira aceitável e, entretanto, até o momento este termo visa somente referenciar-se à obtenção de um desempenho adequado. E, como nem toda capacidade na verdade é valiosa, Collis (1994) argumenta que, sendo assim, esta capacidade com este enfoque nem sempre pode ser considerada origem de vantagem competitiva sustentável.

Da mesma forma, Grant (1991), Amit e Schoemaker (1993) e Collis (1994) complementam que capacidade como habilidade de desempenhar atividades funcionais básicas, as quais incluem distribuição de logística, campanhas de marketing, gerenciamento de produtos e outras, embora visando ser mais eficiente que os competidores, é também considerada como excelência operacional. Capacidade de construção de relacionamento com o cliente ou mesmo liderança de produto deve ser avaliada. A classificação das atividades da firma pode ser igualmente analisada e definida como uma capacidade. Esta pode ser uma visão de melhora das atividades da firma, sendo estas um processo repetitivo ou de inovação de produtos, com foco na flexibilidade em manufaturar, ou mesmo na responsabilidade sobre as tendências de mercado e no ciclo curto de desenvolvimento de produtos.

Teece e Pisano (1994) e Teece, Pisano e Shuen (1997) ressaltam que, caso estas rotinas governem a habilidade de uma organização em aprender, adaptar-se, mudar e renovar-se a todo momento, podem então ser consideradas rotinas dinâmicas.

Adicionalmente, sobre a ideia que permite à firma reconhecer o valor intrínseco de outros recursos ou de desenvolver novos estratégicos antes dos competidores, Barney (2002) refere-se às capacidades como características

organizacionais que permitem às organizações conceberem certas estratégias e implementarem-nas. E menciona a habilidade organizacional para entregar recursos de firmas e desenvolver novos recursos.

Da mesma forma, em relação às capacidades organizacionais como rotinas socialmente complexas que determinam a eficiência com a qual as firmas transformam as entradas em resultados, tendo esta definição, dois importantes elementos são considerados por Collis (1994).

O primeiro elemento é a noção de que capacidades organizacionais estão empacotadas nas rotinas da firma e que estas rotinas são um produto da organização como um sistema de entrada, conforme acordado com Nelson e Winter (1982), Barney (1986) e Dosi, Nelson e Winter (2000). As capacidades organizacionais, deste modo, não são apenas manifestações de estruturas e processos corporativos observáveis, mas também residem na cultura corporativa e nas redes de relacionamento dos empregados. Portanto, não se tratam de um indivíduo único ou mesmo de uma memória individual, adiciona Collis (1994), isto é, são vistas como rotinas da firma como memória organizacional – onde, aí, o conhecimento reside, conforme ressaltam Nelson e Winter (1982). Em contraste, improvisações brilhantes não são consideradas rotinas, definindo-se capacidades consideradas comuns como as que permitem à firma sobreviver no curto prazo, como acrescenta Winter (2003).

Collis (1994) adiciona o segundo elemento, o qual envolve a transformação de entradas físicas para resultados dentro da '*caixa-preta*' da firma. Nesta regra, o foco é a função de capacidades como um complemento organizacional para determinantes tecnológicos de eficiência produtiva que é amplamente construída.

Collis (1994) de fato ressalta que melhores capacidades são como melhores tecnologias, isto é, que permitem às firmas uma melhor eficiência ou efetividade na escolha ou implementação das atividades necessárias para produzir ou entregar um produto ou serviço para clientes. Pode-se considerar melhoria direta na eficiência, contínua melhoria na capacidade de processo de

manufatura ou mesmo habilidade para conceber novos caminhos para criar valor.

Collis (1994) diverge das análises anteriores de Baney (1992), Peteraf (1993) e Teece e Pisano (1994), os quais argumentam que rotinas organizacionais podem ser a origem da vantagem competitiva sustentável. E a referência destes autores ao reforçarem que desde que capacidades organizacionais governam a eficiência da transformação de entrada para saídas, tais capacidades organizacionais podem permitir a posse de uma posição única de mercado de produto e então ser uma vantagem competitiva. Entretanto, ressalta que o fato de uma firma ter uma posição de mercado de produto não explica nada, em se tratando de futuro e de sustentabilidade de vantagem competitiva. Pois menciona que a explicação para sustentabilidade está intrínseca ao fato de estes recursos serem valiosos e não poderem ser imitados.

Convergingo com Collis (1994), Dierickx e Cool (1989) mencionam que, em geral, a estratégia de valor de recursos e capacidades é a dificuldade de estes serem compráveis, vendidos, imitados ou substituídos, destacando ativos invisíveis como conhecimento e confiança ou o gerenciamento de trabalhadores que não podem ser facilmente trocados ou replicados por competidores. Já que os ativos acumulados são construídos vagarosamente ao longo do tempo e não simplesmente adquiridos através de fatores de negociação de mercado, estas capacidades encontram condições de inimitabilidade.

Adicionalmente Barney (1991) traz o conceito de inimitabilidade de capacidades complexas, as quais são acumuladas socialmente em redes de conhecimento tácito e de relacionamentos interpessoais a todo instante e, portanto, sua ambiguidade é causal. Deste modo, Collis (1994) questiona esta posição de (1991), mencionando que apenas ter ambiguidade causal pode também não representar origem de vantagem competitiva sustentável, porque, para isso, deve conter a semente da própria destruição. E, reforçada por Dierickx e Cool (1989), a ambiguidade causal requer que ninguém entenda as

causas desta capacidade, pois se forem entendidas ou mesmo identificadas podem facilitar a imitação competitiva.

Assim, Collis (1994) argumenta que existem possíveis razões pelas quais uma capacidade organizacional poder gerar uma vantagem competitiva, mas não ser sustentável – ainda que esta capacidade seja inimitável, pois as capacidades organizacionais são vulneráveis nas seguintes dimensões: a) erosão da capacidade em como adaptar-se a mudanças externas ou competitivas; b) substituição por uma capacidade diferente e c) fato de ser excedida por uma capacidade melhor.

A sustentabilidade de uma capacidade que tem ambiguidade causal é, portanto, de duração limitada e a sua adaptação reside em ter que destruir suas próprias capacidades e competências. Isto pode ocorrer quando se transfere a ambiguidade causal para uma nova geografia ou *marketing* de produto. Collis (1994) critica as firmas que reconhecem a imitabilidade - *per si*, como uma origem da vantagem competitiva atual.

Enquanto a ameaça de substituição é talvez a mais dura ameaça para qualquer recurso que se considera em relação à origem da vantagem competitiva sustentável, Dierickx e Cool (1989) mencionam que as capacidades organizacionais são peculiarmente vulneráveis a esta ameaça porque têm variedades infinitas. Será impossível listar o conjunto completo de todas as capacidades que podem ter origem de vantagem competitiva, porque elas podem até ser encontradas em qualquer atividade simples, como também ao longo de múltiplas dimensões, para cada uma das atividades. Collis (1994) exemplifica que em uma indústria automotiva podem ocorrer substituições horizontais de uma capacidade (ou de um conjunto de capacidades) por outra, ficando assim difícil identificar estes movimentos.

A noção de capacidade está intrínseca nos caminhos tomados pela coordenação e na combinação dos recursos para perceber e antecipar-se ao mercado. O conceito de rotinas organizacionais oferece um relacionamento entre recursos e capacidades. A chave no relacionamento entre recursos e

capacidades é a habilidade da organização de atingir cooperação e coordenação de equipes. Isto requer que a organização motive e sociabilize seus membros. O estilo da organização, valores, tradições e lideranças são encorajamentos críticos para a cooperação e comprometimento de seus membros. As rotinas organizacionais envolvem um grande componente de conhecimento tácito que implica em limites na extensão das capacidades organizacionais e como podem ser articuladas. E também devem ser feitas escolhas (*trade-offs*) entre eficiência e flexibilidade, pois as rotinas são para a organização o que as especialidades são para os indivíduos, conforme propõem Teece, Pisano e Shuen (1997).

Por outro lado, o significado de capacidade – quando esta é uma capacidade operacional, isto é, que tem em vista o foco na eficiência ou na dinâmica, visando a inovação em si – resume-se na habilidade da firma em desempenhar uma tarefa ou atividade específica. As capacidades operacionais, portanto, permitem a uma organização o enfoque em operacionalizar, objetivando o desempenho em problemas referentes à situação atual, conforme cita Winter (2003). Da mesma forma Collis (1994) cita que, como sempre, a posição atual de um produto de mercado não explica em nada a respeito da futura sustentabilidade de uma vantagem competitiva.

Helfat *et al.* (2007) trazem uma ideia recente de que aptidão técnica e aptidão evolucionária são capacidades consideradas complementares. Firms muitas vezes escolhem canibalizar repetidamente sua geração de produtos face à ameaça da competição. Uma capacidade que é sempre integrada em um empacotamento, envolve integração de ativos tangíveis, intangíveis, como conhecimento e especialidades em ordem, para desempenhar uma tarefa. A natureza de empacotar uma capacidade sem incorrer em custos altos ou mesmo de decompô-la exige uma aptidão.

Portanto a aptidão técnica é definida efetivamente como uma capacidade que desempenha uma função, sem considerar como esta capacidade pode ter vida, dinamismo e movimento (HELFAT *et al.*, 2007).

Destaca-se, portanto, um novo questionamento de Collis (1994) a respeito do quanto são valiosas as capacidades na busca das origens da vantagem competitiva sustentável, reconhecendo que as capacidades organizacionais têm como princípio condições para a existência da vantagem competitiva sustentável, mas que não são o objetivo desta investigação. E que a regressão infinita pode ser uma explicação que persegue a lógica e capacidades, mas não será possível identificar a última origem da vantagem competitiva sustentável em razão da dificuldade de variáveis, como lugares diferentes, pontos em relação ao tempo diferentes e indústrias diferentes.

E, de fato, esta imprevisibilidade somente reforça o fato de que prescrições para construção de capacidades organizacionais são elusivas, conforme sugere Collis (1994).

E, continuando, algumas capacidades organizacionais podem apresentar origens muito valiosas de vantagem competitiva sustentável durante um determinado período de tempo em algumas indústrias, mas não são genericamente valiosas para todas as indústrias em todo o período de tempo e também não necessariamente conhecem-se quais capacidades devem-se recomendar às firmas para que possam investir.

Collis (1994) destaca que as capacidades organizacionais têm sua importância embora ressalte suas limitações e interprete-as com ceticismo. Posições de vantagem competitiva baseadas em capacidades organizacionais são vulneráveis para ações competitivas, sendo excedidas seja por uma *'melhor capacidade'* ou por uma *'capacidade de alta ordem'*.

Collis (1994), portanto, introduz, a *'metacapacidade'* como sendo o próximo nível da capacidade que, por exemplo, pode ser a habilidade de desenvolver a capacidade de entender o contexto maior da indústria. *Metacapacidade* é a capacidade de aprender através do aprendizado de variantes de uma determinada capacidade, isto é, a capacidade que reside no conhecimento tácito permite às firmas adaptarem-se a novas circunstâncias.

Propõe uma análise de avaliação das circunstâncias nas quais cada capacidade organizacional em particular será uma origem de vantagem competitiva sustentável: a) prognosticar – olhando para frente – se dada uma capacidade organizacional esta continuará a ser origem de vantagem competitiva sustentável e b) explicar – olhando para trás – a fim de avaliar a última origem daquela capacidade.

Sugere uma regressão infinita utilizando-se do prognóstico e explanação para vantagem competitiva sustentável e resolve este impasse argumentando que o valor da capacidade organizacional é um contexto dependente, do segmento de indústria e do tempo. Em alguns segmentos de indústria, ou mesmo de serviços como linhas aéreas, houve poucas mudanças ao longo de um período. Em outras indústrias, entretanto, ativos tangíveis e intangíveis podem razoavelmente explicar uma vantagem competitiva sustentável. Já em outros casos, como o de prescrição normativa, onde se tem claro o próximo passo, pode não haver necessidade de escolher executivos certos para construir uma capacidade específica. Em outras indústrias, como a de semicondutores, indústrias de alta tecnologia ou inovação técnica, a vantagem competitiva sustentável pode muito bem ser a capacidade de inovar mais rápido e melhor do que os competidores.

Collis (1994) também complementa que, em outras indústrias, a origem da vantagem competitiva sustentável pode atualmente existir em capacidade de alta ordem, sendo que qualquer prescrição que venhamos a oferecer atualmente pode ter valor limitado, pois o valor vem de capacidades que não foram ainda descritas.

O termo '*mudança*', de forma isolada, pode implicar não somente na busca de algumas coisas diferentes pela organização, mas no fato de que estas coisas não sejam necessariamente melhores do que as anteriores. Enquanto o termo '*capacidade*' apresenta outra dimensão, implicando em ser desempenhada de forma repetitiva além de poder ser executada com confiança, reflete no mínimo algumas ampliações/extensões. O termo

‘*capacidade*’ não tem relação direta com ‘*mudança*’, conforme ressaltam Helfat *et al.* (2007).

Logo, em razão de a capacidade não explicar a habilidade de mudança da firma, importante para o mercado de rápidas transformações, buscam-se perspectivas que visam responder estas questões. Com isso, seguem no próximo tópico Teece e Pisano (1994), Brown e Eisenhardt (1998), Helfat *et al.* (2007) e Teece, Pisano e Shuen (1997) os quais introduzem dinamismo nos alicerces da RBT e complementam a visão de Collis (1994).

2.1.4 Capacidades Dinâmicas

Formatted: Bullets and Numbering

Visando a problemática do mercado global que necessita de respostas rápidas, Teece e Pisano (1994), precursores do conceito de Capacidade Dinâmica, além de velocidade e flexibilidade na inovação de produtos, ao longo de capacidades gerenciais para coordenar efetivamente e redesenhar as competências internas e externas, mencionam dois aspectos: o ambiente, dando ênfase à regra-chave de gerenciamento estratégico em adaptação apropriada e a integração e a re-configuração organizacional, tanto interna como externa de *skills*, recursos e competências funcionais, juntamente com o ambiente de mudança. Também apontam que a vantagem competitiva da firma provém da Capacidade Dinâmica enraizada com enfoque no desempenho de rotinas nas firmas, como processos embricados e intrínsecos à firma, condicionados pela sua história, sua trajetória e suas decisões tomadas ao longo do caminho.

Teece e Pisano (1994) introduzem também que um passo-chave na construção de um *framework* conceitual relatado para Capacidade Dinâmica é identificar os alicerces que são distintos e vantajosos, sendo estes, portanto, difíceis de serem replicados.

Introduzem ao tema: os processos gerenciais e organizacionais, posições e trajetórias da firma, como subsídios do processo da Capacidade Dinâmica.

Por processo gerencial e organizacional entendem-se as rotinas ou os padrões de práticas de aprendizagem correntes. Por posição compreende-se a adoção corrente de tecnologia e propriedade intelectual, como também a base de clientes e os altos relacionamentos com fornecedores. Por trajetórias – *paths* - entendem-se estratégias alternativas disponíveis para a firma e a atratividade de oportunidades. Ao final, a dificuldade de replicação e imitação dos competidores determina o quanto a capacidade pode causar um barramento aos competidores e obter durabilidade nesta vantagem (TEECE e PISANO, 1994; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

Como exemplo, pode ser mencionado o trabalho de Clark e Fujimoto (1990) que menciona o desenvolvimento do projeto da indústria automotiva, ilustrando também a coordenação de rotinas como um diferencial. Este estudo revela uma variação significativa em como firmas diferentes coordenam suas várias atividades requeridas para trazer um novo modelo de concepção do mercado. Estas diferenças em coordenação de rotinas e capacidades percebidas têm um impacto significativo em custos de desenvolvimento, no desenvolvimento da liderança dos times e qualidade como um todo. Onde a noção de competência e capacidade é intrínseca em diferentes caminhos de coordenação e combinação nos ajudando a explicar como e por que mudanças podem ter impactos devastadores.

