

## **Entendendo o Conceito de Capabilities: Fundamentos da Economia Evolucionária e o Papel Dinâmico das Capabilities que Acessam Recursos/Competências Externos às Fronteiras da Firma**

**DIOGO PALHETA NERY DA SILVA**  
USP - Universidade de São Paulo  
diogo.pns@gmail.com

## Área Temática: Estratégia em Organizações

### **ENTENDENDO O CONCEITO DE CAPABILITIES: FUNDAMENTOS DA ECONOMIA EVOLUCIONÁRIA E O PAPEL DINÂMICO DAS CAPABILITIES QUE ACESSAM RECURSOS/COMPETÊNCIAS EXTERNOS ÀS FRONTEIRAS DA FIRMA**

#### **RESUMO**

O estudo das capabilities dinâmicas é uma das áreas de pesquisas mais atuantes e influentes na Administração Estratégica. No entanto, o conceito de capabilities dinâmicas ainda não é bem definido na literatura. Outro problema é que esse conceito é fortemente identificado com o corpo teórico da Teoria Baseada em Recursos, apesar de existirem evidências que indicam o contrário. Assim esse ensaio teórico buscou (1) traçar a evolução do conceito de capabilities se fundamentando na linha teórica da Economia Evolucionária para evidenciar que essa teoria fornece congruência para o conceito de capabilities; e (2) demonstrar que as capabilities dinâmicas que acessam recursos e competências além das fronteiras da organização contribuem na função de adaptação ao ambiente externo do conceito de capabilities dinâmicas.

**Palavras-chave:** Estratégia, Economia das Organizações, Capabilities

#### **ABSTRACT**

The study of dynamic capabilities is one of the most active and influential research fields in Strategic Management. However, the concept of dynamic capabilities is not well defined in the literature. Another problem is that this concept is strongly identified with the theoretical body of Resource-Based View, although there is evidence to indicate otherwise. So this theoretical essay aimed (1) to trace the evolution of the concept of capabilities grounding it in the theoretical line of Evolutionary Economics to show that this theory provides congruency to the concept of capabilities; and (2) to show that the dynamic capabilities that access resources and competences beyond organizational boundaries contribute to the function of adaptation to the external environment of the concept of dynamic capabilities.

**Keywords:** Strategy, Economics of Organizations, Capabilities

## **1 INTRODUÇÃO**

O estudo das capabilities dinâmicas é uma das áreas de pesquisas mais atuantes e influentes em Administração no momento, em particular na Administração Estratégica (Peteraf, Di Stefano e Verona, 2013; Di Stefano, Peteraf e Verona, 2014). De acordo com o Social Science Citation Index da base de dados ISI Web of Science, o número anual de publicações nessa área saltou de uma média de 32 publicações no período de 2000 até 2005 para uma média de 137 entre 2006 e 2010, e cresceu para uma média de 201 publicações entre 2011 e 2013.

De modo similar, o número anual de citações aumentou de uma média de 386 entre 2000 a 2005 para uma média de 3.236 entre 2006 e 2010; saltando para uma média de 6.860 entre 2011 e 2013.

No entanto, apesar desse interesse expressivo, o conceito de capabilities dinâmicas ainda não é claro (Helfat et al., 2007; Peteraf, Di Stefano e Verona, 2013; Winter, 2003); ele possui inconsistências (Di Stefano, Peteraf e Verona, 2014). Alguns autores até afirmam que o esse conceito é empregado anarquicamente na literatura (Dosi, Nelson e Winter, 2000).

Embora, apesar desses problemas, o conceito de capabilities dinâmicas é fortemente influenciado pela Economia Evolucionária de Nelson e Winter (1982), que pode fornecer fundamentos mais consistentes e contribuir no desenvolvimento desse conceito (Di Stefano, Peteraf e Verona, 2014; Dosi, Nelson e Winter, 2000; Helfat et al., 2007).

