

Capacidades e desempenho: tipos, relações e temporalidade

RENATA BARCELOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

ALLAN CLAUDIUS QUEIROZ BARBOSA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

Capacidades e desempenho: tipos, relações e temporalidade

1. Introdução

O presente artigo busca articular teoricamente as temáticas do desempenho e das capacidades das firmas de forma ampla – incluindo capacidades dinâmicas e ordinárias – e é motivado pela grande ênfase dada às capacidades dinâmicas atualmente no campo da economia e da estratégia como condições fundamentais para o desempenho das empresas (SHILKE, HU, HELFAT, 2018). Tal fato tem conduzido à delimitação de uma visão baseada em capacidades (LI et al., 2008; LEIBLEIN, 2011; VOGEL; GÜTTEL, 2013; PISANO, 2015; KARNA; RICHTER; RIESENKAMPPFF, 2016; TEECE, 2017), mas que não permitiu que outros tipos de capacidades (como as ordinárias) tivessem tratamento investigativo apropriado no processo de produção de desempenho.

O campo de estudos é ainda marcado por indefinições (PEZESHKAN *et al.*, 2016), dúvidas quanto à ontologia (FOSS et al., 2012), dúvidas quanto à aplicabilidade (EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT; WINTER, 2011; TEECE, 2007) e tautologias (KARNA; RICHTER; RIESENKAMPPFF, 2016), de forma que os ensaios acerca de uma visão baseada em capacidades ainda não geraram um modelo teórico claro ou largamente reconhecido que possa esclarecer a operacionalização das capacidades na promoção do desempenho.

O modelo teórico do estudo adota a dinâmica ambiental como moderadora da relação entre capacidade dinâmica e desempenho (BARON; KENNY, 1986; JANSEN; BOSCH; VOLBERDA, 2006; TIANIAN; YEZHUANG; QIANQUAN, 2014), o que é aqui considerado como uma evolução sobre a perspectiva da visão baseada em recursos (VBR) e acrescenta as capacidades ordinárias como elementos complementares e dependentes das dinâmicas e diretamente relacionadas ao desempenho (KARNA; RICHTER; RIESENKAMPPFF, 2016).

2. Problema de pesquisa

Pezeshkan *et al.* (2016) concluem que novos estudos rigorosos entre as relações entre capacidades e desempenho devam ser conduzidos para a evolução do campo teórico das capacidades dinâmicas, uma vez que enquanto alguns autores defendem que capacidades dinâmicas impactam diretamente o desempenho (TEECE, 2014), outros como Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) propõem um modelo de relacionamento entre capacidades e desempenho no qual as capacidades dinâmicas são apenas indiretamente relacionadas ao desempenho.

Partindo desta provocação, a seguinte pergunta geral orientou a investigação teórica aqui conduzida: **como as capacidades geram o desempenho das firmas e qual papel cabe às capacidades dinâmicas e às capacidades ordinárias nesta relação?**

A pergunta também se justifica a partir da maior relevância teórica dada às capacidades dinâmicas, às quais não respondem completamente à proposta ‘penroseana’ (PENROSE, 2006), ainda na década de 1950, de que

“A longo prazo, a lucratividade, a sobrevivência e o crescimento de uma firma não dependem tanto da eficiência com a qual ela é capaz de organizar a produção de até um conjunto altamente diversificado de produtos, quanto de sua capacidade de estabelecer uma ou mais bases amplas e relativamente seguras sobre as quais possa vir a adaptar e estender suas atividades em um mundo incerto, mutável e competitivo. Mais do que a escala de produção ou até, dentro de limites, do que o tamanho da firma, é a natureza da posição básica por ela estabelecida que constitui o principal fator a considerar.” (p. 214).

No sentido proposto acima, “bases relativamente seguras” podem indicar a relevância do papel das capacidades ordinárias tanto para a geração de valor quanto para a própria adaptação, uma vez que criam condições básicas para o desenvolvimento da firma e para seu posicionamento no mercado com uma certa estabilidade vantajosa.

Estudos de Karna, Richter e Riesenkampff (2016), Protogerou, Caloghirou e Lioukas (2011), Schilke (2014) e Takahashi, Bulgacov e Giacomini, (2016) oferecem as principais bases para um relacionamento consistente entre capacidades dinâmicas e ordinárias na explicação do desempenho. Entretanto, Richard et al. (2009) esclarecem que a definição de desempenho é surpreendentemente ‘aberta’, mesmo tratando-se do principal interesse dos estudos da gestão. Conclui-se, portanto, que o construto mereça melhores investigações, especialmente em estudos relacionados às capacidades.

3. Referencial teórico – capacidades e desempenho da firma

Collis (1994) define as capacidades como rotinas socialmente complexas que determinam a eficiência com a qual as firmas transformam entradas em saídas. Capacidades organizacionais não são apenas manifestações de estruturas e processos, mas residem na cultura e nos relacionamentos pessoais intrafirma e tratam da habilidade da firma em desempenhar uma atividade, seja ela estática, dinâmica ou criativa.

Ao lançarem o conceito das capacidades dinâmicas, Teece *et al.* (1997) inauguraram uma nova ‘escola’ que remonta às definições de autores anteriores, mas em setores específicos de tecnologia e com definições ainda genéricas. O sucesso do novo construto exigiu a rediscussão das definições das capacidades, e tanto Richard Nelson quanto Sidney Winter foram vozes ativas nessa retomada (DOSI; NELSON; WINTER, 2001; FOSS *et al.*, 2012; JACOBIDES; WINTER, 2005; WINTER, 2003).