Teece e Pisano (1994) acrescem a aprendizagem como um processo pelo qual se permitem tarefas repetidas e de experimentação para um desempenho melhor e mais rápido na identificação de oportunidades. Reforçam que capacidades precisam ser construídas continuamente.

Diferente de capacidades operacionais, as quais pertencem às operações atuais da organização, as Capacidades Dinâmicas alteram os recursos básicos da organização. Esta alteração ocorre de diversas formas, por exemplo, revisitando-se o significado de '*criar recursos*', que pode incluir todas as formas de criação dos mesmos, como obtenção de outros recursos através de aquisições ou alianças, bem como pela inovação e atividades empreendedoras, ideias recentes que Helfat *et al.* (2007) trazem com as articulações no ecossistema da firma.

Winter (2003) reforça que há um consenso na literatura de que Capacidade Dinâmica contrasta com capacidades operacionais. Entretanto Helfat *et al.* (2007) trazem a aptidão evolucionária externa como uma capacidade que permite a uma firma ter fluxo. Sendo o fluxo um aditivo imprescindível para o tema Capacidade Dinâmica.

Este novo paradigma estendido da Capacidade Dinâmica enfatiza o desenvolvimento de capacidades gerenciais que, além de serem difíceis de imitar, como desenvolvimento de produtos e processos ou mesmo

transferência de tecnologia ou então propriedade intelectual, manufatura, recursos humanos e outros atributos, incorporam a aprendizagem organizacional, conforme salientam Teece e Pisano (1994) e Teece, Pisano e Shuen (1997).

Portanto a Capacidade Dinâmica é a capacidade de uma organização de ter um propósito voltado para a criação, expansão ou modificação da base de recursos da firma, complementam Helfat *et al.* (2007).

Esta definição incorpora aspectos de escolhas e seleção das Capacidades Dinâmicas. A criação de recursos através de aquisições também envolve escolhas e seleção de candidatos para esta aquisição. A criação de recursos através de desenvolvimento de novos produtos envolve similarmente escolhas e seleção de novos produtos para assim, desta forma, introduzi-los ao mercado.

Helfat *et al.* (2007) complementam ainda o tema Capacidade Dinâmica ao mencionar que expandir os recursos básicos atuais também requer uma decisão de escolhas e de seleção. Ou mesmo para modificação de recursos básicos, uma firma requer escolhas e seleção. E como parte destes recursos de modificação uma firma pode escolher destruir parte dos recursos básicos existentes, seja para vender, fechar negócios ou mesmo para descartá-los. Neste caso são aplicados tanto para eliminar negócios como também para expandi-los.

Winter (2003) reforça que não é simplesmente a adoção de melhores práticas que constitui uma Capacidade Dinâmica. E complementa que as capacidades consideradas operacionais são aquelas que permitem às firmas desempenharem suas tarefas em andamento para obter apenas a subsistência.

Logo, os conceitos de Capacidade Dinâmica de '*criar, expandir e modificar*' são definições que não se aplicam às capacidades operacionais.

As organizações podem expandir seus recursos atuais como promover crescimento em uma área de negócio que já está em andamento, modificando seus recursos básicos, para atender mudanças de negócios, incluindo respostas de mudanças no ambiente externo. Pois trazem o sustentáculo dos processos organizacionais ou gerenciais que não enfocam apenas a **eficácia**. Existe uma relação direta entre o bom desempenho das

Capacidades Dinâmicas e o alinhamento do ambiente interno e externo, afetando positivamente a adaptabilidade, a exploração e a mudança criativa no ambiente de negócios da firma, conforme ressaltam Helfat *et al.* (2007).

Da mesma forma que Helfat *et al.* (2007), Eisenhardt e Martin (2000) compartilham da ideia de que as Capacidades Dinâmicas também podem ser definidas como processos de firmas para criar dinâmicas de mudança de forma constante. Estes processos tendem a integrar recursos ou então a reconfigurá-los, ou mesmo a obtê-los ou desprezá-los. São rotinas organizacionais estratégicas através das quais as firmas atingem novas configurações de recursos para emergir em mercados, ou então colidir, separar, envolver e morrer.

Teece, Pisano e Shuen (1997) ampliam o contexto da Capacidade Dinâmica trazido até então e levantam uma discussão de inclusão do gerenciamento da estratégia de que nos negócios os problemas complexos requerem exercitar ideias obtidas sob a luz dos vários paradigmas. E trazem a perspectiva da teoria dos jogos como uma possibilidade a ser exercitada e que pode ser vista como um resultado da habilidade intelectual dos administradores da firma para '*jogar o(s) jogo(s)*' e seria apenas **uma** das construções de Capacidades Dinâmicas. Embora a abordagem da teoria dos jogos por si só não explica a competição como um processo que inclui desenvolvimento contínuo das capacidades da firma. Da mesma forma Helfat *et al.* (2007) criticam que formulações das estratégias nas organizações muitas vezes são privilegiadas nos períodos de mudança, ocasionando frequentes tomadas de decisões variadas, baseadas na repetição de algumas mesmas ações, ao invés de que algo diferente seja feito.

Helfat *et al.* (2007) criticam a importância de distinguir-se Capacidade Dinâmica de uma simples mudança de recursos na organização. Da mesma forma, Brown e Eisenhardt (1998) mencionam que o resultado de uma firma é obtido ao se organizar constantemente para mudar, enfocando os problemas atuais enquanto se aprende com o passado e se antecipa o futuro.

O impacto trazido pela globalização e por novas formas de tecnologia e competição constantemente emergentes faz com que as firmas estejam revendo suas estratégias, de forma a fluir contínua e sistematicamente.

Adaptar-se é conseguir melhor explorar as mudanças em seus negócios e isso faz parte desta estratégia com o repensar constante do negócio. Também faz parte buscar oportunidades para criar ou mesmo provocar, antecipar mudanças através de perspectivas organizacionais e tecnológicas e por meio de inovação estratégica, conforme concordam Brown e Eisenhardt (1998); Helfat *et al.* (2007) e Teece, Pisano e Shuen (1997).

Helfat *et al.* (2007) adicionam ao mencionar que Capacidade Dinâmica distingue-se também de elementos de intencionalidade, como mero acidente ou mesmo sorte. A intencionalidade incorpora conceitos implícitos de não planejamento sendo, portanto, atividades consideradas emergentes, as quais incluem ações administrativas baseadas na tomada de decisão em reação às mudanças no ambiente externo.

Brown e Eisenhardt (1998) e Helfat *et al.* (2007) convergem que criar, adaptar e explorar as mudanças são inerentes ao empreendedorismo, tanto para grandes e pequenas firmas, como também para empreendimentos maduros ou em ascensão. A fim de sobreviver e prosperar em condições de constantes mudanças, as firmas precisam desenvolver, criar, expandir e modificar/transformar caminhos os quais estão sendo percorridos ou mesmo escolhidos.

Helfat *et al.* (2007) reforçam que Capacidade Dinâmica significa que a organização como um todo tem a capacidade de criar, expandir ou modificar a base de recursos. Pode ser vista sob várias perspectivas, pois permite que as firmas ampliem seus negócios considerados maduros, entrando em negócios ainda desconhecidos ou novos, ocasionando crescimento interno seja por meio de aquisições e alianças estratégicas. Outras capacidades permitem que a firma crie novos produtos e novos processos de produção. E, ainda, outras capacidades envolvem capacidades de gerentes responsáveis para liderar os lucros referentes às mudanças e ao crescimento da firma. Enfim, os tipos de ampliações de negócios são muitos. Da mesma forma, Winter (2003), Teece, Pisano e Shuen (1997), Helfat *et al.* (2007) e Brown e Eisenhardt (1998) concordam que o termo '*dinâmico*' tem a conotação de mudança.

Ainda assim, Helfat *et al.* (2007) mencionam que o conceito de Capacidade Dinâmica inclui a capacidade com a qual se identifica a necessidade ou a oportunidade para mudança, seja na formulação de uma

resposta ou na implantação de uma proposta. Assim, diferentes Capacidades Dinâmicas atendem diferentes proposições.

De forma complementar, Adner e Helfat (2003) e Helfat *et al.* (2007) citam que, durante a identificação e resposta às necessidades de mudança das firmas, é necessário examinar o que existe como sustentáculo dos seus processos organizacionais e gerenciais. As firmas estão em transformação e por isso adicionam, eliminam ou modificam a base de recursos para atingir estas constantes mudanças. Esta evolução contrasta com a idéia de apenas compreender em quais mercados uma firma deve entrar, ou mesmo quais produtos deve introduzir, ou quão rápido crescer, ou mesmo quais firmas adquirir; o importante é **como** estas firmas devem fazer tudo isto.

Adner e Helfat (2003), Eisenhardt e Martin (2000) e Helfat *et al.* (2007) concluem que os processos organizacionais e gerenciais fazem parte das Capacidades Dinâmicas. Eisenhard e Martin (2000) ressaltam que a Capacidade Dinâmica adquire uma forma de processos organizacionais, como por exemplo: rotinas de desenvolvimento de produtos, capacidades para alianças e aquisições, rotinas para alocação de recursos, transferência de conhecimento e replicação de rotinas.

É adicionado por Helfat *et al.* (2007) que, como Capacidade Dinâmica é considerada um conceito estendido do original, incluem-se a criação de mudança de mercado e também as respostas para mudanças exógenas. As Capacidades Dinâmicas são compostas pela priorização do aprendizado e pelas experiências organizacionais e gerenciais.

Várias são as contribuições na literatura que adicionam os conceitos até agora apresentados. Alguns deles são: a importância da liderança gerencial como Capacidade Dinâmica (ROSEMBLOOM, 2000); análises de forma processual facilitando os gerentes a manipularem os recursos em uma nova configuração, tendo-se em vista as mudanças de mercado (GALUNIC e EISENHARDT, 2001); rotinas dinâmicas que regulamentam as escolhas por meio de rotinas melhoradas (PISANO, 2000); a co-relação entre capacidades

gerenciais e empresariais para um melhor desempenho (COLLIS, 1994); antecedente organizacional e rotinas estratégicas pelas quais gerentes alteram seus recursos básicos – podendo ser adquiridos ou mesmo abandonados, integrados ou mesmo recombinaados entre eles – para gerar valor na criação da estratégia (EISENHARDT e MARTIN, 2000).

Helfat *et al.* (2007) complementam considerando que as Capacidades Dinâmicas têm como base de recurso na organização: pesquisa e seleção - incluindo recursos de criação - e entrega ou implantação.

Introduzem um conceito de que para calibrarem estas bases de recursos com as capacidades há duas medidas: aptidão técnica e aptidão evolucionária, que servem para uma Capacidade Dinâmica avaliar como está seu desempenho. Um *yardsticks* é, neste momento, requerido, pois se trata de um contexto dependente.

Define-se como conceito primário de um *yardsticks* para medida do desempenho da Capacidade Dinâmica o quanto esta capacidade permite que uma firma subsista, criando, ampliando ou modificando sua base de recursos. Incorporando o aspecto de seleção Darwiniana, pelo ambiente externo, este termo não inclui somente aptidão técnica, mas também a aptidão técnica de atributos dos indivíduos, isto é a capacidade na organização.

A aptidão evolucionária refere-se a quão bem uma Capacidade Dinâmica permite uma organização subsistir, criando, ampliando e modificando seus recursos básicos. Aptidão evolucionária depende de seleção do ambiente externo: pois os ajustes nas Capacidades Dinâmicas permitem a uma firma sobreviver e talvez crescer e prosperar no mercado. Assim, a ampliação dos ajustes evolucionários depende do alinhamento das Capacidades Dinâmicas da firma com o contexto em que esta mesma firma opera no mercado.

A aptidão evolucionária das capacidades operacionais é o que vem sendo chamado de '*encaixes/ajustes externos*'. E, de acordo com Helfat *et al.* (2007), a aptidão evolucionária depende da seleção externa do ambiente, sendo o ajuste evolucionário que permite a firma sobreviver, perceber o crescimento e prosperar no mercado.

Podem ser identificadas quatro importantes influências na aptidão evolucionária da Capacidade Dinâmica: qualidade, custo, demanda de mercado e competição, como se demonstra na Figura 1. O termo aptidão técnica tem a ver com a ideia de capturar qualidade por unidade de custo, uma medida considerada apenas interna, referente ao desempenho da capacidade, conforme acrescentam Helfat *et al.* (2007).

Figura 1: Processos e Desempenho



Fonte: HELFAT *et al.* (2007).

Os outros dois fatores – demanda de mercado e concorrência – complementam e capturam importantes influências ambientais na aptidão evolucionária, apresentados na Figura 2.

Da mesma forma, cada um destes fatores afetam o ajuste externo das capacidades operacionais, como também afetam as aptidões evolucionárias das Capacidades Dinâmicas. As capacidades incorporam o conhecimento de indivíduos e de equipes: como desempenhar uma tarefa ou mesmo um conjunto de tarefas. Para analisar uma medida de escala das aptidões deve sempre associar-se o fato de que quanto mais conhecimento reside na organização mais esta será constantemente lembrada, utilizando-se e exercitando-se deste conhecimento, portanto realizando-se através do mesmo.

Helfat *et al.* (2007) concluem então que, para manter uma capacidade e conhecimento, uma organização utiliza a capacidade. Utilizá-la corresponde a

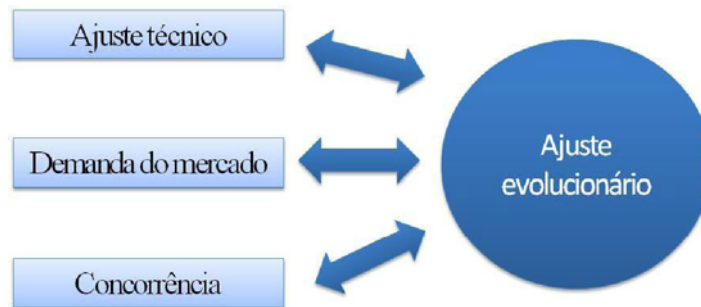
custos. Em resumo, as firmas não são facilmente capazes de obter capacidades a custo zero. No caso de se permear uma capacidade, também é difícil possuir a capacidade sem incorrer em custos. Uma capacidade envolve ativos tangíveis, conhecimento e especializações para desempenhar uma tarefa. Em essência, uma capacidade pode resumir-se em aptidão evolucionária positiva ou negativa dependendo da extração de valor desta.

Pode considerar-se que aptidão técnica tem duas dimensões: a primeira refere-se à qualidade, isto é, à relação da utilização da capacidade e seu respectivo custo, enquanto a segunda refere-se à utilização da capacidade, ou seja, ao custo da capacidade para criar e fazer aquisições. Por exemplo, estudos de inovação de uma ampla variedade de segmentos de indústrias sugerem excelentes resultados de inovação. São medidas inovativas de qualidade, associadas a alto investimento em pesquisa e desenvolvimento e por consequência a altos custos. Qualidade e custo não se movem sempre na mesma direção, portanto, é importante separar estas duas dimensões de desempenho, complementam Helfat *et al.* (2007).

Aptidão técnica também difere de demanda de mercado e não necessariamente estão co-relacionadas. Numerosos produtos são reconhecidos: os que contemplam alta qualidade e os que consumidores simplesmente não percebem no mercado.

Helfat *et al.* (2007) reforçam que a aptidão evolucionária das Capacidades Dinâmicas pode ser afetada devido ao ambiente competitivo, o qual inclui também competição e cooperação com outras firmas.