Outra problemática no conceito de capabilities dinâmicas é de que ele foi elaborado para pertencer ao corpo teórico da Teoria Baseada em Recursos, a RBV, que defende que a vantagem competitiva das firmas está apenas nos recursos que ela possui (Teece et al., 1997).

Desse modo, pesquisadores apontam que o conceito e as pesquisas relacionadas às capabilities dinâmicas pouco enfatizam a interação de capabilities e recursos externos aos limites da empresa (Baraldi, Gressetvold e Harrison, 2012; Singh, Dyer e Kale, 2007). No entanto, Helfat et al. (2007) e Singh, Dyer e Kale (2007) defendem que as capabilities dinâmicas que acessam recursos e competências além das fronteiras da firma têm papel importante nesse conceito.

Assim esse ensaio teórico pretende contribuir na resolução dessas duas problemáticas que prejudicam o entendimento do conceito de capabilities dinâmicas. Mais especificamente esse trabalho visa: (1) traçar a evolução do conceito de capabilities com base na linha teórica da Economia Evolucionária de Nelson e Winter (1982) para evidenciar que essa teoria fornece congruência para o conceito de capabilities; e (2) demonstrar que as capabilities dinâmicas que acessam recursos e competências além dos limites da firma contribuem na função de adaptação ao meio ambiente do conceito de capabilities dinâmicas.

## **EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE CAPABILITIES**

O primeiro autor a utilizar o termo capabilities com o significado similar ao conceito contemporâneo empregado no campo da Administração Estratégica e da Economia das Organizações foi o economista George B. Richardson no artigo “The Organisation of Industry” em 1972 (Foss e Loasby, 1998; Dosi, Nelson e Winter, 2000). Richardson (1972) afirma que as organizações se especializam em atividades das quais podem obter vantagem comparativas através de suas capabilities, que são compostas de conhecimento, experiência e habilidades.

Nelson e Winter (1982), sem citar o trabalho de George Richardson, desenvolvem o conceito de capabilities organizacionais na sua obra “An Evolutionary Theory of Economic

Change”, que é considerada o trabalho seminal da Economia Evolucionária. Para esses autores, as *capabilities* organizacionais são constituídas principalmente da habilidade das empresas desempenharem e sustentarem rotinas; o exercício dessas *capabilities* também exige a posse de recursos pertinentes. Tais rotinas organizacionais são conjuntos de reações habituais fortemente estruturadas que atuam como elos entre os membros da organização e entre estes e o *ambiente externo* (Nelson e Winter, 1982).

Nelson e Winter (1982) também afirmam que as rotinas limitam as opções de *capabilities* disponíveis para uma organização desenvolver, pois as rotinas empregadas durante algum tempo são difíceis de serem modificadas. Desse modo, os autores reconheceram que era necessário avançar teoricamente no entendimento de como as organizações mudam suas rotinas para compreender melhor o fenômeno da mudança organizacional.

Teece, Pisano e Shuen preencheram essa lacuna teórica ao trazer o conceito de *capabilities* para a área de Estratégia no artigo “Dynamic Capabilities and Strategic Management” em 1997. Segundo Teece et al. (1997) as *capabilities* dinâmicas se tratam da habilidade das empresas criarem, incorporarem e mudarem competências e recursos internos e *externos* diante de mudanças ambientais, o que as tornam fontes de vantagem competitiva.

Teece et al. (1997) elaboram um framework que explica o funcionamento das *capabilities* dinâmicas. Nesse framework, os autores afirmam que as *capabilities* dinâmicas são construídas nas empresas que enfrentam ambientes de grande mudança e estão baseadas na congruência e complementaridade dos processos organizacionais, que são moldados pela posição de ativos específicos e trajetória (*path*) dessas empresas. As *capabilities* dinâmicas são geralmente protegidas porque são de difícil replicação (expansão interna na empresa) e imitação (replicação externa de competidores), pois consistem de processos tácitos, que dificilmente são transferíveis, o que garante que essas *capabilities* sejam fontes de vantagem competitiva.