Winter (2003) definiu uma capacidade organizacional como uma rotina de alto nível (ou uma coleção de rotinas). Em trabalho posterior com colegas (FOSS *et al.*, 2012), ele considerou capacidades como conjuntos de rotinas com seus fluxos de implementação que conferem à gestão um conjunto de opções para decisões sobre a produção de resultados relevantes de um tipo particular. Além da importância do aprendizado e da visão processual, os autores explicam que capacidades existem no nível da firma e não do indivíduo, têm algum nível de inflexibilidade e apresentam estabilidade de tempos em tempos.

Teece (2014) definiu o construto das capacidades como um conjunto de atividades correntes ou potenciais que utilizam os recursos produtivos da firma para fazer ou entregar produtos ou serviços. Elas surgem do aprendizado, dos recursos e da história organizacional e são liberadas a partir de propósitos ou produtos específicos. Assim, não seriam classificadas apenas mediante um resultado objetivamente comprovado e existem tanto como potencial quanto como realidade (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Somando essas visões, capacidades são consideradas nesse trabalho como **conjuntos de atividades correntes ou potenciais que utilizam e forjam recursos da firma para fazer ou entregar produtos ou serviços que produzem resultado relevante para a firma. Elas são dependentes da trajetória, baseadas em conhecimento e possuem algum nível de inflexibilidade e estabilidade.**

Kolk e Rungi (2012) dividem as capacidades em dois tipos: exploratórias e exploratórias. As primeiras são voltadas para a inovação e visão de longo prazo, enquanto as últimas visam avançar sobre os conhecimentos já existentes para objetivos de curto prazo. Para os autores, capacidades operacionais se aproximam das capacidades exploratórias, enquanto as dinâmicas se aproximam das capacidades exploratórias. Tal visão aproxima-se ao recorte de Winter (2003), que as distingue entre: (1) capacidades ordinárias (ou de nível zero) – aquelas que permitem que uma firma sobreviva no curto

prazo e (2) capacidades dinâmicas – aquelas que operam para estender, modificar ou criar capacidades ordinárias.

3.1. Capacidades dinâmicas

Miles *et al.* (1978) já defendiam que as empresas deveriam se ajustar mediante mudanças ambientais e incerteza, redefinindo a maneira de interagirem com o ambiente externo. Entretanto, o conceito das capacidades dinâmicas possibilitou maior arcabouço e localização teórica a esta ideia e tem conduzido, inclusive, ao desenvolvimento de uma teoria baseada em capacidades (PISANO, 2015; TEECE, 2017).

Capacidades dinâmicas são defendidas como a forma pela qual as empresas atingem e sustentam uma vantagem competitiva (EISENHARDT; MARTIN, 2000; PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013; TONDOLO; BITENCOURT, 2014), e já estavam na essência do conceito de Collis (1994) de que as empresas que vencerão amanhã são aquelas que desenvolvem capacidades de inovação mais rapidamente e melhor. Definidas como criadoras e reconfiguradoras de outras capacidades (WINTER, 2003), elas incluem a flexibilidade de se migrar entre capacidades de forma mais eficiente ou rápida do que os competidores ou a habilidade de responder ou de iniciar inovações radicais.

Originariamente, as capacidades dinâmicas foram situadas em um mundo *schumpeteriano* dinâmico, de competição baseada na inovação, rivalidade de preço e desempenho, retornos crescentes e destruição criativa de competências existentes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A partir da visão baseada em recursos (BARNEY, 1991) e das teorias evolucionárias (NELSON; WINTER, 2005; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006), elas seriam uma base fundamental para a inovação e para a sobrevivência das empresas frente ao mecanismo de seleção do mercado em ambientes marcados pela inovação tecnológica.

Eisenhardt e Martin (2000) contribuíram para uma localização mais ampla na medida em que consideraram a velocidade dos mercados independentemente de características exclusivamente tecnológicas. Nessa última abordagem, capacidades dinâmicas existem tanto em mercados mais estáveis quanto nos mais rápidos, mas apresentam características diferentes em cada um deles, o que abre um leque mais amplo para a aplicação das capacidades dinâmicas.

Teece (2007) propõe um modelo tripartite para as capacidades dinâmicas: capacidades de perceber, de projetar e de reconfigurar, sendo que as duas primeiras podem ser precursoras da última, conforme já demonstrado por Danneels (2016).

A partir dos processos de mudança explicitados por Eisenhardt e Martin (2000), capacidades dinâmicas não podem, sozinhas, gerar riqueza¹, afinal, é necessário que se extraia valor máximo dos investimentos empregados via capacidades dinâmicas. Nesse sentido, a operacionalização da riqueza só poderia ocorrer por meio de capacidades ordinárias.

A linguagem de finanças pode explicar tal realidade: mais do que a inovação por si, é necessário explorá-la ao máximo, otimizando no médio ou longo prazo recursos que ela exigiu em sua fase de desenvolvimento. Tal dinâmica pode ser demonstrada na prática de projeção de fluxos de caixa, utilizada para a avaliação de empresas e projetos (BIERMAN; SMIDT, 1978).

Já Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) contribuem para esta discussão ao esclarecer que os efeitos positivos das capacidades dinâmicas requerem tempo para se

¹ É possível que existam empresas que consigam produzir riquezas exclusivamente com capacidades dinâmicas. Nesses casos, elas deveriam ser tratadas como serviços finais, tais como projetos inovativos.

mostrarem em função dos custos envolvidos no desenvolvimento e exercício das de tais capacidades. Tal ideia é fundamental para se medir correlações entre capacidades dinâmicas e desempenho.