Figura 2: Fatores que Influenciam a Aptidão Evolucionária



Fonte: HELFAT *et al.* (2007).

As Capacidades Dinâmicas não precisam igualmente apresentar bom desempenho nas dimensões de aptidões técnicas e evolucionárias. Existe uma relação de relacionamento entre a aptidão técnica e a aptidão evolucionária, observando-se que esta última pode ser endógena em razão de a primeira, conforme mencionam Helfat *et al.* (2007).

Competir na vanguarda significa liderar o mercado e impulsionar mudanças, introduzem Brown e Eisenhardt (1998), influenciando assim seu ambiente, utilizando-se aptidões de capacidades técnicas como uma maneira de promover a aptidão evolucionária de suas capacidades, adicionam Helfat *et al.* (2007). Mas não lideram necessariamente vantagem competitiva, pois apenas algumas condições podem conferir isso. Primeiramente, uma Capacidade Dinâmica precisa apresentar heterogeneidade referente a outra do mesmo tipo. Em segundo, precisam ser requeridas – pois, somente têm valor ao serem usadas. Em terceiro, precisam ser raras, sugerem Helfat *et al.* (2007). Onde conclui-se que o conceito do VRIO de Barney (1991) está inserido nas Capacidades Dinâmicas.

O valor de uma Capacidade Dinâmica depende de criar-se o valor de uma função. Isto significa que é sempre uma variável dependente, pois o valor de uma Capacidade Dinâmica varia com o tempo. O valor das circunstâncias, como mudanças de oportunidades, depende de acordo com o ambiente.

O ambiente sofre mudanças, tendendo assim a alterar os caminhos, fazendo com que o valor de uma Capacidade Dinâmica aumente ou diminua. Este valor pode ser avaliado comparativamente com outras firmas no mesmo

segmento de indústria. Claro que quanto mais estável é o ambiente, menos importantes são as Capacidades Dinâmicas, as quais são direcionadas para a mudança.

Duas das medidas de aptidão evolucionária são: sobrevivência e crescimento. A sobrevivência é uma clara medida que configura se uma firma pode adaptar-se ao ambiente externo trazendo um mínimo grau de satisfação. Entretanto, sobrevivência a longo prazo implica em obter sucesso ao manter aptidões evolucionárias.

A segunda medida refere-se ao crescimento da firma, do qual se pressupõe a sobrevivência, incorporando ampliações de aptidões evolucionárias a todo o instante na forma de melhorias, seja em termos de faturamento, ativos ou outras medidas, conforme adicionam Helfat *et al.* (2007).

A definição de Capacidade Dinâmica, que é a capacidade de organização para criar, ampliar e modificar a base de recursos, conforme introduzem Teece e Pisano (1994), Teece, Pisano e Shuen (1997), Helfat *et al.* (2007) e Brown e Eisenhard (1998), converge para o *framework* proposto por Grant (1991).

Apesar de esse *framework* não tratar explicitamente de Capacidade Dinâmica, vem explicar o nexos que deve existir no construto das mesmas, na medida em que os recursos constituem elementos básicos das capacidades, e sendo estas embricadas nas Capacidades Dinâmicas.

2.2 Framework Estratégico

Grant (1991) introduz em sua proposta, através de um *framework* prático de análise, que a estratégia pode ser integrada aos vários temas dos vários autores, de acordo com a Figura 3.

Tem como objetivo dar um dinamismo à construção e à revisitação da análise estratégica com a identificação dos recursos, identificação das capacidades da firma frente às rivais, fazendo uma análise da vantagem

competitiva e selecionando a estratégia que melhor se configura perante estas variáveis mencionadas, passando depois para uma análise de Gaps e podendo-se, então, fazer os investimentos necessários.

Grant (1991) adiciona o fato de o termo '*estratégia*' ter sido definido como a intersecção entre o que uma organização faz com recursos internos e especializações e com oportunidades e riscos criados pelo ambiente externo. Critica que no enfoque da estratégia os recursos de firmas têm sido negligenciados. E que muitas pesquisas fazem menção ao ambiente interno focando a implementação ou mesmo visando processos de análise organizacionais que emergem em estratégia.

Recentemente, os temas '*estratégia e recursos*' de firma têm ressurgido em várias frentes e de forma não-integrada.

A proposta de Grant (1991) introduz que, através de um *framework* de estratégia, os vários temas dos diversos autores podem ser co-relacionados, denotando uma formulação da estratégia por meio da abordagem baseada em recursos, integrando o maior número de '*temas-chave*' da literatura corrente.

Grant (1991) concorda também com as outras obras anteriores apresentadas, onde recursos e capacidades são considerados alicerces para a estratégia. As premissas para se obter recursos e capacidades como alicerces para uma estratégia de longo prazo são:

- i) recursos internos e capacidades provenientes de direções básicas para a estratégia da firma;
- ii) recursos e capacidades como recursos primários para lucratividade da firma; e
- iii) recursos internos e capacidades como um recurso de direção retornando ao ponto inicial da formulação da estratégia = missão.

Tendo em mente as seguintes questões: *Qual o nosso negócio? Quem são nossos clientes? Quais suas necessidades que nós buscamos servir?* Grant (1991) então traz a preocupação de que as preferências dos clientes estão em constante mudança.

Recursos como base da Lucratividade Corporativa resultam na habilidade de a firma em obter lucro em excesso do custo de capital e dependem de dois fatores:

- i) atratividade da Indústria; e
- ii) estabelecimento da vantagem competitiva acima das rivais.

Em suma, estratégia de negócio não pode ser vista como uma questão de *'retorno da força de mercado'* e sim como retorno dos recursos os quais conferem vantagem competitiva acima do mercado e acima dos custos reais destes recursos. A presença de barreira de entrada pode ser baseada em economia de escala, patentes, vantagens de experiências e reputação.

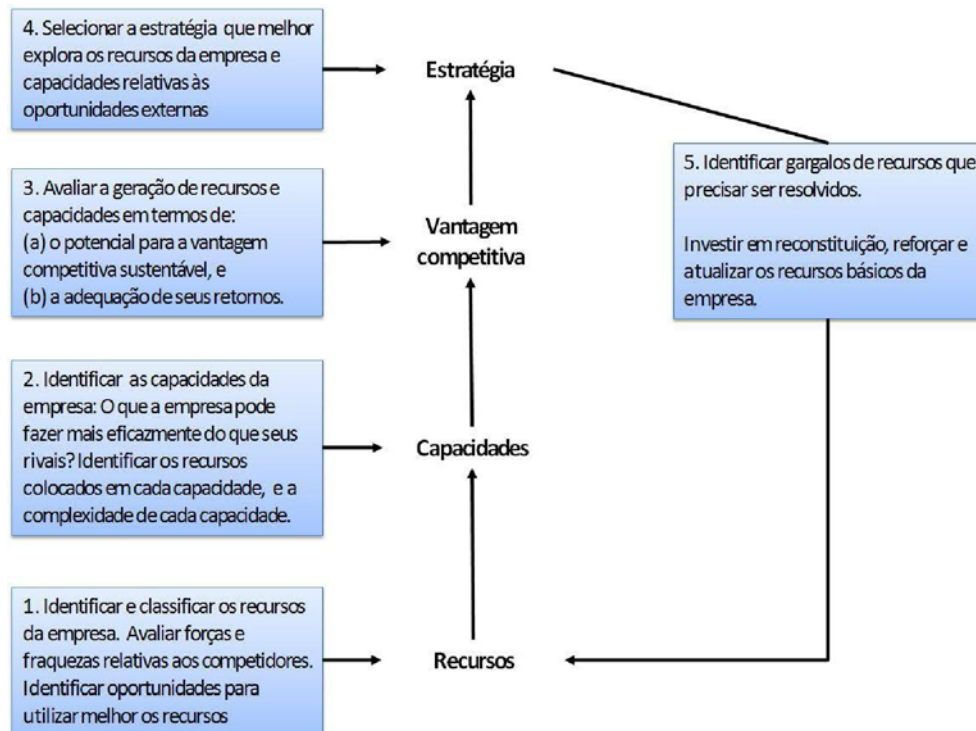
Grant (1991) critica a formulação da estratégia até então e menciona que na prática tem apresentado um enfoque quanto à mera definição do negócio, orientando assim para uma estratégia do *'servir'* o mercado. Portanto, analisa-se que as preferências dos clientes são voláteis e que estas estão em constante mudança e transformação e, conseqüentemente, os respectivos recursos. Por exemplo, a tecnologia para servir os requisitos destes clientes pode focar apenas orientação externa sem, portanto, formular uma estratégia a longo prazo ou mesmo abordar uma inovação.

São cinco estágios para a formulação da estratégia, conforme Grant (1991):

- i) identificar e analisar os recursos da firma;

- ii) avaliar as capacidades da firma;
- iii) analisar sendo potencial *Rent* renda-ganho de recursos e capacidades da firma;
- iv) selecionar uma estratégia; e
- v) estender e atualizar o *POOL* de Recursos e capacidades.

Figura 3: Abordagem de Recursos para Análise Estratégica: *framework* prático



Fonte: GRANT (1991).

Conclui-se com isso a proposta de Grant (1991), seu dinamismo para a RBT (BARNEY e CLARK, 2007), com os vários conceitos de recursos e capacidades apresentados até a ocasião.

A seguir uma visão proposta do ciclo de vida das capacidades e suas etapas, embricadas com mecanismos de aprendizagem no intuito de dar respostas ao mercado global de mudanças constantes e de transformação.

2.3 Ciclo de Vida das Capacidades e Mecanismos de Aprendizagem

Helfat e Peteraf (2003) introduzem o conceito de ciclo de vida da capacidade – *capability lifecycle* (CLC) – o qual é estruturado para representar de forma conceitual o processo de evolução (constante) das capacidades organizacionais, as quais articulam modelos gerais e caminhos para a organização.

O conceito de ciclo de vida da capacidade é de certa forma uma preocupação desde a obra de Wernerfelt (1984) com a observação de que *‘produtos e recursos representam dois lados da mesma moeda pp. 171’*. Por definição, Capacidade Dinâmica envolve adaptação e mudança, porque é construída e integrada, ou reconfigura outros recursos e capacidades. Assim como produtos têm estágios de ciclo de vida, a capacidade da organização também tem um ciclo de vida reconhecido por estágios de crescimento, maturidade e declínio, adicionam Helfat e Peteraf (2003).

Já Zollo e Winter (2002) investigam mecanismos através dos quais organizações desenvolvem as Capacidades Dinâmicas, definidas como atividades rotinizadas direcionadas para o desenvolvimento e adaptação de rotinas operacionais e, em geral, mencionam três fatores:

- i) acumulação de experiências;
- ii) articulação de conhecimento; e
- iii) processos codificados de conhecimento na evolução de dinâmicas e das rotinas operacionais.

Zollo e Winter (2002) introduzem que Capacidades Dinâmicas são formatadas pela co-evolução destes mecanismos de aprendizagem.

Adicionam, então, Helfat e Peteraf (2003), conceitos de que alguns elementos são considerados '*chave*' para fazer a distinção entre os ciclos de vida das capacidades e dos produtos, como não poderia ser diferente, isto é, ao longo de seus caminhos evolucionários as capacidades suportam uma sequência de produtos ou múltiplos produtos simultaneamente, ou seja, não têm correspondência um a um. Os recursos e as capacidades permeiam-se, portanto, com o ciclo de vida de uma capacidade podem expandir-se além de um produto típico. E, além disso, uma capacidade pode passar por vários estágios de transformação antes de iniciar seu declínio.

Insere-se a esta ideia do ciclo de capacidade a importância da aprendizagem constante e Zollo e Winter (2002) inserem que as firmas que adotam um conjunto de comportamento de aprendizagem, constituindo uma acumulação semiautomática de experiências e de investimentos deliberados para a articulação do conhecimento e das atividades codificadas, obtêm uma maior efetividade em razão de a orientação ao processo de aprendizagem como codificação de conhecimento, para amenizar tarefas organizacionais homogêneas e frequentes.

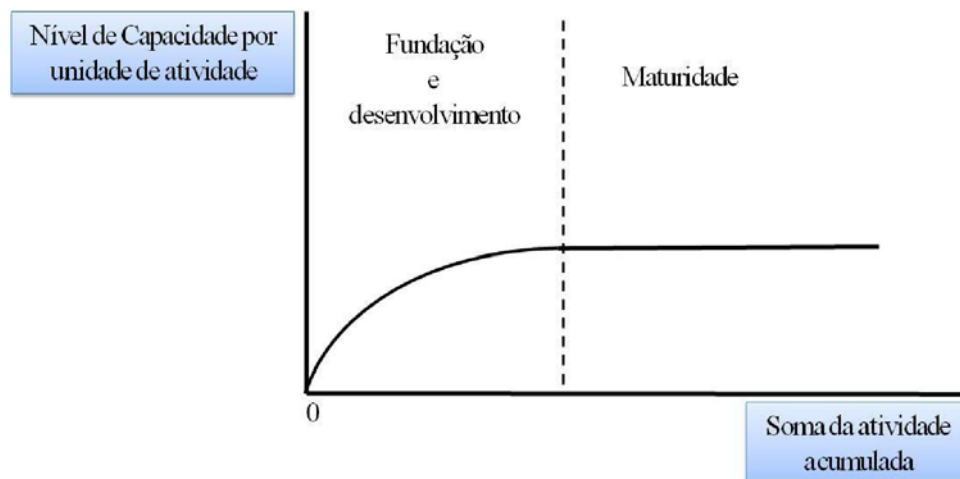
Helfat e Peteraf (2003) mencionam que capacidades podem ser operacionais ou dinâmicas, incluindo duas espécies de rotinas: aquelas que desempenham tarefas individuais e aquelas que coordenam tarefas individuais. A necessidade de coordenação de tarefas implica que a capacidade envolva esforço de coordenação por indivíduos, isto é, em equipe. O ciclo de vida da capacidade é uma evolução da capacidade organizacional que implica em formar um time.

Um recurso refere-se a um ativo tangível ou intangível como entrada na produção de uma firma que é proprietária, tem acesso ao recurso ou controla-o (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1994). Uma capacidade organizacional

refere-se à habilidade de uma organização de desempenhar uma coordenação de um conjunto de tarefas, utilizando-se de recursos organizacionais com a proposta de atingir um resultado final particular (COLLIS, 1994). Tanto recursos quanto capacidades podem envolver mudanças a todo o momento em direções/caminhos importantes (HELFAT e PETERAF, 2003).

Helfat e Peteraf (2003) trazem a ideia de que o ciclo da vida de uma capacidade inclui vários estágios, como se comprova na Figura 4. Tal ciclo de vida de uma nova capacidade começa com o estágio de fundação e segue com o estágio de desenvolvimento iniciando com uma construção gradual das capacidades.

Figura 4: Estágios Iniciais do Ciclo de Vida da Capacidade



Fonte: HELFAT e PETERAF (2003).

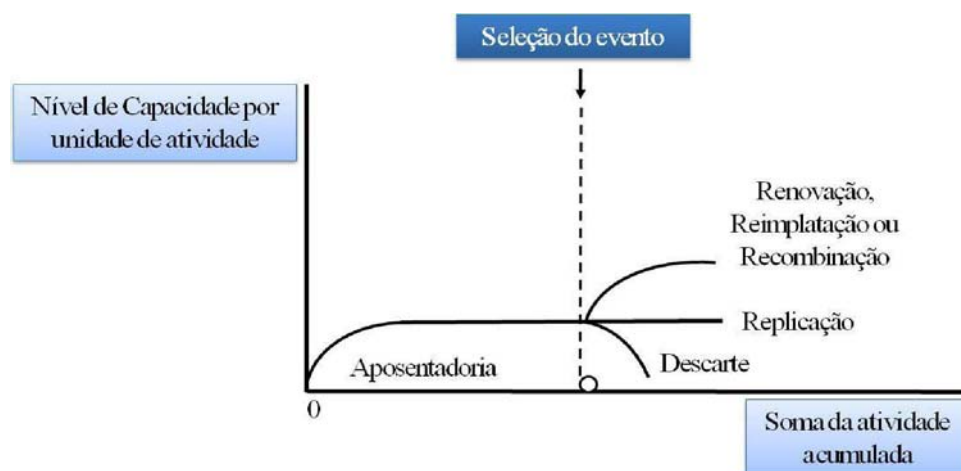
Já Helfat e Peteraf (2003) mencionam que membros de um time podem ter habilidades complementares e times com histórias de interação podem ter rotinas de interação pré-existent.