O conceito das *capabilities* dinâmicas formulado por Teece et al. (1997) é profundamente baseado na teoria da Economia Evolucionária de Nelson e Winter (1982), como pode ser evidenciado pelos fundamentos do framework elaborado por Teece et al. (1997): os processos organizacionais consistem das rotinas, que são padrões de práticas recorrentes e de aprendizagem dentro da organização, a posição de ativos específicos que uma empresa possui é constituída de recursos distintos como tecnologia, propriedade intelectual, base de clientes e relações externas com fornecedores e outros parceiros.

A combinação entre processos e posição dos ativos específicos organizacionais forma as *capabilities* dinâmicas, que são limitadas pela trajetória do passado da firma em investimentos em ativos específicos e conjuntos de rotinas desenvolvidas. A trajetória passada (*path dependence*) restringe o leque de *capabilities* dinâmicas de uma empresa porque a aprendizagem de novas rotinas tende a ser restrita ao contexto vivenciado pela empresa (Teece et al., 1997).

Como se pode apreender no framework das *capabilities* dinâmicas explicado anteriormente, aparentemente a teoria elaborada por Teece et al. (1997) se assemelha com a teoria de Nelson e Winter (1982). No entanto, o que distingue o conceito de *capabilities* desenvolvido por Teece et al. (1997) do conceito de *capabilities* de Nelson e Winter (1982) é a característica “dinâmica” que Teece et al. (1997) agregam aos processos (rotinas) organizacionais: reconfiguração e transformação.

É interessante notar que, embora um dos apelos principais do conceito de *capabilities* dinâmicas de Teece et al. (1997) seja a capacidade da empresa se adaptar às mudanças do ambiente, Teece et al. (1997; pp. 520-521) dedicam uma pequena parte do seu trabalho para explicar explicitamente essa capacidade dinâmica:

*[It] requires constant surveillance of markets and technologies and the willingness to adopt best practice. In this regard, benchmarking is of considerable value as an organized process for accomplishing such ends [...] The capacity to reconfigure and transform is itself a learned organizational skill. The more frequently practiced, the easier accomplished. Change is costly and so firms must develop processes to minimize low pay-off change. The ability to calibrate the requirements for change and to effectuate the necessary adjustments would appear to depend on the ability to scan the environment, to evaluate markets and competitors, and to quickly accomplish reconfiguration and transformation ahead of competition. Decentralization and local autonomy assist these processes.*

Ainda a respeito dos processos organizacionais, Teece et al. (1997) apontam que as *capabilities* dinâmicas podem ser aplicadas á aprendizagem inter-organizacional. Processos de integração de recursos e competências externos por meio de parcerias e alianças proporcionam novos modos de aprendizagem organizacional, auxiliando na descoberta de rotinas ineficientes e de novas oportunidades (Teece et al., 1997).

Dosi, Nelson e Winter (2000)<sup>1</sup> voltam a atenção para o conceito “puro” de *capability*, enquadrando-o como fenômeno social que explica os processos de transformação de conhecimento em *know-how* realizado pelas organizações para produzir bens e serviços úteis para a sociedade. Dosi, Nelson e Winter (2000) definem sucintamente que *capabilities* preenchem o espaço entre intenção e resultado; e que esse resultado reflete aquela intenção.

Para Dosi, Nelson e Winter (2000), a intenção deliberada de uma rotina organizacional é o elemento primordial que constitui uma *capability*, ao contrário de uma simples rotina organizacional automática ou inconsciente, que não pode ser considerada uma *capability*. As *capabilities* também são formadas de habilidades individuais pertinentes dos envolvidos na sua execução, como também exige recursos e, de forma geral, um contexto apropriado para ser operacionalizada.

Dessa maneira, uma *capability* organizacional reside na coordenação que as rotinas organizacionais exercem sobre determinada coletividade de habilidades individuais, tornando essas habilidades individuais úteis para os objetivos da organização (Dosi, Nelson e Winter, 2000).