3.2.As capacidades ordinárias

Apesar de diversos autores (DRNEVICH; KRIAUCIUNAS, 2011; TEECE, 2014) dividirem as capacidades da firma entre dinâmicas e ordinárias, as últimas são menos discutidas – e, principalmente, mensuradas – nos trabalhos acadêmicos. Tal realidade parece estar alinhada com o diagnóstico de Williamson (1991), segundo o qual “*the analysis of efficiency is believed to have reached such an advanced stage of development that further work of this kind is not needed*”² (p. 75). Um dos objetivos secundários do presente esforço teórico é trazê-las ao seu nível de relevância, conforme já foi empiricamente demonstrado por Karna, Richter e Riesenkauff (2016).

Mesmo reconhecendo-se que definições e detalhamentos das capacidades ordinárias como construto sejam mais raros nos estudos sobre as capacidades das firmas, entende-se que elas estão na base de qualquer discurso sobre eficiência das empresas, são fundamentais para a geração de riqueza, são operacionais (HELFAT; WINTER, 2011) e se aproximam às atividades estáticas (COLLIS, 1994).

Uma das definições mais aceitas é a de que capacidades ordinárias são aquelas que possibilitam a sobrevivência (*make a living*) da empresa (WINTER, 2003; HELFAT et WINTER, 2011), ou, em outras palavras, são aquelas que permitem que uma organização desempenhe suas atividades ordinárias ou regulares e resultam da experiência estática de se atender um nicho prévio de mercado (DANNEELS, 2016; GRUBER et al., 2013). Nesse sentido, parece claramente aceitável que elas sejam a fonte de produção de desempenho. Segundo Collis (1994), tais capacidades podem tanto ser consideradas fontes de vantagens competitivas quanto podem ser facilmente substituídas ou invalidadas por capacidades de ordem superior.

Karna, Richter e Riesenkauff (2016) consideram que elas sejam responsáveis pela operacionalização do conhecimento, permitindo que a organização conduza suas atividades em bases já correntes. São as habilidades e informações necessárias para operacionalizar, manter e reparar tecnologia (*know-how*). Sendo do tipo explotatórias, as capacidades ordinárias são mais baratas, envolvem menos riscos, são menos complexas e produzem retornos mais precisos e imediatos (KOLK; RUNGI, 2012).

Drnevich e Kriauciunas (2011) defendem algumas características das capacidades ordinárias, abrindo possibilidades mais amplas na medida em que elas podem ser homogêneas (repetitivas) ou heterogêneas e de difícil gestão. Nesse sentido, eles valorizam a ideia das capacidades ordinárias na medida em que elas podem ser consideradas como fontes de vantagens competitivas desde que sejam heterogêneas.

3.3. Desempenho da firma

A definição de desempenho é surpreendentemente ‘aberta’, mesmo tratando-se do principal interesse dos estudos da gestão (RICHARD et al. 2009). O construto não tem uma definição universal ou amplamente aceita, fato que é percebido nos estudos relacionados às capacidades.

Rungi (2014), por exemplo, define desempenho como a comercialização de vantagens competitivas, e Hervas-Oliver et al. (2017) consideram flexibilidade,

² Tradução livre: “acredita-se que a análise de eficiência tenha atingido um estágio tão avançado de desenvolvimento que trabalhos nesse sentido não sejam mais necessários”.

produtividade e redução de custos como medidas de desempenho das firmas. Já Teece (2014) ressalta a importância da medida da geração de fluxo de caixa da empresa.

A partir de estudo bibliométrico, Richard et al. (2009) oferecem três dimensões de análise de desempenho: (1) os *stakeholders* aos quais eles se relacionam, (2) a heterogeneidade dos tipos de desempenho e (3) a duração – ou persistência – do desempenho. Na primeira dimensão, eles esclarecem que *stakeholders* são de diversos tipos – e, portanto, diversos interesses, conforme já explicitado por Freeman, Wicks e Parmar (2004) – e que o modelo anglo-saxão adotado nos EUA dá prioridade aos interesses dos acionistas. Como implicação, sugerem que medidas de desempenho devem dar peso relativo aos *stakeholders*-foco de uma firma específica.

A segunda dimensão, a heterogeneidade, assume que características das firmas, tais como o tamanho, influenciam no desempenho, uma vez que firmas pequenas e grandes possuem recursos e estratégias muito diferenciadas. Assim, diferentes estratégias levam a resultados diferentes. Tal perspectiva demonstra um dificultador para medidas gerais de desempenho, uma vez que as mesmas devem ser específicas a determinados tipos de empresas.

A terceira dimensão refere-se à persistência do desempenho, a qual salienta os riscos de medidas de desempenho que sejam de curto ou médio prazo, uma vez que o desempenho pode ser ocasionado por eventos randômicos e é dependente do contexto. Nesse sentido, quebra-se a linearidade entre ação da firma (e, por conseguinte, a capacidade) e o desempenho, o que denota uma relação que pode ser direta ou indireta entre capacidades, ambiente e desempenho.

Assim, a dependência do tempo (*time-dependency*) também surge como elemento fundamental e com grande impacto para a qualidade das medições do construto. O fenômeno exige que as medidas de desempenho sejam correlacionadas com a atividade a ser mensurada em um período específico de tempo. Neste sentido, pode-se concluir que a complexidade e sobreposição temporal e espacial das diversas atividades da firma pode ser um elemento que dificulta as análises de relações entre capacidades e desempenho.

Outro elemento complicador é o fato de que além de ser variável dependente das ações da firma, o desempenho pode também ser antecedente a elas. Patel e Chrisman (2013), por exemplo, relacionam desempenho a capacidades exploratórias e exploratórias em empresas familiares. Seu estudo demonstra que, quando o desempenho é insatisfatório, as empresas tendem a ser mais exploratórias e quando é satisfatório, capacidades exploratórias se destacam.