Zollo e Winter (2002) inserem o relacionamento entre organização de aprendizagem e Capacidade Dinâmica, descrevendo um conjunto de mecanismos de aprendizagem que são aprender e ao mesmo tempo articular e codificar o conhecimento coletivo.

Neste estágio inicial de fundação, um grupo de indivíduos organiza-se em torno de um objetivo, requerendo ou centralizando envolvimento de criação da capacidade. Mencionam-se dois estágios: a) a organização da equipe, havendo somente tipos de liderança e capacidade de alianças e b) um objetivo central, que ao ser alcançado inicia a criação de novas capacidades (HELFAT e PETERAF. 2003).

Eventualmente a construção da capacidade cessa e então alcança o estágio de maturidade como ilustrado na Figura 5.

Figura 5: Ramificações do Ciclo de Vida da Capacidade

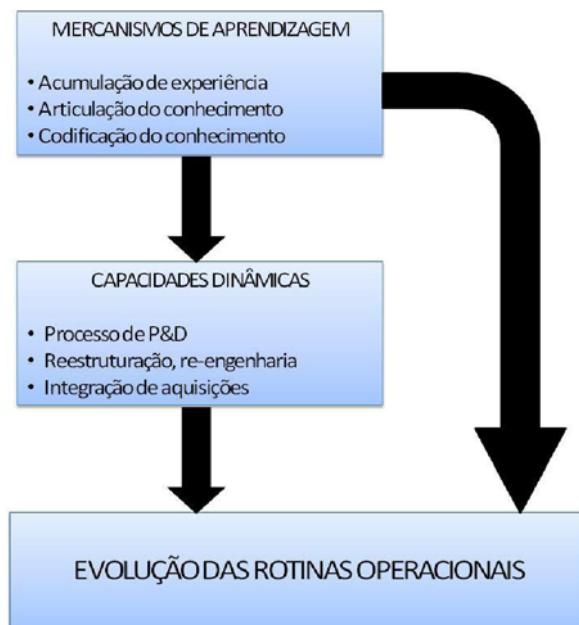


Fonte: HELFAT e PETERAF (2003).

Complementam Zollo e Winter (2002) que estes processos de aprendizagem são responsáveis pela evolução de dois conjuntos de atividades: as rotinas operacionais (pela linha de frente e pelo *staff*) e o que chamamos de

Capacidades Dinâmicas em constante mudança, como se demonstra na Figura 6.

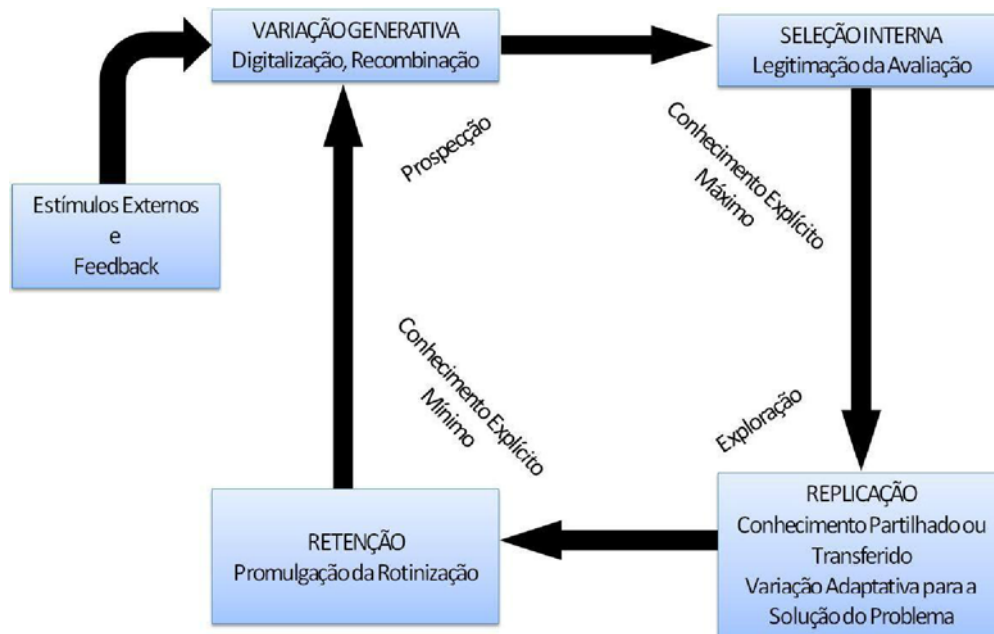
Figura 6: Aprendizagem e Rotinas Operacionais



Fonte: ZOLLO e WINTER (2002).

Zollo e Winter (2002) mencionam que o paradigma da evolução clássica é a '*variação-seleção-retenção*'. Combinações de estímulos externos como competidores, iniciativas, mudanças normativas, descobertas científicas com estímulos internos derivados das rotinas organizacionais existentes podem envolver criatividade, como se comprova na Figura 7.

Figura 7: Atividades do Ciclo de Evolução do Conhecimento



Fonte: ZOLLO e WINTER (2002).

Logo, o ciclo da evolução do conhecimento (ZOLLO e WINTER, 2002) inserido no ciclo da capacidade (HELFAT e PETERAF, 2003) traz uma perspectiva para a formação da evolução das Capacidades Dinâmicas, que abordado como tema poderá ser melhor explorado e investigado em futuras pesquisas.

A seguir a Capacidade Dinâmica com uma abordagem recente, que introduz outros elementos como subsídio ao tema.

2.4 Capacidade Dinâmica: Uma Nova Perspectiva de Abordagem

Teece (2007) traz à luz a importância de especificar a natureza e microalicerces das capacidades necessárias para sustentar desempenho empresarial superior em uma economia aberta com rápida inovação e globalmente dispersa.

Dá enfoque de orientação para o ambiente de mudanças de tal forma a continuamente criar, expandir e atualizar, proteger e obter relevância nos ativos básicos e únicos da firma.

São os alicerces das habilidades distintas, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplinas, os quais serão sustentáculos do nível empresarial percebendo, apreendendo e reconfigurando as capacidades que são complexas além de desenvolver e entregá-las.

É importante identificar/especificar a natureza e os microalicerces das capacidades que são necessárias para sustentar o desempenho empresarial em uma economia aberta com rápida inovação e que atua dispersa e globalmente. Estes alicerces incluem processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão, disciplinas e, incluindo as habilidades distintas nesta visão, como sendo também os sustentáculos empresariais que percebem, apreendem e reconfiguram as capacidades, as quais são complexas para desenvolver e entregar. Firms com esta abordagem são consideradas empreendedoras.

Teece (2007) adiciona que o senso de identificação e de formatação de novas oportunidades é muito mais uma atividade interpretativa, de criação e de aprendizagem, levando o investimento em pesquisa, geralmente, a uma necessidade complementar desta atividade.

O ambiente pode ser considerado empreendedor *in natura* quando envolve formatação deste ambiente e não simplesmente adaptação, com a finalidade de alcançar as aptidões evolucionárias.

Teece (2007) sugere que aptidão empreendedora pode ser considerada no mesmo patamar que aptidão evolucionária; complementando, Helfat *et al.*

(2007) dizem que associadas à aptidão técnica estas aptidões servem para medir uma Capacidade Dinâmica no seu bom ou não desempenho. Pois a importância é ampliada em razão de a economia global estar cada vez mais aberta, sendo que as origens das invenções, inovações e manufaturas apresentam-se muito mais diversificadas em termos geográficos e organizacionais

Aptidão técnica é definida por quão efetivamente uma capacidade desempenha uma função de acordo com a capacidade da firma para sobreviver. Aptidão externa ou evolucionária refere-se à seleção do ambiente.

Teece (2007) cita que pode ser composta por três tipos de capacidades e adiciona frente a outros conceitos que estas capacidades interagem entre si:

- i) perceber/antever e formatar oportunidades e ameaças;
- ii) desenvolver habilidades para apreender/agarrar oportunidades; e
- iii) manter competitividade através de realçar, combinar, proteger e quando necessário reconfigurar os ativos tangíveis e intangíveis do negócio empresarial.

Teece (2007) menciona ainda a importância destes três tipos de capacidades acima interagirem em um fluxo constante: Construindo-os, utilizando-os e empregando-os juntos, sempre simultaneamente.

A natureza da capacidade de perceber/antever e formatar oportunidades e ameaças não se resume simplesmente em envolver investimentos em atividades de pesquisa, exercitar as necessidades dos clientes e possibilidades tecnológicas, como também em envolver entendimento da demanda, evolução estrutural das indústrias, dos mercados e fornecedores, além de as respostas dos competidores. Quando oportunidades são vislumbradas, empreendedores e gerentes precisam configurar como interpretar novos eventos e

desenvolvimentos, qual tecnologia perseguir e qual segmento de mercado focar.

Por meio de um levantamento, identificam como e quando as tecnologias devem envolver competidores, fornecedores e clientes. A criação de oportunidades por indivíduos requer acesso à informação e habilidade de reconhecer, de sentir a oportunidade e de formatar o desenvolvimento da mesma.

A habilidade para reconhecer oportunidades depende em parte das capacidades individuais ou do conhecimento e capacidade de aprendizagem de uma organização à qual os indivíduos pertencem. O processo decisório dos usuários ou mesmo dos clientes e também o conhecimento para exercer na prática envolvem interpretar informações.

As oportunidades podem originar-se de capacidades individuais: cognitiva e criativa. E o descobrimento de oportunidades pode imprimir motivação em processos organizacionais, por exemplo, em uma pesquisa ou mesmo no processo de desenvolvimento de uma atividade.

Administradores empreendedores podem perceber e antever, ajudando assim a formatar o futuro; a tirar a firma do passado – além de projetarem-se à frente de ativos e conhecimentos, protegendo-os com direitos de propriedade intelectual ao estabelecer novos valores fazendo crescer a combinação de ativos – a transformar a organização e, se necessário, a ajustar estruturas regulatórias e institucionais.

Capacidade Dinâmica reside no time da alta administração empresarial que é impactado por processos organizacionais, sistemas e estruturas que as firmas têm criado também para gerenciar negócios no presente e no passado.

Manter a Capacidade Dinâmica, portanto, requer gerenciamento empreendedor. Este tipo de gerenciamento procura perceber e entender as oportunidades integrando material existente com novo – a fim de encontrar o

melhor caminho para funcionarem juntos, no que diz respeito à coordenação, união de elemento, reunião das aprovações necessárias – além de apreender e agarrar as oportunidades de negócios.

Administradores empreendedores não focam simplesmente em analisar e otimizar, mas sim em perceber/antever, apreender/agarrar e em como orientar.

A administração empreendedora é uma função permeada em Capacidade Dinâmica não confinada a atores individuais. Isto envolve reconhecimento de problemas e tendências – ao dirigir recursos e formatar estruturas organizacionais – e sistemas, no momento em que criam e orientam oportunidades tecnológicas quando alinhados às necessidades dos clientes.

Estas três classes de capacidades mencionadas anteriormente são encontradas em gerentes de forma individual, estão representadas no time da alta administração e o *Chief Executive Office (CEO)* precisa operar como um time na alta administração. Claro que, se o principal *CEO* tem profundidade em todas as três classes de capacidades, a organização atinge uma chance melhor de desempenho da firma.

A Figura 8 ilustra a proposta desenhada por Teece (2007).

Figura 8: Elementos de um Ecossistema para Identificação de Oportunidades (mercadológicas e tecnológicas)



Fonte: TEECE (2007).

A natureza desta oportunidade de aprender/agarrar as oportunidades, após já ter sido percebida, precisa ser direcionada por meio de novos produtos, processos ou serviços. Isto demanda investimentos em desenvolvimento e atividade de comercialização. E implica em analisar pontos de inflexão que impactam investimento e que requerem escolhas estratégicas. Direcionar oportunidades envolve manutenção e melhoria das capacidades tecnológicas e dos ativos complementares.

Figura 9: Habilidades / Execução de Decisões Estratégicas



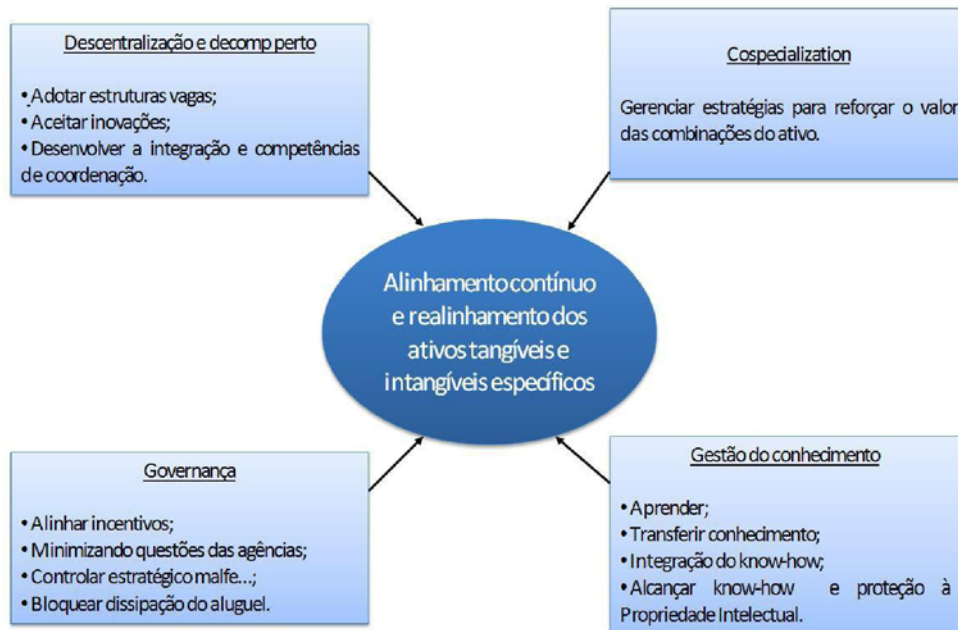
Fonte: TEECE (2007).

Manter a competitividade através de realce, combinação e proteção e, quando necessário, reconfigurar os ativos tangíveis e intangíveis do negócio empresariado.

A natureza desta capacidade tem como chave – para sustentar o crescimento lucrativo e a habilidade de recombina – remanejar ativos e estruturas organizacionais, ao aumentar os empreendimentos e perceber o mercado e mudanças tecnológicas. Reconfiguração é necessária para manter a aptidão evolucionária. Rotinas ajudam a sustentar a continuidade até uma alteração no ambiente. Rotinas de mudanças são custosas e não são abraçadas instantaneamente.

Se a inovação é incremental, rotinas e estruturas podem ser adaptadas, mas se for radical, precisam ser criadas. Esta proposição está ilustrada na Figura 10.

Figura 10: Combinação, Reconfiguração e Ativos de Habilidades de Proteção



Fonte: TEECE (2007).