Helfat et al. (2007), no livro “Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations” em co-autoria com pesquisadores como Margaret Peteraf David Teece e Sidney Winter, buscam elaborar bases claras para definição do conceito de *capabilities* dinâmicas, apontando o caminho para a resolução de questões teóricas importantes sobre o tema. Dez anos após o trabalho seminal de Teece et al. (1997), o conceito de *capabilities* dinâmicas ainda não era bem definido (Teece, 2007). Dosi, Nelson e Winter (2000; p. 4) já alertavam que o conceito de *capabilities* era empregado de maneira anárquica.

Helfat et al. (2007) identificam na literatura dois tipos de *capabilities*: operacionais e dinâmicas. As *capabilities* operacionais se referem às atividades que a organização realiza para se manter ou “sobreviver” no presente. Já as *capabilities* dinâmicas estão relacionadas com as atividades de mudança organizacional para se adaptar as mudanças do ambiente externo ou até provocar essas mudanças ambientais.

---

<sup>1</sup> Dosi, Nelson e Winter (2000), na introdução do seu livro “The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities”, reconheceram o pioneirismo de George Richardson na utilização do termo *capabilities* como ele é empregado atualmente na área de Estratégia e Economia das Organizações.

Helfat et al. (2007) também identificaram na literatura existente que as capabilities dinâmicas possuem duas funções principais: (1) procurar e selecionar recursos e capabilities e (2) implantar recursos e capabilities nas organizações.

De maneira sucinta e direta Helfat et al. (2007; p. 4) definem capabilities dinâmicas como “*the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base*”.

Pode se notar a influência do trabalho de Dosi, Nelson e Winter (2000) nesse novo conceito com o caráter proposital ou intencional que uma capability dinâmica deve ter. O significado de capacidade (*capacity*), segundo Helfat et al. (2007), se refere á habilidade de realizar uma tarefa adequadamente. Helfat et al. (2007) apontam que as capabilities podem ser adequadas (*fitness*) de duas maneiras: a primeira é a adequação (*fitness*) técnica, no qual uma capability dinâmica possui qualidade e viabilidade econômica medida em seus custos; e a segunda maneira é a adequação (*fitness*) evolucionária, na qual uma capability dinâmica contribui para a sobrevivência ou até expansão da sua organização no contexto dela. A adequação evolucionária envolve a adequação técnica, a demanda do mercado pelo produto final da capability dinâmica e a competição que a organização enfrenta.

Desse modo, uma capability dinâmica não resulta necessariamente em uma vantagem competitiva sustentável, pois ela pode ser tecnicamente inadequada ou quando ela tem adequação técnica, fatores externos como falta de demanda ou competição acirrada entre os concorrentes prejudicam sua adequação evolucionária. Além disso, a própria adequação evolucionária pode não ser resultado de fontes de vantagem competitiva sustentável, como subsídios do governo (Helfat et al., 2007).

Em sua definição de capability dinâmica, Helfat et al. (2007) empregam o termo base de recursos (*resource base*), no qual eles incluem ativos tangíveis, ativos intangíveis, capital humano e capabilities que as organizações possuem, controlam ou acessam de maneira preferencial. Desse modo, as capabilities dinâmicas podem ser empregadas não apenas á base de recursos dentro dos limites da organização, mas também á base de recursos de outras organizações por meio de parcerias ou alianças (Helfat et al., 2007).

O caráter dinâmico da definição de capabilities dinâmicas de Helfat et al. (2007; p. 4) está no trecho “*create, extend, or modify its resource base*”. Os autores se referem a “criar” como todas as formas de criação de novos recursos em uma organização, incluindo a obtenção de novos recursos por meio de aquisições e alianças, bem como através da inovação e da atividade empreendedora. A palavra “estender” significa aumentar a base de recursos atual, ampliando-a com os mesmos componentes, como por exemplo, procurar promover o crescimento em um negócio em curso. O termo “modificar” a base de recursos se refere à mudança nos negócios, que pode ser uma resposta a alterações no ambiente externo.