Richard et al. (2009) citam mais de 200 medidas de desempenho presentes em alguns dos principais periódicos do campo da Administração. As principais delas são referentes a medidas econômicas tais como: fluxo de caixa da operação, EBIT, EBITDA, participação no mercado, lucro líquido operacional, retorno sobre ativos, margem de lucro, vendas e crescimento de vendas, entre outros.

Já Rungi (2014) conduz a discussão para um nível superior e define desempenho como a comercialização de vantagens competitivas ao mesmo tempo em que tenta medi-lo a partir de indicadores de lucro e *turnover*. Tal exemplo ilustra claramente um déficit de definições, além de um fenômeno de confusão de níveis entre os objetivos mais finalísticos das empresas (como o lucro) e os objetivos de processos que são antecedentes aos primeiros (como o *turnover*).

Alguns autores salientam a importância do ambiente externo para o desempenho (EISENHARDT; FURR; BINGHAM, 2010). Makkonen et al. (2014) defendem que o crescimento da receita é uma medida de desempenho mais aderente ao grau de ajuste ao ambiente externo. Denrell, Fang e Zhao (2013) demonstram que o desempenho superior sustentado ao longo do tempo pode ser um indicador menos confiável em realidades nas

quais eventos de sorte (“*chance events*”) tenham consequências duradouras. Eles defendem que o desempenho superior sustentado pode resultar de acidentes históricos (“*where certain actors happened to be at the right place at the right time*” (p. 194)), especialmente em função de processos de vantagem estratégica cumulativa.

4. Discussão: A relação entre as capacidades dinâmicas e ordinárias e entre capacidades e desempenho

Segundo Karna, Richter e Riesenkauff (2016) capacidades dinâmicas servem, principalmente, para renovar o estoque de capacidades ordinárias das empresas, o que denota a ideia de que é a utilização ótima de cada uma delas – a adaptação e a inovação gerada pelas capacidades dinâmicas e a eficiência gerada pelas capacidades ordinárias – ao longo do tempo, o que gera valor para as organizações.

Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) propõem um modelo de relacionamento entre capacidades e desempenho (Figura 1) que visa esclarecer a relação de dependência entre elas e em relação ao conhecimento e aprendizado. Entretanto, no seu modelo, as capacidades dinâmicas são apenas indiretamente relacionadas ao desempenho (o que vai contra a autores supracitados), enquanto as capacidades ordinárias e o próprio conhecimento organizacional seriam os responsáveis diretos pelo desempenho.

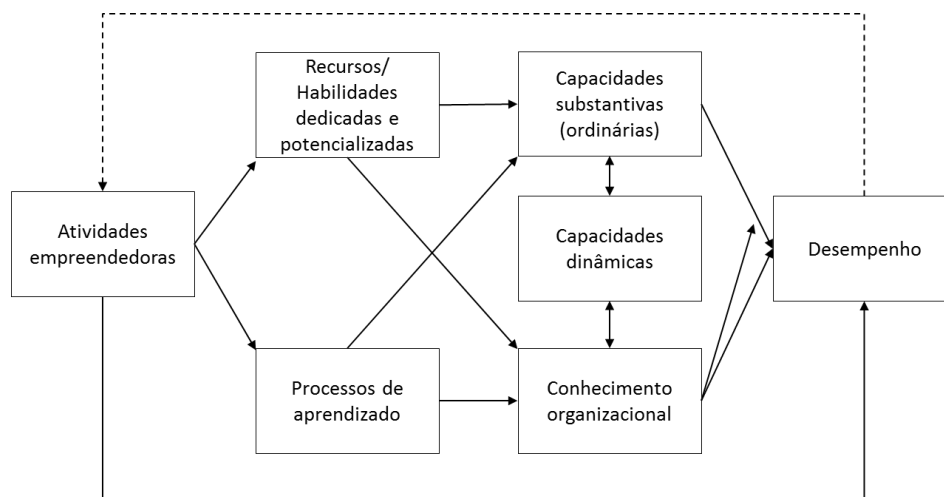


Figura 1: um modelo estilizado de formação de capacidades e desempenho.

Fonte: traduzido de Zahra, Sapienza e Davidsson (2006)

O modelo de Zahra *et al.* (2006) ainda contempla contradições frente a Teece (2014): trata conhecimento organizacional no mesmo nível de capacidades ordinárias, de forma que ele se relaciona diretamente com o desempenho, mesmo não estando diretamente relacionado a alguma capacidade.

No intuito de se buscar um modelo mais conciliador das diversas teorias investigadas, propõe-se uma definição mais geral de uma função para as capacidades dinâmicas que contemple a relevância das capacidades ordinárias na realização do desempenho: **capacidades dinâmicas existem para gerar um sistema de capacidades ordinárias que serão selecionadas pelo mecanismo ambiental a ponto de gerarem riqueza, ou seja, a ponto de resistirem por tempo suficiente para compensarem os investimentos e os custos de oportunidade envolvidos na escolha estratégica definida pelas capacidades dinâmicas. Elas também existem para manter o seu próprio mecanismo de geração, uma vez que precisam se reconfigurar ao longo do tempo e**

são capazes de impactar o desempenho diretamente, seja pelo consumo ou pela criação direta de recursos³. Capacidades dinâmicas também impactam diretamente o valor de uma firma quando produzem a expectativa de geração de riqueza futura, sendo responsável, também, pelo desempenho.

Tal lógica exige um redesenho de um modelo de formação de capacidades e do desempenho (Figura 2) no qual processo de aprendizado e conhecimento são paralelos às capacidades, mas se materializam nelas. O desempenho de forma geral e ampla é visto como um mecanismo de *feedback* que alimenta e produz reação das capacidades.