Esta obra de Teece (2007) é uma abordagem recente para o tema Capacidade Dinâmica e faz parte da evolução da RBT. Esta obra primeiramente explica a natureza das Capacidades Dinâmicas e então explica seus microalicerces. Entretanto as obras que suportam este *framework* de Teece (2007) são as obras de Teece e Pisano (2004) e Teece, Pisano e Shuen (1997) e a extensa literatura sobre Capacidade Dinâmica de Helfat *et al.* (2007) pode ser organizada e integrada a este novo *framework*. Afinal, como complementa Teece (2007), vantagem sustentável requer Capacidade Dinâmica *uniq* e é difícil de ser replicada. Entretanto não será refletida na pesquisa por ser esta obra muito atual e não ter havido tempo para constar em artigos como co-citação no âmbito nacional.

3. A METODOLOGIA DE CO-CITAÇÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia de co-citação e sua aplicação ao estudo do campo denominado Capacidade Dinâmica. Essa metodologia possibilita ao pesquisador obter e em seguida explorar conceitualmente a estrutura científica do campo em estudo. No caso em questão orienta-se o foco para formação e desenvolvimento da Capacidade Dinâmica em âmbito nacional, tendo os documentos internacionais a serem identificados como formadores de seu alicerce intelectual, considerando o período que vai de 2.000 a 2.007.

Esta mesma metodologia foi utilizada por alguns outros pesquisadores, tais como Acedo, Barroso e Galan (2004) com a intenção de identificar as principais tendências, influências e disseminações no campo da RBV, que foram consideradas nos mais relevantes periódicos internacionais. Foi concluído em seu estudo que a abordagem de Capacidade Dinâmica aparece entre os trabalhos clássicos da RBV e de recentes estudos da área do conhecimento. Eles constataram um crescimento do campo da RBV em termos de publicação e a sua propagação para área de gestão do conhecimento.

A mesma metodologia de técnica bibliométrica de análise de co-citação a qual foi utilizada em artigos publicados no *Strategic Management Journal*, como o estudo de Rodriguez e Navarro (2004), analisa e revela mudanças na estrutura intelectual do gerenciamento estratégico e identifica onde uma disciplina está inserida. Neste caso, a pesquisa utilizou-se de um extenso período de tempo, de 1980 a 2000. Seu estudo contempla apenas o início do desenvolvimento da RBV, não destaca, portanto, a perspectiva da Capacidade Dinâmica. Pontua que estudos demonstram ter o uso da ferramenta de co-citação um grande potencial para pesquisas em gerenciamento e propõe para futuras pesquisas tópicos para áreas que estejam em desenvolvimento inicial onde estudos bibliométricos ainda não foram conduzidos.

Ao invés de utilizarem-se livros, teses de doutorado ou mesmo artigos científicos reconhecidos em congressos como fonte dos documentos científicos, escolheram-se aqui artigos publicados em periódicos internacionais, porque são reconhecidos cientificamente.

Salvo algumas exceções selecionaram-se livros específicos, assim como a metodologia utilizada nos estudos de Acedo, Barroso e Galan (2006) e Rodriguez e Navarro (2004).

Até então o tema Capacidade Dinâmica não teve um enfoque em estudo bibliométrico de co-citação, seja no âmbito nacional, seja internacionalmente. Portanto espera-se, com a utilização desta metodologia, não somente atingir o objetivo estabelecido como também descrever uma metodologia com os seus detalhes de implementação que possa servir de alternativa para pesquisadores que queiram realizar trabalhos bibliométricos sobre outros campos.

Voltando à Capacidade Dinâmica, o intuito neste estudo é encontrar um grupo de trabalho, o qual receberá a denominação '*documentos*', além de considerado como pertencente ao mesmo domínio conceitual por compartilhar aspectos que o faz ser citado nas mesmas referências bibliográficas, assim como propõem McCain (1990), Small (1973) e White e Griffth (1981) os quais subsidiam os trabalhos de Acedo, Barroso e Galan (2006) e de Rodriguez e Navarro (2004).

O capítulo encontra-se dividido nas seguintes partes: a) a explicação do método de co-citação, suas respectivas cinco etapas e o que compõe cada uma delas; e b) a aplicação do método para o estudo presente, com as cinco etapas propostas, sendo que a quinta etapa constitui a análise de resultados estatísticos do método de co-citação.

3.1 Método de Co-Citação

A metodologia empregada neste trabalho explora empiricamente documentos, sejam artigos ou publicações, que podem estar ancorando o desenvolvimento do campo de estudo. A perspectiva de pesquisa é indutiva e baseia-se nos estudos bibliométricos seguindo a mesma linha de trabalhos desenvolvidos por diversos autores: Nerur, Rasheed e Natarajan (2008), Acedo, Barroso e Galan (2006), Acedo *et al.* (2001) e Rodriguez e Navarro (2004).

O método bibliométrico como método de pesquisa é fortemente fundamentado em documentos científicos e segue uma lógica própria que culmina na aplicação de técnicas estatísticas paramétricas e não-paramétricas para análise dos dados, de acordo com Small (1973), McCain (1990) e White e Griffith (1981).

A referência de um documento científico em um artigo indica o alicerce teórico e empírico utilizado no estudo pelos pesquisadores. Desta forma, torna-se possível, a partir de uma análise de referência, identificar redes de autores e respectivos artigos pertencentes à mesma escola, perspectiva ou teoria (McCAIN, 1990).

O método de co-citação é um procedimento amplamente utilizado para estudar tendências científicas e para análise de estrutura intelectual de disciplinas (McCAIN, 1990), onde o termo disciplina imprime o enfoque de designar um conjunto de pesquisadores de perspectivas comuns e/ou perspectivas teóricas, partindo-se do princípio que existem variedades a serem analisadas (ACEDO *et al.*, 2001).

Especialistas em bibliometria indicam a possibilidade das redes de conexão serem analisadas entre autores e documentos, com o intuito de

conhecer assim a estrutura da ciência, o desenvolvimento e evolução de um certo campo ou disciplina. A representação de mapas ou diagramas de uma estrutura vem tornando-se fundamental para oferecer maior visibilidade, tendo em vista questões de análise consideradas desafiantes para os pesquisadores bibliométricos. Este método ajuda a identificar grupos de documentos ou autores os quais estão na mesma linha de pensamento ou relativamente próximos e que conseqüentemente afirmam-se como pertencentes da mesma pesquisa de frente. Estas análises têm produzido uma diversidade de metodologias, nas quais o método de co-citação ou união de citações tem importância. Este método baseia-se na contagem do número de vezes que dois documentos ou autores são citados simultaneamente em um mesmo trabalho (ACEDO *et al.*, 2001).

Esta forma de estabelecer duplas de documentos consideradas relevantes para um campo de estudo, chamada de co-citação, reflete a frequência na qual dois documentos são citados (SMALL, 1973).

Conclui-se, conseqüentemente, mediante autores que sempre citam os mesmos documentos em seus artigos ou trabalhos, sob a mesma representação coletiva de suas atividades e de investigação científica, que quanto mais alto é o número de vezes que ocorre a co-citação entre eles, mais a comunidade científica permanece coerente e integrada. E isto pode ser determinado pelo método de co-citação.

O modelo de co-citação difere significativamente de modelos de emparelhamento bibliográfico, conforme explica Small (1973), pois este é um relacionamento fixo e permanente ao depender das referências contidas nestes documentos. Em contrapartida, o modelo de co-citação retrata de forma dinâmica uma variação tanto nos termos do interesse no campo em estudo como do modelo intelectual existente durante o período em análise, levando a uma dependência, ou seja, a uma co-relação direta entre a citação dos documentos pelos autores e os artigos pesquisados. Isso pode mudar a todo o momento, refletindo a evolução do campo em estudo no período da pesquisa (SMALL, 1973).

A metodologia de co-citação ancora-se na identificação de pares de documentos citados em um mesmo referencial teórico, caracterizando unidade de análise como proposto em Small (1973), diferindo inclusive da co-citação de autores utilizada por White e Griffith (1981), de modo que esta última contempla autores como unidade de análise. Em resumo, a co-citação de par de autores é uma variante da primeira que se presta a indicar distâncias intelectuais entre estes autores, desse modo foca-se no autor independentemente da obra citada, conforme White e Griffith (1981).

Co-citações podem ser utilizadas para estabelecer um grupo de documentos, identificando os documentos centrais do campo em estudo, em que estes podem ser considerados como fundamentais para o campo em análise (SMALL, 1973).

Co-citação é usada, em parte, para responder problemas com subjetividades inerentes de pesquisa, fazendo o levantamento de influências-chave de forma primeiramente quantitativa antes mesmo da análise qualitativa (ACEDO, BARROSO e GALAN, 2006).

Há um debate sobre a aplicação da metodologia: *Será que se deve utilizar dois documentos (SMALL, 1973) ou autores com suas várias produções de artigos (McCAIN, 1990)?* Small (1973) assume que documentos citados frequentemente representam um conceito-chave no campo em estudo e a metodologia de co-citação pode ser utilizada para mapeá-lo, resultando em um excelente detalhamento do relacionamento entre idéias-chave. O relacionamento existente entre dois documentos citados em pares, por meio de co-citações, é interpretado como a ocorrência de similaridade de conteúdo e de associação de ideias entre estes documentos, correspondendo assim a uma significativa conexão intelectual com a perspectiva em estudo (RODRIGUEZ e NAVARRO, 2004; SMALL, 1973).

Small (1973) menciona que a medida de co-citação decorre do número de vezes que artigos pesquisados citam simultaneamente pelo menos dois

documentos centrais, já levantados anteriormente. Para que dois documentos sejam considerados fortemente co-citados, deve existir um grande número de autores com seus respectivos trabalhos ou artigos pesquisados referenciando-os simultaneamente. E quando dois documentos são frequentemente co-citados estão por certo sendo considerados altamente citados individualmente (SMALL, 1973).

Este método conduz a um caminho objetivo no sentido de modelar a estrutura intelectual de especialidades científicas ou de campos de estudo (SMALL, 1973).

Acedo *et al.* (2001), Acedo, Barroso e Galan (2006), Rodriguez e Navarro (2004) privilegiam o uso de documentos específicos ao invés de simplesmente autores, pois a intenção é de estabelecer e visualizar a estrutura e desenvolvimento de uma área de pesquisa específica.

Parte-se da hipótese de que as referências bibliográficas citadas em artigos de pesquisadores são indicações confiáveis de suas influências. Por meio da análise de co-citação, documentos mais influentes podem ser identificados, ponderando-se o relacionamento entre eles, além de também observarem-se as mudanças que têm ocorrido na estrutura intelectual do campo em estudo (RODRIGUEZ e NAVARRO, 2004).

Acedo *et al.* (2001) mencionam que para se entender o método bibliométrico é necessário distinguir a análise-macro, que analisa a ciência integralmente ou áreas científicas amplas, da análise-micro, que são estudos enfocados em uma certa especialidade científica. Consequentemente, o significado de grupos de autores ou mesmo de documentos depende do nível em que a análise é feita. No nível macro, as pesquisas de frente representarão especialidades científicas ou disciplinas e, de um outro ponto de vista, no nível micro, a identificação de grupos pode significar perspectivas, teorias, escolas de pensamento, que possuem elementos comuns estruturando o campo ou perspectiva.

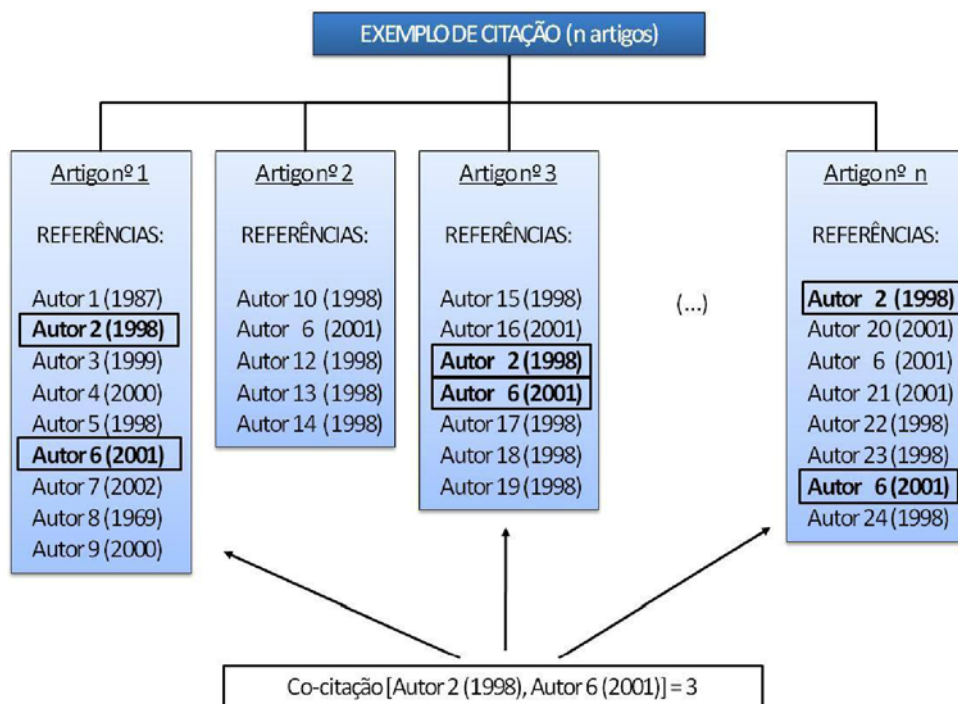
A aplicação do método de co-citação implica em cinco etapas (ACEDO *et al.*, 2001).

A primeira etapa é determinar qual conjunto de artigos em periódicos compõe a perspectiva a ser estudada. Isto significa selecionar periódicos ou outros materiais publicados, nos quais a pesquisa do estudo desta perspectiva em questão está presente (ACEDO *et al.*, 2001).

A segunda etapa é selecionar, a partir de um critério de qualidade de publicação, um conjunto de documentos – artigos ou livros – a serem pesquisados que podem ser considerados como fazendo parte da perspectiva em estudo. De modo geral são artigos que citam os artigos que compõem o núcleo da perspectiva (ACEDO *et al.*, 2001).

A terceira etapa constitui-se na construção da matriz de co-citação, a partir da contagem da co-citação, conforme Figura 11, que é o ponto inicial da análise empírica e indutiva do estudo de campo. As linhas e colunas da matriz quadrada são formadas pela escolha dos documentos centrais, pertencentes ao núcleo da perspectiva, pois no processo anterior alguns documentos podem ser eliminados em razão de terem obtido valores zero ou serem insignificantes durante o processo de construção da matriz (WHITE e GRIFFITH, 1981).

Figura 11: Contagem de Co-Citação



Fonte: RODRIGUEZ e NAVARRO (2004).

Na quarta etapa aplicam-se métodos de tratamento de dados, de natureza multivariada, para que se possam simplificar as informações contidas na matriz de co-citação (ACEDO *et al.*, 2001). A análise de dados é suportada por uma técnica estatística multivariada: a análise fatorial exploratória, como descrita em Hair, Anderson, Tatham e Black (1998), utilizadas para reduzir o número de dimensões a fim de que grupos de documentos, que definam as principais tendências na estrutura intelectual da perspectiva em estudo, sejam obtidos (ACEDO, BARROSO e GALAN, 2006).

A quinta e última etapa constitui-se na análise dos resultados. Esta etapa é orientada pelos grupos de documentos significantes identificados que suportam a perspectiva em estudo e devem explicitar relações intrínsecas para a sua formação. Deste modo, o conteúdo de cada artigo identificado nos grupos dá significado conceitual ao resultado obtido pela análise estatística.