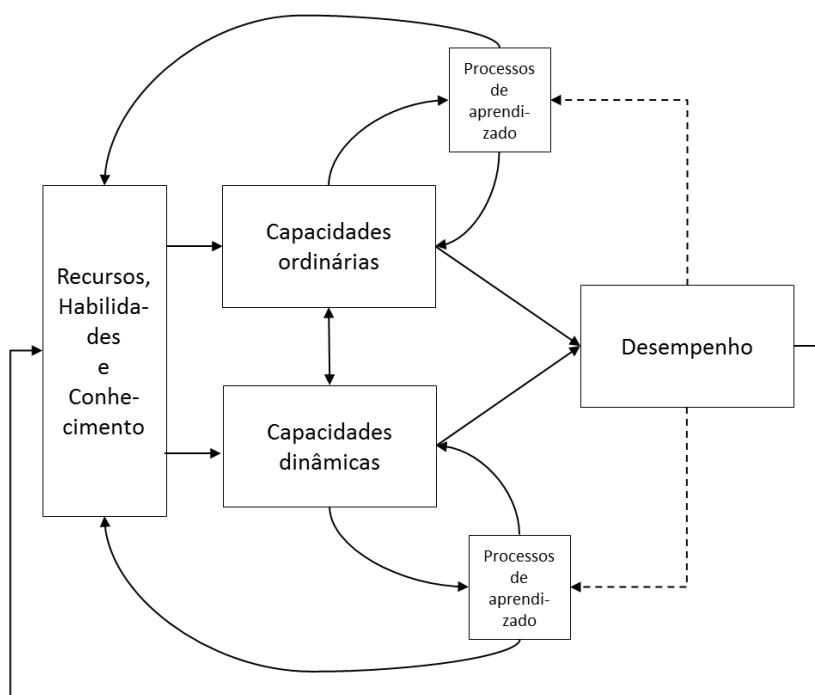


Figura 2: um novo modelo de relacionamento entre recursos, aprendizado, capacidades e desempenho.

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir desta definição, percebe-se que uma visão geral de uma teoria de capacidades que concilie as diversas teorias já propostas exige a necessidade de distinção clara entre tipos de desempenho a serem tratados: por exemplo, no desempenho financeiro, enquanto as capacidades dinâmicas impactam no curto prazo em função dos investimentos que podem requerer, impactam também no longo prazo em função da geração de expectativas de ganhos futuros. Já as capacidades ordinárias impactam no curto prazo em função da relevância da eficiência no resultado econômico de sua operação (lucro ou prejuízo, por exemplo).

O modelo reflexivo proposto denota complexidade (SIMON, 1976) e, portanto, incerteza entre os eventos. Afinal, na perspectiva do indivíduo, a alocação de recursos da firma é determinada por indivíduos de racionalidade limitada (SIMON, 1976), atenção imperfeita a todos os elementos que o circundam (OCASIO, 1997) e pautados por maior ou menor perfil empreendedor.

³ O consumo de recursos pode ser facilmente mensurado, por exemplo, pelos investimentos exigidos pelos projetos estratégicos. Já a criação direta de recursos é especialmente adequada a empresas que possam comercializar capacidades dinâmicas, tais como empresas de serviços de consultoria.

Ainda que incerteza faça parte da natureza da ação econômica (DRUCKER, 1995; PENROSE, 2006; McGRATH, 2013), teorias específicas a respeito do fenômeno não são largamente utilizadas nos estudos sobre as capacidades. Mesmo a estratégia de diversificação delineada por Edith Penrose, a qual seria uma saída lógica para o problema da incerteza, não havia sofrido aprofundamentos ou organização até o início do século XX (MARTIN; SAYRAK, 2003).

Além disso, a dependência do passado (*past dependency*) é bastante citada (EISENHARDT; MARTIN, 2000; GELHARD; VON DELFT; GUDERGAN, 2016), mas pouco explorada teórica e empiricamente. A relação temporal entre as capacidades dinâmicas e o desempenho foi encontrada em apenas um estudo prévio (SCHILKE, 2014) com perfil de pesquisa longitudinal. No intuito de propor a relevância da dependência da trajetória e buscar maiores chances de explicação dos fenômenos, a temporalidade foi inserida no modelo teórico final deste estudo. Afinal, se o processo que vai da ativação das capacidades dinâmicas ao desempenho passa pela reconfiguração das capacidades ordinárias, é possível que exista uma distância temporal considerável entre alguns tipos de capacidades e o desempenho.

Enquanto todos os estudos prévios buscam a correlação entre dinâmica ambiental, capacidades e desempenho em um único período de tempo, Collis (1994) já dizia que as capacidades dinâmicas teriam a função de levar a firma ao sucesso futuro. Os efeitos positivos das capacidades dinâmicas exigiriam tempo para aparecerem, em função dos custos envolvidos no desenvolvimento e exercício das mesmas (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Entretanto, nem mesmo o estudo longitudinal proposto por Shilke (2014) investigou a relação entre as capacidades dinâmicas em um tempo t_0 com o impacto no desempenho em um período posterior.

Acredita-se que esta visão possa comprometer estudos empíricos que visem relacionar capacidade e desempenho, trazendo o risco, principalmente, de não se encontrar correlações entre as capacidades e o desempenho, a depender da construção adotada para cada um destes conceitos. Assim, o presente esforço teórico considerou uma estrutura de seções temporais distintas (*crosssectional study* (RINDFLEISCH et al., 2008)) construindo a possibilidade de análise multitemporal ainda não encontrada em estudos prévios sobre as capacidades, conforme Figura 03.

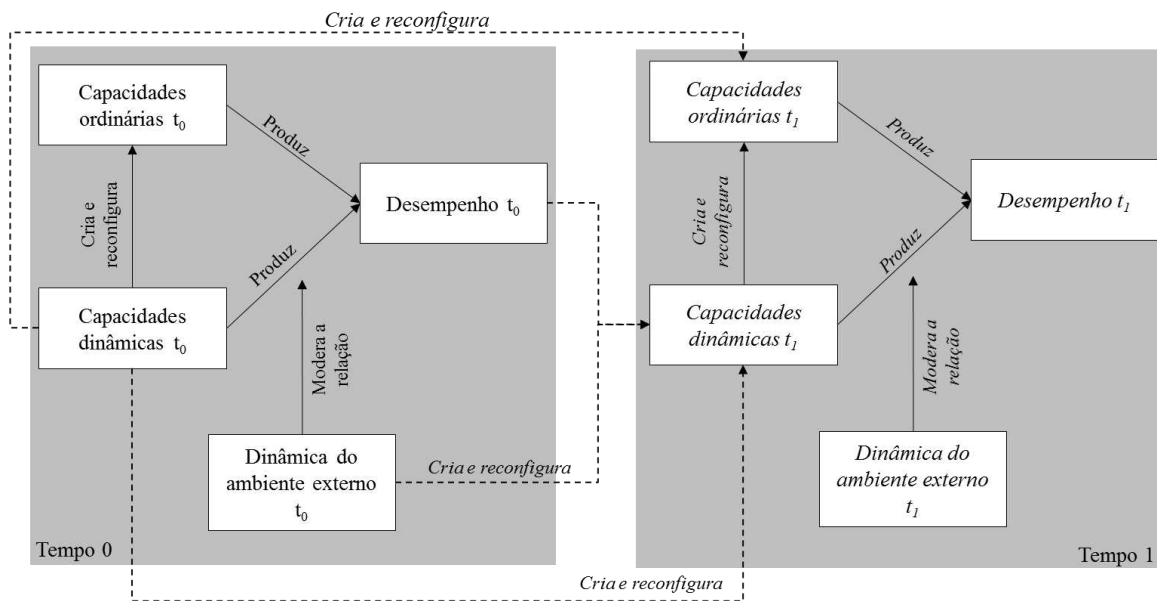


Figura 3: o modelo teórico proposto inserido na perspectiva temporal.

Fonte: elaborado pelos autores.⁴

O modelo teórico proposto inserido na perspectiva temporal esclarece, portanto, que, a depender do tipo e efeito de medidas de desempenho investigadas, capacidades podem se relacionar a diferentes tipos de desempenho em janelas temporais distintas. O esclarecimento de funções de curto e longo prazo para o desempenho é fundamental, portanto, para o estabelecimento de correlações entre capacidades e desempenho.

Desta forma, partindo das definições de desempenho propostas por Richard (2009), algumas correlações possivelmente mais viáveis são aqui propostas no quadro 01.

Construto	Desempenho de curto prazo	Desempenho de longo prazo
Capacidade dinâmica (CD)	CD podem se relacionar ao desempenho no curto prazo na medida em que o construto de capacidade impacte recursos correntes no tempo de análise, tal como endividamento. Para se relacionarem a medidas econômicas como lucro ou EBITDA, devem ter velocidade suficiente para a produção capacidades de aumento de receita ou de eficiência dentro do período de análise.	CD se relacionam a medidas de valor projetadas para o futuro (COLLIS, 1994), uma vez que geram expectativas de inovação. Exemplos: valor de ações, ou valor do negócio (DAMODARAM, 2009).
Capacidade ordinária	Relação coerente entre capacidades ordinárias e desempenho. Medidas de lucro, EBITDA e receita são condizentes com este tipo de	A relação entre capacidades ordinárias e o desempenho de longo prazo pode ser estabelecida se capacidades de governança corporativa forem consideradas

⁴ Na figura, as linhas tracejadas indicam as possibilidades de correlação entre os elementos no tempo 0 (zero) e os elementos no tempo 1.

	relação (KOLK; RUNGI, 2012; MAKKONEN <i>et al</i> , 2014; WINTER, 2003).	como ordinárias. Se a governança corporativa é tida condição para a inovação potencializa o valor da firma no longo prazo.
--	--	--

Enfim, ainda que o quadro 01 não tenha caráter exaustivo, possibilita a demonstração de que, enquanto o grande produto das capacidades dinâmicas é a expectativa de geração de riqueza (o que pode ser medido pelo valor de mercado da empresa (DAMODARAN, 2009)), o das capacidades ordinárias é o desempenho em um período mais curto de tempo (KOLK; RUNGI, 2012)⁵.

Assim, é possível imaginar uma sequência temporal entre as capacidades: enquanto as dinâmicas testam e criam novas formas de trabalho na empresa, as ordinárias seriam a operação de cada novo modelo proposto e testado interna e externamente⁶. A partir dele, defende-se que as capacidades dinâmicas não são responsáveis pela produção de riqueza no dia a dia, mas sim, de criar condições para ganhos futuros.

5. Conclusões

A discussão teórica empreendida se sustentou em construtos sustentados por bases teóricas consistentes, tais como a teoria evolucionária (NELSON; WINTER, 2005), a relevância das capacidades (CHANDLER JR, 1992; TEECE, PISANO, SHUEN, 1997), a visão baseada em recursos (BARNEY, 1991), as forças competitivas (PORTER, 1986) e os fatores individuais (NELSON; WINTER, 2005; PENROSE, 2006; SIMON, 1976).

Ela demonstrou o alto grau de complementariedade entre capacidades dinâmicas e ordinárias para a produção do desempenho, sustentando que uma visão baseada em capacidades que contemple não só as capacidades dinâmicas, mas também as capacidades ordinárias, possa ter maior potencial explicativo do que uma teoria baseada apenas nas capacidades dinâmicas. Esta abordagem remete-se à força da ambidestria (O'REILLY, TUSHMAN, 2004) para a explicação do desempenho.