Para um melhor entendimento faz-se necessário mencionar algumas definições para algumas palavras e termos. O termo '*documentos*' é empregado para definir artigos ou publicações científicas, provenientes de vários autores, que são considerados relevantes para o campo ou disciplina e que tem penetração nos mais diversos periódicos internacionais de reconhecimento científico. E complementarmente '*núcleo*' – ou conjunto de documentos centrais - para designar o conjunto de artigos ou publicações que denominam e caracterizam a perspectiva ou disciplina. E o termo '*artigos pesquisados*' ou mesmo '*trabalhos*' referem-se aos objetos de pesquisa provenientes dos periódicos escolhidos, os quais são escolhidos para se realizar a análise da perspectiva (ACEDO *et al.*, 2001; ACEDO, BARROSO e GALAN, 2006; RODRIGUEZ e NAVARRO, 2004).

3.2 Análise de Co-Citação

A primeira etapa a ser implementada subdividiu-se em duas atividades: a primeira foi definir quais seriam os docentes escolhidos para detectar as obras relevantes da perspectiva em estudo. Optou-se em convidar docentes que atuam em Programas de Pós-Graduação Strictu Sensu em Administração e ministram cursos em estratégia. Desta forma, integraram nessa jornada três docentes de instituições que fazem pesquisa no contexto da RBT e esses indicaram as obras que julgaram relevantes para a perspectiva. O processo de consolidação foi explícito aos três docentes. Ou seja, foi feita uma primeira lista de obras e na medida que cada um sugeria outras obras a lista era atualizada e enviada aos docentes, até que se chegou na lista final apresentada nas Tabela 1.1 e 1.2.

Tabela 1.1: Conjunto dos Documentos Centrais do Núcleo da Perspectiva de Capacidades Dinâmicas I.

Autor(es)	Documento Específico	Referência
Grant, R	The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation	California Management Review, Spring 1991, 1991. p.114-135.

Autor(es)	Documento Específico	Referência
Teece, D. e Pisano, G.	The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction	Industrial and Corporation Change, v.3, n.3. 1994
Teece, D., Pisano, G., Shuen, A.	Dynamic Capabilities and Strategic Management	Strategic Management Journal, v.18, n.7, 1997. p.509-533.
Wernerfelt, B	A Resource-Based View of the Firm	Strategic Management Journal, v. 5, 1984. p. 171-180.
Penrose, E. T.	The Growth of The Firm	Oxford Press, 1959.
Prahalad, C. K; Hamel, G.	The Core Competence of Corporation	HBR, 1990
Dierickx, I e Cool, K.	Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage	Management Science v. 35, n.12. 1989.
Nelson, R. e Winter, S.	An Evolutionary Theory of Economic Change	Harvard University Press, Cambridge, MA. 1982.
Winter, S G.	Understanding Dynamic Capabilities	Strategic Management Journal, v. 24, p. 991-995. 2003.
Zollo, M. e Winter, S.	Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities	Organization Science, v. 13, n. 3, 2002. p. 339-351.
Dosi, G., Nelson, R.R e Winter, S G	The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities.	Londres: Oxford, 2002.

Fonte: Professores de Programas de Pós-Graduação Strictu Sensu.

Tabela 1.2: Conjunto dos Documentos Centrais do Núcleo da Perspectiva de Capacidades Dinâmicas II.

Autor(es)	Documento Específico	Referência
Eisenhardt, K. e Martin, J.	Dynamic Capabilities: What Are They?	Strategic Management Journal, v. 21, 2000. p. 1105-112.
Peteraf, M. A.	The Cornerstones of Competitive Advantage.	Strategic Management Journal, v. 13, n. 3, 1993. p. 179-191.
Amit, R. e Schoemaker, P.	Strategic Assets and Organizational Rent.	Strategic Management Journal, v. 14, 1993. p. 33-46.
Hall, R.	The Strategic Analysis of Intangible Resources.	Strategic Management Journal, v. 13, 1992. p. 135-144.
Hall, R.	A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage.	Strategic Management Journal, v. 14, 1993. p. 607-618.
Collis, D. J.	Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?	Strategic Management Journal, v. 15, 1994. p. 143-152.
Kogut, Z. e Zander	Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and Replication of Technology.	Organization Science, v. 3, no. 3, 1992, p. 383-397.
Stalk, G; Evans, P; Shulman, L. E.	Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy.	Harvard Business Review, 1992
Grant, R.	Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration.	Organization Science, v. 7, no.4, 1996. , p. 375-387.

Leonard-Barton	Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development.	Strategic Management Journal, v. 13, 1992. p. 111-125.
Helfat, C E e Peteraf, M A	The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles	Strategic Management Journal, v.24, p. 997-1010. 2003
Hamel, G; Prahalad, C. K.	Competindo pelo Futuro.	São Paulo: Campus, 1995.
Nonaka, I. Takeuchi, H.	Criação de Conhecimento na Empresa.	São Paulo: Campus, 1997.
Bamey, J.	Firm Resources and Sustained Competitive Advantage	Journal of Management, v. 17, n. 1, 1991, p. 99-120.

Fonte: Professores de Programas de Pós-Graduação Strictu Sensu.

Na implementação de seleção dos artigos a serem pesquisados, decidiu-se pela escolha de cinco periódicos, e são eles: RAE (Revista de Administração de Empresas - FGV), RAUSP (Revista de Administração da USP) READ (Revista Eletrônica de Administração), RAC (Revista de Administração Contemporânea) e RAM (Revista de Administração da Mackenzie) e o congresso da ENANPAD. A busca deu-se pelas palavras-chave: recursos, Capacidade Dinâmica, capacidade, capacidade organizacional, capacidade organizacional e competência.

A Tabela 2 demonstra a quantidade de artigos publicados nesses periódicos no período de interesse, que é de 2000 a 2007.

Tabela 2: Total de Artigos a Serem Pesquisados: 6.841

	Enanpad	RAE	RA-USP	RAM	RAC	REAd
Ano 2000	364	32	32	7	24	60
Ano 2001	418	32	32	7	41	60
Ano 2002	556	32	32	15	26	60
Ano 2003	638	32	32	14	41	60
Ano 2004	787	32	32	14	42	60
Ano 2005	794	32	32	21	47	60
Ano 2006	848	32	32	28	41	60
Ano 2007	982	32	32	28	61	40
TOTAL de 2000 a 2007	5.387	256	256	134	348	460

Fonte: Enanpad, RAE, RAUSP, Mackenzie, READ no período de 2000 a 2007.

Após a busca por palavras-chave, o resultado final que representa a quantidade de artigos encontrados está apresentado na Tabela 3. Portanto, a análise a ser feita contará com 109 artigos.

Tabela 3: Total de Artigos Identificados Segundo a Metodologia

	Enanpad	RAE	RA-USP	RAM	RAC	REAd
Ano 2000	2	2	1	0	0	0
Ano 2001	8	0	0	0	0	1
Ano 2002	3	1	0	0	0	0
Ano 2003	4	0	0	0	1	0
Ano 2004	9	2	0	0	3	1
Ano 2005	18	1	0	0	3	1
Ano 2006	18	0	0	0	1	0
Ano 2007	23	2	1	0	2	1
TOTAL de 2000 a 2007	85	8	2	0	10	4

Fonte: Enanpad, RAE, RAUSP, Mackenzie, READ no período de 2000 a 2007.

Observa-se que percentualmente a revista RAE apresentou mais artigos de Capacidade Dinâmica, seguida da RAC, conforme tabela 3.1.

Tabela 3.1: Percentual dos Artigos Analisados

	Enanpad	RAE	RA-USP	Mackenzie	RAC	REAd
TOTAL de 2000 a 2007 (%)	1.6	3.1	1	0	3	1

Fonte: Enanpad, RAE, RAUSP, Mackenzie, READ no período de 2000 a 2007.

A terceira etapa, considerando os 109 artigos selecionados, foca no preenchimento da matriz de co-citação, que é feito considerando as obras apresentadas na Tabela 1.1 e 1.2, duas a duas. Por conveniência, essa matriz não é apresentada.

A quarta etapa foi realizada utilizando o SPSS 15.0. Inicialmente, a partir da matriz de co-citação foi gerada a matriz de co-relação de Pearson, como propõe McCain (1990). Em seguida, realizou-se a análise fatorial.

A análise fatorial (exploratória) foi realizada, adotando o procedimento proposto em Corrar, Paulo e Dias Filho (2007). A partir da matriz de co-relação de Pearson, inicialmente foram feitos diversos testes, com o objetivo de eliminar as obras que não se justificam pelas características estatísticas que apresentam, para em seguida caracterizar as obras que compõem o fator resultante. Aplicaram-se os testes KMO (*Measure of Sampling Adequacy – MSA*) e foi processada a matriz de anti-imagem.

Os baixos valores obtidos para os KMO's (menores que 0,527) e a identificação pelo uso dos resultados parciais da matriz de anti-imagem de co-relação possibilitaram a eliminação das obras que têm baixo poder de explicação dos fatores.

Assim, após a retirada dessas obras, a análise fatorial foi executada novamente e os resultados finais estão apresentados a seguir. Por conveniência, a matriz de anti-imagem final não será apresentada, pois ela ocupa bastante espaço e não acrescenta informações que não possam ser verificadas pelas informações apresentadas.

Na Tabela 4 pode-se constatar pelos valores apresentados que as obras que sobreviveram ao MSA agora se apresentam como sendo as obras que explicam os fatores a serem determinados.

Tabela 4: Resultados de Testes da Análise Fatorial

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,829

Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	354,416
	df	28
	Sig.	,000

Fonte: SPSS versão 15.0.

Pela Tabela 5 de *communalities* pode-se evidenciar que as obras conseguiram (na tentativa com as outras obras) um poder de explicação alto, considerando os fatores obtidos (comunalidades). Algumas obras tiveram explicações razoáveis (acima de 0,70).

Tabela 5: Comunalidades Fatoriais

	Initial	Extraction
GRANT (1991)	1,000	,834
TEECE/PISANO/SHUEN (1997)	1,000	,750
WERNERFELT (1984)	1,000	,936
PENROSE (1959)	1,000	,798
PRAHALAD/HAMEL (1990)	1,000	,851
DIERICKX/COOL (1989)	1,000	,908
PETERAF (1993)	1,000	,911
BARNEY (1991)	1,000	,940

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Desta forma, acredita-se ter chegado a um grau de relacionamento e explicação das variáveis capaz de ser útil na avaliação da perspectiva das Capacidades Dinâmicas.

Por fim, pela Tabela 6, é possível avaliar o grau de explicação atingido pelos dois fatores que foram calculados pela análise fatorial. Com relação a esse indicativo, o modelo consegue explicar pouco mais de 86% da variância dos dados originais, o que é muito bom.

Tabela 6: Total da Variância Explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,928	86,605	86,605	6,928	86,605	86,605
2	,427	5,342	91,946			

3	,285	3,557	95,504		
4	,198	2,473	97,977		
5	,077	,961	98,938		
6	,045	,556	99,494		
7	,033	,409	99,903		
8	,008	,097	100,000		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

A Tabela 7 nomeada por Matriz de Componentes (*Component Matrix*) permite verificar qual a composição do fator e o que ele pode representar.

Pelo resultado apresentado na Tabela 7, é possível identificar as obras o fator que caracteriza a perspectiva da Capacidade Dinâmica. Nele estão as obras que compõem a RBV, as de Capacidades Dinâmicas e as de competências essenciais.

Tabela 7: Matriz de Componentes

	Fator: Capacidade Dinâmica
GRANT (1991)	,913
TEECE/PISANO/SHUEN (1997)	,866
WERNERFELT (1984)	,968
PENROSE (1959)	,894
PRAHALAD/HAMEL (1990)	,922
DIERICKX/COOL (1989)	,953
PETERAF (1993)	,955
BARNEY (1991)	,970

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 1 components extracted.

Neste capítulo tratou-se da análise estatística e passaremos agora a discutir a quinta e última etapa da metodologia de co-citação, que é a Análise Conceitual do Fator. Entretanto o próximo capítulo contemplará: a) contextualizar este presente estudo junto a trabalhos anteriores considerados de relevância ou ressonantes ao tema aqui apresentado; b) expor a análise conceitual do fator com a explicação do resultado; e c) considerações finais.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é primeiramente tratar de alguns trabalhos anteriores a este que de certa forma tenham ressonância com o tema aqui apresentado, a fim de se obter uma maneira de contextualizar este presente estudo. Seguindo a esta introdução, desenvolve-se a análise conceitual do fator, explicando-se assim o resultado obtido na análise estatística e finalizando este capítulo seguem algumas considerações finais.

4.1 Presente Estudo no Contexto da Literatura Nacional

Antes de analisar-se o significado do fator resultante da análise estatística, é necessário resgatar três artigos, dos quais dois deles fizeram parte da amostra de artigos pesquisados e o terceiro antecede a este atual estudo, entretanto sendo considerado de relevância à nossa pesquisa.

Estes artigos compreendem contribuições que podem de certa forma ser complementadas com o resultado obtido neste trabalho, mesmo que em função dos objetivos dos mesmos serem diferentes do estabelecido neste estudo, nenhum dos três artigos, Carneiro et al. (1999), Mello e Cunha (2001) e Aragão e Oliveira (2007), publicados anteriormente no ENANPAD onde preocupou-se em apontar quais os documentos compõe o referencial básico da Capacidade Dinâmica.

Os trabalhos de Carneiro *et al.* (1999), Mello e Cunha (2001) e Aragão e Oliveira (2007) serão de uma certa forma acrescidos neste estudo, não somente por concentrarem-se, seja em aspectos gerais da RBV, conforme Carneiro et al. (1999), como em aspectos que vinculam a aprendizagem ao desenvolvimento das capacidades organizacionais, como proposto em Mello e Cunha (2001), ou mesmo com o intuito de Aragão e Oliveira (2007) de investigar sobre a produção e evolução acadêmica na literatura nacional.

Desta forma, portanto, o presente estudo visa adicionar ao trabalho de Carneiro *et al.* (1999) focado na RBV, pois caracterizar a Capacidade Dinâmica como pertencente à RBT – Teoria Baseada em Recursos - é uma proposta defendida conceitualmente em Barney e Clark (2007) e é não somente evidenciada neste atual estudo, como também confirma a existência de um conjunto de obras ou documentos internacionais que compõem a perspectiva do campo. Em seguida providencia-se a intersecção das obras ou documentos internacionais com a literatura no âmbito nacional.

Os aspectos conceituais de Carneiro *et al.* (1999) e Mello e Cunha (2001) continuam pertinentes e alguns conceitos são revisitados aqui.

Contudo, o trabalho de Aragão e Oliveira (2007) pode ser complementado, embora o seu artigo “*Visão Baseada em Recursos e Capacidades Dinâmicas no Contexto Brasileiro. A produção e a Evolução Acadêmica em Dez Anos de Contribuições*” denote o intuito de focar a RBV e Capacidade Dinâmica, não evidenciando quais são as obras ou documentos do campo Capacidade Dinâmica no contexto internacional, tanto quanto a análise de resultados ou mesmo o documento de Teece, Pisano e Shuen (1997) como um marco para o estudo de Capacidade Dinâmica.

Em seu artigo “*A Natureza e a Dinâmica das Capacidades Organizacionais no Contexto Brasileiro: Uma Agenda para Pesquisas sobre a Vantagem Competitiva das Empresas Brasileiras*” Mello e Cunha (2001) foca, entretanto, a aprendizagem organizacional e as capacidades *organizacionais* que ainda não introduzem o aspecto de mudança, atributo preliminar da Capacidade Dinâmica, conforme Teece, Pisano e Shuen (1997).

Conclui-se que de certa forma o trabalho atual complementa estes três trabalhos anteriores, já existentes, ressaltando quais são os documentos internacionais que se referem ao campo Capacidades Dinâmicas, bem como o seu desenvolvimento a partir da Teoria de Recursos.

E, além disso, destaca-se por se tratar de uma análise quantitativa para obter uma investigação qualitativa e de referência para o mercado brasileiro no tema Capacidade Dinâmica. Este estudo introduz uma metodologia bibliométrica até então não explorada na literatura nacional. Pois tanto Carneiro *et al.* (1999) como Mello e Cunha (2001) apresentam pesquisas qualitativas, e Aragão e Oliveira (2007) realizam uma metodologia descritiva e quantitativa por meio de uma *desk research*.

4.2 Análise Conceitual do Fator

O objetivo neste tópico é explicar o fator encontrado, mediante a análise estatística deste trabalho, o fator pode ser explicado representando-se a Capacidade Dinâmica que engloba os temas RBV (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991), tendo PENROSE (1959) como base que antecede esta visão e incluindo-se adicionalmente trabalhos representativos de capacidades (DIERICKX e COOL, 1989; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; PRAHALAD e HAMEL, 1990) e dos precursores das Capacidades Dinâmicas (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

Da análise estatística foram retirados da contagem artigos que não refletem citação com enfoque de Capacidade Dinâmica. A citação que fazem estes autores é apenas para retratar uma introdução histórica e contextual onde a Capacidade Dinâmica *per si* não é o objetivo.

Da mesma forma outros documentos poderão ser incluídos futuramente, como no caso de Helfat *et al.* (2007) e Teece (2007), que não foram citados por serem análises ainda muito recentes para serem contemplados neste estudo estatístico.

Portanto na explicação do fator constata-se convergência e complementariedade ao buscarem-se respostas às pesquisas, estando dentre as diversas questões de interesse, aos pesquisadores da área de estratégia, a

investigação por quais razões as firmas desenvolvem e mantêm uma vantagem competitiva sustentável - adicionando-se a esta questão - em ambientes de mudança, o atributo que fundamenta a Capacidade Dinâmica.

Os artigos pesquisados neste estudo são predominantemente '*estudos de caso*' - e com análise qualitativa de resultados - e convergem não apenas por não mais considerarem a corrente do paradigma SCP ('*estrutura-conduta-desempenho*') para investigarem ou mesmo explicarem problemas de pesquisa, o que teve muita aceitação ao longo das últimas décadas até então, mas sim por atender às questões internas das firmas. Os artigos pesquisados têm como raiz intelectual a obra de Penrose (1959), a qual se definiu claramente como uma alternativa ao modelo-padrão e, portanto de forma preliminar, esta obra orienta o campo em estudo, para dar mais atenção à firma – metaforicamente à '*caixa-preta*'. Penrose (1959) introduz assim um desafio ao paradigma dominante na economia.

Entretanto este clássico gerou um enorme impacto no gerenciamento estratégico, especialmente no contexto da RBV, fazendo assim a ponte para o documento de Wernerfelt (1984).

Tendo o documento de Teece, Pisano e Shuen (1997) sido considerado o precursor das Capacidades Dinâmicas, que objetiva explorar as firmas de tecnologia em um ambiente global de rápida transformação e mudança tecnológica, constata-se que os artigos nacionais fazem do documento de Prahalad e Hamel (1990) a ponte para introduzir o tema Capacidade Dinâmica em questão.

Embora Wernerfelt (1984) tenha desenvolvido suas ideias a partir de Penrose (1959) no campo da estratégia e introduzido o termo *Resource-Based View*, é no documento de Prahalad e Hamel (1990) que a RBV tem seu marco e é percebida na literatura nacional. Wernerfelt (1995) observa esta mesma ocorrência na literatura estrangeira.

A partir do documento de Teece, Pisano e Shuen (1997) introduzem-se conceitos integrados, o dinamismo, atribuindo resposta à mudança e à transformação constante, própria do mercado global.

A proposta de Teece, Pisano e Shuen (1997) integra conceitos existentes e conhecimento empírico, facilitando assim a prescrição, por ser construído nos alicerces teóricos de Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Dierickx e Cool (1989), Grant (1991), Peteraf (1993), Barney (1991) e Prahalad e Hamel (1990), conforme indicação do fator. Peteraf (1993) menciona que, enquanto cada documento oferece uma distinta contribuição, há também consideráveis sobreposições de ideias.

Embora haja uma concordância geral nas ideias básicas e no modelo por vários autores e respectivos documentos, há também uma pequena discordância em pontos não tão importantes.

A explicação do Fator 1 é obtida pelo alinhamento dos autores, que a oferecem de forma complementar e adicional aos atributos, os quais de uma certa forma se entrelaçam em um crescente de ideias, como se pode constatar.

O tema Capacidades Dinâmicas é abordado por Teece, Pisano e Shuen (1997) vindo na noção do conceito de vantagem competitiva requerer tanto a exploração de capacidades específicas da firma tanto internas como externas como também desenvolvimento de novas capacidades e é parcialmente explicado nos trabalhos por Penrose (1959), Wernerfelt (1984). Sendo que Wernerfelt (1984) reconheceu muito cedo que a abordagem de 'vantagem diferencial' com abordagem de mercado de produto poderia construir um paradigma distinto de estratégia.

Teece, Pisano e Shuen (1997), para o aspecto do problema estratégico face à inovação da firma em um mundo de competição, identificam capacidades, sejam internas ou externas, difíceis de serem imitadas (DIERICKX e COOL, 1989) sendo estas que dão suporte a produtos e serviços (WERNERFELT, 1984) valiosos, (BARNEY, 1991) e o conjunto de recursos e capacidades heterogêneos inseridos na produção da firma (BARNEY 1991;

PETERAF, 1993). O quanto uma firma investe em diferentes áreas de possibilidades é a chave para a estratégia da firma, sendo que a heterogeneidade da firma implica nas capacidades variadas, capazes de competir no mercado, no mínimo atingindo-se o ponto de equilíbrio financeiro, complementa Peteraf (1993).

Entretanto os conceitos de Grant (1991) ao considerar que os recursos devem ser duráveis e não-transparentes para os concorrentes – para evitar fácil imitação; não-transferíveis – para não serem facilmente adquiridos no mercado e não replicáveis – para o desenvolvimento interno da firma, trazem algumas diferenças e similaridades aos conceitos de Barney (1991), Dierickx e Cool (1989), Peteraf (1993).

Tanto quanto algumas das ideias de Penrose (1959), como a visão da firma de forma ampla, enfoca a importância do conjunto de recursos e o crescimento da firma envolvendo o balanceamento entre explorar/usar recursos existentes e desenvolver novos recursos.

Pois Penrose (1959) observa ainda que o capital humano na firma normalmente não é totalmente especializado e pode ser disseminado, permitindo à firma diversificar em novos produtos e serviços. E, portanto, as firmas possuem excesso de recursos os quais podem ser usados para propostas de diversificação. Penrose (1959) tem uma grande influência em como os recursos são aplicados e combinados, os quais provêm vantagem competitiva, natureza da '*rentabilidade*' e origem da heterogeneidade.

Prahalad e Hamel (1990) introduzem assim as competências essenciais e mencionam que devem possuir três características: prover potencial acesso a amplos e diversos mercados; obter uma significativa contribuição na percepção dos consumidores a respeito dos benefícios do produto final e criar dificuldades para não serem imitadas pelos concorrentes, convergindo e complementando assim as ideias de Wernerfelt (1984), Dierickx e Cool (1989).

Da mesma forma, a noção de serviços de Penrose (1959) é convergente com a visão de Barney (1991), onde ambos ressaltam na conceitualização de capacidades que os recursos *per se* não representam a entrada no processo de produção, mas apenas nos serviços que os recursos podem retribuir, pois os mesmos recursos, quando utilizados para diferentes proposições ou diferentes caminhos e em combinações de diferentes tipos, promovem um serviço diferente ou conjunto diferente de serviços. E que a heterogeneidade entre firmas ocorre porque firmas com similaridade de recursos doados podem configurá-los em combinações únicas que produzem uma variedade de serviços. E assumem que tais recursos, estratégicos e essenciais para a operação da firma, são distribuídos de maneira heterogênea e não são facilmente transferíveis.

Por outro lado, o documento de Grant (1991) apresenta algumas diferenças em relação a Barney (1991), pois reforça a contribuição de recursos e capacidades como alicerce da estratégia da firma e como considerações centrais em formulação da estratégia. E complementa a abordagem de *Resource-Based View* para a co-relação entre recursos e capacidades, vantagem competitiva e lucratividade – e em particular em um entendimento de mecanismos de como a vantagem competitiva pode ser sustentável a todo momento.

Tendo Peteraf (1993), Barney (1991) e Dierickx e Cool (1989) concordado no que diz respeito a quanto mais específicas, peculiares, idiossincráticas e carregadas de conhecimento tácito forem as capacidades das firmas, mais difíceis de serem imitadas e mais essencial e estratégica será a manutenção de vantagem competitiva. Um determinado conjunto de rotinas pode perder o seu valor se elas suportam uma capacidade que não importa mais no mercado, ou se podem ser facilmente imitadas ou emuladas pelos concorrentes.

Peteraf (1993) reforça que replicar é reproduzir as capacidades em outro ambiente pela mesma firma. Imitar é reproduzir as capacidades dos concorrentes. Entretanto a replicação não ocorre simplesmente pela

transmissão de conhecimento e sim pela maior carga de conhecimento tácito. Resumem-se nos recursos difíceis de serem transferíveis para outras firmas, pois são idiossincráticos e não teriam outra utilização fora da firma.

Entretanto Teece, Pisano e Shuen (1997) criticam porém que isso evidencia o fato de que a perspectiva de *Resource-Based* é enfocada na estratégia de explorar ativos de firmas já existentes e adicionam que a replicação das melhores práticas pode ser ilusória.

Três fatores podem ser ressaltados por Teece, Pisano e Shuen (1997) em seu *framework*, que tem como unidade de análise fundamental os processos, posições e trajetória – *paths* – sendo o foco do problema-raiz a acumulação de ativos (DIERICKX e COOL, 1989), replicabilidade (GRANT, 1991) e inimitabilidade, parte explicada por (BARNEY, 1991; DIERICKX e COOL, 1989; PETERAF, 1993).

Um passo-chave em construir um *framework* conceitual para Capacidade Dinâmica é identificar as fundações sobre as quais vantagens distintas e difíceis de replicar podem ser construídas, mantidas e melhoradas.

Primeiramente Teece, Pisano e Shuen (1997) introduzem os subsídios da Capacidade Dinâmica, os '*processos organizacionais*', como sendo a '*integração/coordenação*' – '*conceito estático*' - visando o uso dos recursos internos e externos da firma, parte explicada por Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990).

Teece, Pisano e Shuen (1997) introduzem a seguir a função de '*aprendizagem*' como um conceito dinâmico, focalizando os processos pelos quais a repetição da experimentação possibilita a utilização mais eficaz do recurso. O aprendizado organizacional vem da repetição e da experimentação que possibilitam um melhor desenvolvimento, além de mais rápido, das tarefas. A competência foca o conhecimento acumulado pela firma ao longo do tempo (DIERICKX e COOL, 1989), decorrente do desenvolvimento de suas

atividades, ressaltando à capacidade o aprendizado da firma como uma Capacidade Dinâmica.

Da mesma forma, Prahalad e Hamel (1999) mencionam que aprendizado envolve a organização, bem como as habilidades individuais. E convergem com Peteraf (1993) no que diz respeito às competências essenciais, particularmente àquelas que envolvem o aprendizado coletivo e são baseadas no conhecimento, podendo assim ser ampliadas/melhoradas e terem uma aplicação na firma. Capacidades atuais podem impelir e limitar futuros aprendizados e atividades de investimentos, acrescenta Peteraf (1993).

Processos sociais são intrinsecamente sociais e coletivos. São contribuições para entender problemas complexos, ou seja, ambiguidade causal, tácita e complexidade social, como explicado por Dierickx e Cool (1989).

Tem-se também como um dos subsídios de Capacidades Dinâmicas o processo de gerenciamento de coordenação, que faz ponte para o potencial de aprendizagem interorganizacional – *partnerships* e colaboração para uma nova organização de aprendizado.

Teece, Pisano e Shuen (1997) complementam que conhecimento organizacional pode ser gerado por atividades residentes em novos padrões de atividades, em rotinas ou novas lógicas de organização. As rotinas são padrões de interação que representam soluções com sucesso de problemas especiais. Estes padrões de interação são residentes em comportamento de grupos, embora certas rotinas possam estar residentes em comportamentos individuais.

E a função de '*reconfiguração*' – conceito transformacional ou capacidade de reconfigurar-se e transformar a si mesma – além de a habilidade organizacional aprendidas são dedicadas aos mecanismos de antecipação das necessidades de novas competências e aos métodos de reconfiguração dos recursos, permitindo a continuidade de resultados

superiores. O fato de a mudança e a transformação serem consideradas custosas faz com que as firmas precisem desenvolver processos para minimizar custos.

A firma que demonstra capacidade de aprender, de integrar e de reconfigurar (GRANT, 1991) apropriadamente o acúmulo de recursos e capacidades internas (DIERICKX e COOL, 1989) ao mesmo tempo em que procura responder às exigências de um ambiente de negócios em constante mudança denota a essência do conceito de Capacidades Dinâmicas (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997) menciona-se que as '*posições*' – os ativos específicos e tecnológicos, a capacidade de comercialização, a financeira (posição de caixa e alavancagem da firma) e a reputação estrutural (formal e informal e seus vínculos externos) – são tratadas como competências e capacidades e fazem co-evoluir os ativos institucionais e fronteiras organizacionais. Este é o papel da tecnologia para entrada e sustentação de vantagem competitiva em mercados internacionais.

Atributos de posições é a dificuldade de replicar e de não serem meramente compráveis – o desenvolvimento pode ser tão custoso e necessitar de muito tempo.

Exemplificando, os ativos tecnológicos são citados, mas não se ressalta a importância de difícil replicação e não simplesmente ser comprável (focado na tecnologia como ativo físico e não de conhecimento para transformar).

Exemplificando, os ativos podem ser financeiros, localização e são ativos complementares: reputação, institucionais, estrutura de mercado e *path dependencies*, que reconhece a trajetória histórica da firma.

Teece, Pisano e Shuen (1997) reforçam a importância da mudança estratégica e critica as abordagens de estratégia visando as forças competitivas e de conflito, que dedicam pouca atenção às habilidades, *know-how* e trajetória da firma. Tendem a ver escolhas estratégias sem privilegiar a

complexidade. Criticam uma visão no incrementalismo em vez de focar na construção da capacidade.

E por último, mas não menos importantes, têm-se as *'trajetórias'* da firma, como sendo a sua história, investimentos prévios. A trajetória trilhada pela firma ao longo do tempo – *path dependencies* – advém de suas escolhas estratégicas, que se desdobram em um conjunto de rotinas realizadas em função de investimentos prévios em tecnologia, aprendizado e processos organizacionais.

Portanto, os processos organizacionais dizem respeito ao **como** a firma funciona enquanto os conhecimentos e recursos disponíveis examinam **o que** a firma tem disponível para funcionar e, principalmente, **se** está capacitada para fazer frente às oportunidades.

A corrente de Capacidades Dinâmicas reconhece as restrições impostas pela base atual de recursos e pela trajetória histórica da firma.

A construção da história da firma – como um aprendizado constante - implica em provas, *feedbacks* e avaliações e não somente em algo que ocorre no longo prazo.

Dierickx e Cool (1989) e Teece, Pisano e Shuen (1997) criticam que a literatura da estratégia de conflito privilegia uma tendência em um foco prático no posicionamento de mercado de produto em vez de no desenvolvimento de ativos únicos. A gestão estratégica dos processos de acumulação, coordenação e difusão dos recursos passa a ser o elemento central da alta administração da firma, para que conquiste vantagem competitiva.