As análises demonstraram, também, o quanto as definições claras de construtos de desempenho e de seu horizonte temporal de avaliação são fundamentais para qualquer estudo que vise relacionar capacidades a desempenho.

Acredita-se que tal proposta seja inovadora e que possa contribuir para a evolução de uma visão baseada em capacidades na medida em que pode orientar estudos teóricos e empíricos acerca do tema. Além disso, o esforço empreendido tem relevância didática na explicação de conceitos envolvidos em complexidade e indefinições teóricas tanto no campo da Administração quanto no campo da Economia, trazendo luz a conceitos clássicos com os quais as capacidades ainda não foram relacionadas.

⁵ Ainda que seja possível que existam empresas que sobrevivam da comercialização de capacidades dinâmicas (tais como consultorias de projetos e empresas de monitoramento de mercado), para a maioria das empresas, não há sentido na priorização teórica tão evidente das capacidades dinâmicas para a explicação do resultado. Assim, priorizar as capacidades dinâmicas em detrimento das capacidades ordinárias pode ser um erro fatal e até mesmo gerar bolhas especulativas que tanto atrapalham os sistemas econômicos.

⁶ O teste externo aqui proposto é fruto do mecanismo de seleção ambiental de Nelson e Winter (2005). O teste interno pressupõe a capacidade da firma em gerar economicidade (via capacidade ordinária) para a solução criada por uma capacidade dinâmica. Em paralelo às curvas de aprendizado da economia, a ideia é de que capacidades dinâmicas criam novas curvas enquanto capacidades ordinárias fazem com que a empresa navegue por uma curva trazendo eficiência.

Por exemplo, ao se remeter a elementos como aprendizado e conhecimento como formadores das capacidades, pode-se fazer uma relação às curvas de aprendizado da Economia, situando as capacidades dinâmicas como criadoras de novas curvas de aprendizado, enquanto as ordinárias corresponderiam à ‘navegação’ em uma curva de aprendizado já existente.

Já no campo da Administração, o esforço de delimitação do impacto das capacidades no tempo faz consonância com a ideia de Drucker (1995) de que seja simplesmente irrelevante prever o futuro e, ao invés disto, se deva dar relevância ao que já aconteceu hoje que moldará o futuro, ou seja, às capacidades dinâmicas e, possivelmente, a uma nova ideia de capacidades ambientais (capacidades existentes fora da firma), para as quais deixa-se aqui, sugestão para estudos futuros.

Sugere-se, também, maiores aprofundamentos acerca do poder moderador do ambiente externo nas relações entre capacidades e desempenho, sendo que tal tema apresentou-se no presente estudo como merecedor de investigações mais modernas.

6. Bibliografia

ALCHIAN, A. A. Uncertain, Evolution and Economic Theory. **Journal of Political Economy**, v. 58, n. 3, p. 211–2121, 1950.

BARCELOS, R. A dinâmica das capacidades - elementos para a gestão estratégica à luz da teoria evolucionária. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 11, n. 30, p. 1934–1962, 2017.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of personality and social psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173–1182, 1986.

BIERMAN, H.; SMIDT, S. **As Decisões de Orçamento de Capital - Análise Econômica e Financeira de Projetos de Investimento**. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1978.

CHANDLER JR, A. D. Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 6, n. 3, p. 79–100, 1992.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 1 994, p. 143–152, 1994.

DAFT, R. L.; SORMUREN, J.; PARKS, D. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. March 1987, p. 123–139, 1988.

DAMODARAN, A. **Gestão Estratégica do Risco**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DANNEELS, E. SURVEY MEASURES OF FIRST- AND SECOND-ORDER COMPETENCES. **Strategic Management Journal**, v. 2188, n. July 2015, p. 2174–2188, 2016.

DENRELL, J.; FANG, C.; ZHAO, Z. Inferring superior capabilities from sustained superior performance: a bayesian analysis. **Strategic Management Journal**

Management Journal, v. 34, p. 182–196, 2013.

DOSI, G. **Mudança Técnica e Transformação Industrial - a teoria e uma aplicação à indústria dos semicondutores**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

DRNEVICH, P. L.; KRIAUCIUNAS, A. P. Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance.

Strategic Management Journal, v. 32, p. 254–279, 2011.

DRUCKER, P. F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

EISENHARDT, K. M.; FURR, N. R.; BINGHAM, C. B. CROSSROADS—microfoundations of performance: balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. **Organization Science**, v. 21, n. 6, p. 1263–1273, 2010.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10–11, p. 1105–1121, 2000.

FELIN, T. et al. Microfoundations of Routines and Capabilities : Individuals , Processes , and Structure. n. December, 2012.

FOSS, N. J. et al. A Hegelian dialogue on the micro-foundations of organizational routines and capabilities. **European Management Review**, v. 9, n. 4, p. 173–197, 2012.

FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 364–369, 2004.

GELHARD, C.; VON DELFT, S.; GUDERGAN, S. P. Heterogeneity in dynamic capability configurations: Equifinality and strategic performance. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 5272–5279, 2016.

GRUBER, M. et al. Escaping the Prior Knowledge Corridor : What Shapes the Number and Variety of Market Opportunities Identified Before Market Entry of Technology Start-ups. **Organization Science**, v. 24, n. 1, p. 280–300, 2013.

HELFAT, C. E. et al. **Dynamic Capabilities**. Oxford: Blackwell Publishing, 2007.

HELFAT, C. E.; WINTER, S. G. UNTANGLING DYNAMIC AND OPERATIONAL CAPABILITIES : STRATEGY FOR THE (N) EVER-CHANGING WORLD. **Strategic Management Journal**, n. 32, p. 1243–1250, 2011.

HERVAS-OLIVER, J.-L. et al. On the joint effect of technological and management innovations on performance : increasing or diminishing returns ? **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 0, n. 0, p. 1–13, 2017.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. Theory and research in strategic management : swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417–456, 1999.

JANSEN, J. J. P.; BOSCH, F. A. J. VAN DEN; VOLBERDA, H. W. Exploratory innovation , exploitative innovation , and performance : effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management Science**, v. 52, n. December 2017, p. 1661–1674, 2006.

KARNA, A.; RICHTER, A.; RIESENKAMPPFF, E. Revisiting the role of the environment in the capabilities – financial performance relationship : A meta-analysis. **Strategic Management Journal**, v. 37, p. 1154–1173, 2016.

- KOLK, A.; RUNGI, M. Total Exploitation Orientation in Capability Development : The Cross-case of Google , Ericsson , Microsoft and Nokia. **Research in Economics and Business**, v. 4, n. 2, 2012.
- LEIBLEIN, M. J. What do resource- and capability- based theories propose ? **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 909–932, 2011.
- LI, D. et al. Friends, acquaintances, or strangers? Partner selection in R&D alliances. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 2, p. 315–334, 2008.
- LIN, C. et al. The alliance innovation performance of R&D alliances—the absorptive capacity perspective. **Technovation**, v. 32, n. 5, p. 282–292, 2012.
- MAHTO, R. V.; KHANIN, D. Satisfaction with past financial performance, risk taking, and future performance expectations in the family business. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 3, p. 801–818, 2015.
- MARTIN, J. D.; SAYRAK, A. Corporate diversification and shareholder value: a survey of recent literature. **Journal of Corporate Finance**, v. 9, n. 1, p. 37–57, 2003.
- MCGRATH, R. **O Fim da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- MILES, R. E. et al. Organizational Strategy, Structure, and Process. **The Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546–562, 1978.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: UNICAMP, 2005.
- O'REILLY, C.; TUSHMAN, M. L. Ambidextry. **Harvard Business Review**, n. Abril, 2004.
- OCASIO, W. TOWARDS AN ATTENTION-BASED VIEW OF THE FIRM. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. Summer Special Issue, 1997.
- OXLEY, J. E.; RIVKIN, J. W.; RYALL, M. D. The strategy research initiative: Recognizing and encouraging high-quality research in strategy. **Strategic Organization**, v. 8, n. 4, p. 377–386, 2010.
- PATEL, P. C.; CHRISMAN, J. J. Risk Abatement as a Strategy for R&D Investments in Family Firms. **Strategic Management Journal**, v. 627, n. January 2012, p. 12, 2013.
- PENG, M. W. et al. The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 3, p. 63–81, 2009.
- PENROSE, E. **Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.
- PETERAF, M.; DI STEFANO, G.; VERONA, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, n. 34, p. 1389–1410, 2013.
- PETTUS, M. A DYNAMIC CAPABILITIES VIEW OF FIRM GROWTH Michael Pettus EXECUTIVE SUMMARY. **Competition Forum**, v. 11, n. 1, p. 13–18, 2013.
- PEZESHKAN, A. et al. An empirical assessment of the dynamic capabilities-performance relationship. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 2950–2956, 2016.

PISANO, G. P. **A Normative Theory of Dynamic Capabilities: Connecting Strategy, Know-How, and Competition** HBS Working Paper 16-036. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=2667018>>.

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

PROTOGEROU, A.; CALOGHIROU, Y.; LIOUKAS, S. Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. **Industrial and Corporate Change**, v. 21, n. 3, p. 615–647, 2011.

RICHARD, P. J.; DEVINNEY, T.; YIP, G. Measuring organizational performance: towards methodological best practice. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 718–804, 2009.

RINDFLEISCH, A. et al. Cross-Sectional Versus Longitudinal Survey Research : Concepts , Findings , and Guidelines. **Journal of Marketing Research**, v. XLV, n. Junho, p. 261–279, 2008.

RUNGI, M. The impact of capabilities on performance. **Industrial Management & Data Systems**, v. 114, n. 2, p. 241–257, 2014.

SCHILKE, O. On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism. **Strategic Management Journal**, v. 203, n. May 2013, p. 179–203, 2014.

SCHILKE, O.; HU, S.; HELFAT, C. E.; Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. **Academy of Management Annals**, v.12, n. 1, p. 390-439, 2018

TAKAHASHI, A. R. W.; BULGACOV, S.; GIACOMINI, M. M. Dynamic capabilities , operational capabilities (educational-marketing) and performance. **Revista**, v. 19, n. 65, p. 375–393, 2016.

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

TEECE, D. J. Firm organization, industrial structure, and technological innovation. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 31, p. 193–224, 1996.

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

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

TEECE, D. J. **Working Paper Series No . 20 A - Capability Theory of the Firm : An Economics and (Strategic) Management Perspective**. [s.l: s.n.].

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

TIAN, G.; YE, Z.; QIAN, Y. Impact of Manufacturing Dynamic Capabilities on Enterprise Performance - the Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism. **Journal of Applied Sciences**, v. 14, n. 18, p. 2067–2072, 2014.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as Capacidades Dinâmicas a Partir de Seus Antecedentes, Processos e Resultados. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 51, p. 124–147, 2014.

VOGEL, R.; GÜTTEL, W. H. The Dynamic Capability View in Strategic Management : A Bibliometric Review. **British Academy of Management**, v. 15, p. 426–446, 2013.

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

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

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

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities : a review , model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. June, 2006.