É, portanto, proposta por Wernerfelt (1984) a consideração para obterem-se estratégias gerenciais visando o desenvolvimento de novas capacidades, pois Teece, Pisano e Shuen (1997) mencionam a importância do desenvolvimento de capacidades, nem sempre realmente analisadas. Wernerfelt (1984) complementa que as firmas simplesmente falham nas

capacidades organizacionais privilegiando desenvolver rapidamente novas competências e reconhece as dificuldades práticas que envolvem a identificação de recursos, pois produtos são facilmente identificáveis, mas concorda com a necessária extensão de uma prática que combine capacidades e operação, independentemente de sua complexidade, podendo ajudar a firma executar estratégias. Dierickx e Cool (1989) exemplificam que alguns ativos não são adquiridos e compráveis, podendo ser representados pela reputação de uma firma.

Dierickx e Cool (1989) introduzem o conceito da importância de acumulação de ativo e sustentabilidade da vantagem competitiva da firma. Ressaltam que a perda de sustentabilidade de um ativo da firma atribui-se a quão facilmente este ativo pode ser substituído ou imitado/replicado. A imitabilidade é co-relacionada com as características de processo de acumulação de ativo: erosão do ativo, ambiguidade causal, falta de interconectividade e eficiência na massificação do ativo. E o custo de oportunidade destes ativos precisa garantir e atingir sua posição de produto, de mercado, ou mesmo protegê-la em razão de ativos escassos.

Dierickx e Cool (1989) oferecem uma perspectiva no tópico-limite da imitação e mencionam que se trata de ativos não-comercializáveis e, portanto, não-disponíveis no mercado, sendo construídos como uma reputação por qualidade, capital humano, distribuidor confiável, capacidade de Pesquisa e Desenvolvimento, como exemplo. Por sua vez, o ativo estratégico, elemento comum a todos estes casos, é cumulativo, resultando aderência para um conjunto de políticas consistentes a todo momento.

Logo, as ideias seminais de Penrose (1959) e Wernerfelt (1984), e também por outros documentos como Dierickx e Cool (1989) e Barney (1991), somam ao trabalho de Peteraf (1993), cujas características são heterogeneidade e restrição à competição – uma vez adquiridos ou acumulados pela firma, os recursos devem ser difíceis ou impossíveis de serem imitados ou mesmo substituídos.

Dierickx e Cool (1989) convergindo com as ideias de Peteraf (1993) na importância de focar **o porquê** precisamente tipos de recursos e capacidades são considerados centrais para a RBT, como: ativos não-comercializáveis que são construídos e ativos que são acumulados na firma. Estes ativos têm, portanto, uma forte dimensão tácita e são socialmente complexos. Nasceram das habilidades organizacionais e de corporações de aprendizagem. O desenvolvimento destes ativos é *path dependent* no que diz respeito ao senso que precede níveis de aprendizado, investimentos, acumulação de ativos e desenvolvimento de atividades, conforme convergem Peteraf (1993) e Barney (1991).

Para Peteraf (1993) algumas condições devem estar presentes simultaneamente, como a heterogeneidade dos recursos, isto é, estes podem ser escassos, porém com eficiência superior, embora insuficientes para atender toda a indústria.

Barney em seu documento de 1991 adicionou ao tema da RBV a diferenciação entre vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável e um modelo que batizou de VRIO, sendo V de valioso, R de raro, I de difícilmente imitável, O de organizável.

Assim Barney (1991) define que os recursos mesmo raros, difíceis ou custosos de serem imitados podem ser organizados de tal forma a serem explorados, de forma a estes recursos construir uma fonte de vantagem competitiva sustentável para a firma. E junto a este conceito trouxe a ideia de mesmo que um recurso seja valioso e raro, mas de fácil imitação, ele só poderá ser fonte de vantagem competitiva temporária. É o fato de ser difícil ou custoso de imitar que torna a vantagem competitiva sustentável. O que o modelo VRIO faz é identificar qual é, de fato, a competência essencial da firma em questão.

Peteraf (1993) complementa o conceito VRIO de Barney (1991), com conceitos de limitações *ex-post* à competição – *ex post* significa que, uma vez adquiridos ou acumulados pela firma, os recursos são difíceis de ser imitados

ou substituíveis por outros mais eficientes, imitabilidade imperfeita e substituíbilidade imperfeita (BARNEY, 1991).

Mobilidade imperfeita ou não substituíbilidade dos recursos podem significar que estes possuem maior potencial para agregação de valor se utilizados dentro da firma do que fora dela, conceito em que Dierickx e Cool (1989) e Peteraf (1993) convergem.

Peteraf (1993) ainda acrescenta que limitação *ex-ante* à competição significa obtenção de recursos superiores, mas com uma implementação de sua estratégia a um custo inferior.

Portanto, conforme cita Peteraf (1993), variações de terminologia entre diversos documentos que abordam a RBV têm algumas vezes dificultado o entendimento. Termos e expressões são utilizados com sentidos semelhantes, contudo apesar das diferenças de terminologia portam semelhanças no seu significado. Isto é observado nos termos '*capacidades*' e '*competências*', onde conjunto de recursos são incorporados, com os quais se obtêm cooperação, coordenação, sendo possível executar tarefas e atividades produtivas.

Portanto a chave para construir um *framework* conceitual para Capacidades Dinâmicas é identificar como elas se configuram nos alicerces da vantagem competitiva, tornando-se distintas e difíceis de serem replicadas, devendo ser construídas, mantidas e melhoradas ao longo do tempo.

Conclui-se que a explicação do fator é na identificação das obras que caracterizam a perspectiva da Capacidade Dinâmica de forma evolutiva, pois neste fator encontra-se as obras que compõe a RBT, a RBV, Capacidade Dinâmica e as competências essenciais. Tendo o trabalho de Penrose (1959) como premissa a todas estas obras.

4.3 Considerações Finais

No estudo realizado alguns documentos não mostraram relevância na análise estatística do campo analisado, como, por exemplo, o ciclo de vida das capacidades (HELFAT e PETERAF, 2003) ou mesmo a aprendizagem organizacional subsidiando a evolução das Capacidades Dinâmicas (ZOLLO e Winter, 2002). Embora Acedo, Barroso e Galan (2006) tenham constatado em seu estudo que a Capacidade Dinâmica está entre a RBV e a área do conhecimento.

Conclui-se, então, que o estudo do campo Capacidade Dinâmica no Brasil possui ainda propostas já apresentadas no âmbito internacional que precisam ser incorporadas no âmbito nacional. Portanto, configurando oportunidades de pesquisas futuras.

Espera-se com isso, o enriquecimento da perspectiva no contexto brasileiro no que se refere à Capacidade Dinâmica.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES

Os resultados obtidos pela análise de co-citação permitem identificar os documentos que respondem ao problema de pesquisa proposto. Na realidade, tem-se um grupo de documentos (obras) que sustentam os aspectos conceituais do paradigma da capacitação dinâmica e, portanto, são documentos que devem fazer parte do escopo teórico de qualquer pesquisa em estratégia quando enfocam Capacidades Dinâmicas.

Como limitação da pesquisa, pode-se dizer que é de natureza metodológica. Ou seja, documentos mais recentes não puderam ser avaliados, pois ainda não se teve tempo hábil para que aparecessem citados. Assim, documentos do ano de 2007 não puderam ser analisados. Em particular, no ano de 2007, encontram-se dois documentos: Helfat *et al.* (2007) e Teece (2007), que representam uma consolidação de trabalhos anteriores, além de poderem ser compreendidos como representando uma abordagem metassistêmica do paradigma da capacitação dinâmica, respectivamente. Com isto posto, seria plausível estabelecer uma agenda de pesquisa em que novos trabalhos fossem avaliados para se medir a contribuição efetiva desses dois em particular e avaliar em que grupos se inserem nos termos dos resultados obtidos neste trabalho.

Além disso, obras mais antigas como as de HELFAT e PETERAF (2003) e ZOLLO e WINTER (2002), ainda não se apresentam relevantes na formação do campo de Capacidade Dinâmica no âmbito nacional.

A pesquisa realizada complementa pesquisas anteriores realizadas por outros autores que exploraram a '*Visão Baseada em Recursos*', mas que não focaram aspectos específicos da Capacidade Dinâmica, objeto deste estudo.

Constatou-se teoricamente que a Capacidade Dinâmica baseia-se na compreensão sistêmica da firma e é impactada por processos organizacionais, sistemas e estruturas que devem ser capazes de responder às mudanças do ambiente.

Diante disso, reafirma-se a agenda proposta por Mello e Cunha (2001) que permanece atual e acrescentam-se outras questões de pesquisa:

Como os Negócios podem ser reconfigurados com o mercado e/ou a tecnologia em transformações constantes?

Como as empresas brasileiras que atuam no segmento de tecnologia podem construir suas Capacidades Dinâmicas de forma prática?

Como medir a Capacidade Dinâmica relacionando o seu ciclo de vida e o próprio processo de aprendizagem organizacional?

Como medir a Capacidade Dinâmica e relacioná-la à vantagem competitiva?

O que diferencia capacidade operacional, procedimentos, rotinas organizacionais por não serem a base da vantagem competitiva da Capacidade Dinâmica?

Com isto, espera-se ter contribuído para o avanço da Teoria Baseada em Recursos, tendo em vista a Capacidade Dinâmica que é uma proposta que objetiva instrumentalizar os gerentes de empresas que atuam em contextos de competição turbulentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEDO, J.F.; BARROSO, C.; GALAN, J.L. The Resource-Based Theory: Dissemination and Main Trends. **Strategic Management Journal**, (27), 2006, pp. 621-63.

ACEDO, J.F.; BARROSO, C.; BUENO, J.C.; GONZALEZ, J.L. Dominant Approaches in the Field of Management. **The International Journal of Organizational Analysis**, (9), 2001, pp. 327-353.

ADNER, R.; HELFAT, C. Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. **Strategic Management Journal**, 24, 2003, pp. 1011-1026.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, 14, 1993, pp. 33-46.

ARAGÃO, L.; OLIVEIRA, O. Visão Baseada em Recursos e Capacidades Dinâmicas no Contexto Brasileiro. A Produção e a Evolução Acadêmica em Dez Anos de Contribuições. **EnANPAD 2007. XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro / RJ – 22 a 26 de setembro de 2007.

BANDEIRA DE MELLO, R. ; CUNHA, C. A Natureza e a Dinâmica das Capacidades Organizacionais no Contexto Brasileiro: Uma Agenda para Pesquisas Sobre a Vantagem Competitiva das Empresas Brasileiras. **ANPAD 2001**.

BARNEY, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17 (1), 1991, pp. 99-120.

BARNEY, J.; CLARK, D.N. **Resource-Based Theory**. Cap. 12. London: Oxford, 2007.

BARNEY, J.B. Firm Strategic Factor Markets: Expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, 32 (10), 1986, pp. 1231-1241.

BARNEY, JB. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Prentice Hall. 2002, 2nd.ed.

BROWN, S.; EISENHARDT, K.. **Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos**. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 1998.

CARNEIRO, J.M.T.; CAVALCANTI, M.A.F.D; SILVA, J.F. Os Determinantes da Sustentabilidade da Vantagem Competitiva na Visão Resource-Based. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD – XVII, 1999, Foz do Iguaçu – PR. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

CLARK, B.K.; FUJIMOTO, T. The Power of Product Integrity. **Harvard Business Review**, November-December 1990.

COLLIS, D.J. How Valuable are Organizational Capabilities? **Strategic Management Journal**, 15 (Winter Special Issue), 1994, pp. 143-152.

CORRAR, L.J; PAULO, E; DIAS FILHO, J.M. Análise Multivariada. São Paulo: Atlas, 2007.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. **Management Science**, (35) 12, 1989, pp. 1504-1511.

DOSI, G.; NELSON, R; WINTER, S. **The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities**. Oxford University Press. New York. eds 2000

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic Capabilities: What are They? **Strategic Management Journal**, 21, 2000, pp. 1105-1121.

GALUNIC, D.C.; EISENHARDT, K.M. Architectural Innovation and Modular Corporate Forms. **Academy of Management Journal**, 44, 2001, pp 1229-1249.

GHEMAWAT, P. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. **Business History Review**, Spring-2002, pp. 37-74.

GRANT, R. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, Spring 1991.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate Data Analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HALL, R. The Strategic Analysis of Intangible Resources. **Strategic Management Journal**, 13, 1992, pp. 135-144.

HELFAAT, C.; PETERAF, M. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. **Strategic Management Journal**. October Special Issue (24), 2003, pp. 997-1010.

HELFAAT, C., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D., WINTER, S. **Dynamic Capabilities – Understanding Strategic Change in Organizations**. Blackwell Publishing Ltd. 2007.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts)**. 5e. 2003 by South_Western, a division of Thompson Learning.

LEONARD-BARTON, D. Core Capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, Summer Special Issue. 1992, 13, pp. 111-125.

McCAIN, Katherine. Mapping Authors in Intellectual Space: A Technical Overview. **Journal of the American Society for Information Science**, 41(6), 1990, pp. 439-443.

NELSON, R.R.; WINTER, S.G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. 1982.

NERUR, S. P; RASHEED, A. A; NATARAJAN, V. The Intellectual Structure of The Strategic Management Field: An Author Co-Citation Analysis. **Strategic Management Journal**, v. 29, 2008. p. 319-336.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Basil Blackwell, London. 1959.

PETERAF, MA. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, 14(3): 179-191.

PISANO, G.P. In Search of Dynamic Capabilities: The Origins of R&D Competence in Biopharmaceuticals. In G.Dosi, R.R. Nelson and S.G. Winter (eds). **The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities**. Oxford, U.K: Oxford University Press. 2000.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review** . 65(3), 1990, pp. 43-60.

PORTER, M.E. **The Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980. York.

RAMOS-RODRIGUEZ, A.R.; RUIZ-NAVARRO, J. Changes in the Intellectual Structure of Strategic Management Research: A Bibliometric Study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. **Strategic Management Journal**, 25(10), 2004, pp. 981-1004.

ROSENBLOOM, R. Leadership, Capabilities, and Technological Change: The Transformation of NCR in the Electronic Era. **Strategic Management Journal**, 21, Fall Special issue, 2000, pp. 1083-1104.

RUMELT, R.P.; D, SCHENDEL; D.J. TEECE. Fundamental Issues in Strategy. **Harvard Business School Press**. 1994. Cambridge, MA.

SHAPIRO, C. The Theory of Business Strategy. **Journal of Economics**, 20 (1), 1989, pp 125-137.

SMALL, Henry. Co-citation in the Scientific Literature: A New Measure of the Relationship between Two Documents. **Journal of the American for Information Science**, July-August 1973, pp. 265-269.

TEECE, DAVID; PISANO, GARY. The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. **Industrial & Corporate Change**, 3 (3), 1994, pp. 537-556.

TEECE, DAVID; PISANO, GARY; SHUEN. A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**. 18(7), 1997, pp. 509-533.

TEECE, D.J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. **Strategic Management Journal**, 28, 2007, pp. 1319-1350.

TEECE, D.J. Capturing Value from Knowledge Assets: The new Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets. **California Management Review**. V. 40, n.3, 1998, p. 55-79.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**. 5(2), 1984, pp. 171-180.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. **Strategic Management Journal**. 16, 1995, pp. 171-174.

WHITE, H.D.; GRIFFTH, B. A Literature Measure of Intellectual Structure. **Journal of the American Society for Information Science**, May 1981, pp. 163-171.

WINTER, S. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, 24, October Special Issue 2003, pp. 991-996.

ZOLLO, M.; WINTER, S. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, 13, 2002, pp. 339-351.