Helfat et al. (2007) apontam que a literatura a respeito dos processos organizacionais no campo da Administração Estratégica enfoca a implantação da estratégia nos processos e rotinas da organização, que também é uma das funções das capabilities dinâmicas. No entanto, os autores afirmam que a função de procura e seleção – as decisões de modo geral – dos processos que compõem as capabilities dinâmicas também é importante para Administração Estratégica.

Helfat et al. (2007) desenvolveram essa função de decisão ao criarem o conceito de “orquestração de ativos”, que trata da atuação dos gestores ao realizar capabilities dinâmicas gerenciais (individuais). Tais capabilities se baseiam no capital gerencial humano, cognição gerencial (principalmente com heurísticas de tomada de decisão) e capital social gerencial.

Ainda no tópico da função de decisão, mas de capabilities dinâmicas organizacionais, Helfat et al. (2007) destacam a importância das capabilities relacionais, consistem de processos organizacionais para a pesquisa e seleção que envolvem a criação de ativos específicos em relações inter-organizacionais e a identificação de parceiros de aliança e

capacidades complementares. Para os autores, os processos que sustentam capabilities dinâmicas relacionais em alianças que apresentam altos níveis de adequação evolucionária se fundamentam em comportamentos padronizados por equipes dedicadas na organização, acompanhados de conhecimento codificado sempre que possível

No final de sua obra, Helfat et al. (2007) reforçam a herança vinda Economia Evolucionária de Nelson e Winter (1982) ao apontarem que as organizações possuem capacidade limitada de mudança e flexibilidade; devido á racionalidade limitada dos seus gerentes e restrições de recursos e capabilities dinâmicas, originadas da inadequação no uso de capabilities em contextos diferentes dos seus contextos originais.

No entanto, argumentam Helfat et al. (2007), as organizações precisarão mudar em algum momento ao longo de sua existência e como é difícil comprar capabilities dinâmicas nos mercados, devido aos seus custos elevados e suas características não transferíveis, as organizações precisam melhorar a adequação evolucionária de suas capabilities dinâmicas.

Helfat et al. (2007) exemplificam como processos de modificação das capabilities dinâmicas as capabilities relacionais de rotinas de intercâmbio de conhecimentos entre empresas que formam alianças. Além disso, essas alianças podem fornecer oportunidades de aprender com os parceiros novas oportunidades de negócios. No entanto, os autores ressaltam que possuir capabilities eficazes de identificação e seleção de parceiros de aliança e de configurar essas alianças não são suficientes para ter alta aptidão evolucionária. Pois as organizações precisam possuir uma base de recursos capaz de aproveitar as oportunidades oferecidas pela aliança, já que aprender com os parceiros é inútil se a organização não tem recursos para gerar valor a partir dessa aprendizagem (Helfat et al., 2007).

Helfat et al. (2007) também apontam que o intra- empreendedorismo pode ser fonte de mudança organizacional, mas eles não exploram essa alternativa.

Por isso, apesar de limitar as alternativas de percurso disponíveis para uma organização, as capabilities dinâmicas são essenciais para promover a mudança organizacional de forma sustentável (Helfat et al., 2007).

Até o momento essa revisão da literatura do conceito de capabilities apresentou uma evolução incremental e congruente desse conceito, porém isso só foi possível porque essa revisão se baseou na linha teórica do trabalho de Teece et al. (1997) e de seus antecessores da Economia Evolucionária. No entanto, Peteraf, Di Stefano e Verona (2013) apresentam evidências bibliométricas que mostram que o campo de pesquisa das capabilities dinâmicas está sendo construído socialmente ao longo de uma divisão entre duas arenas de conhecimentos distintos, originada pelos artigos seminais de Teece et al. (1997) e Eisenhardt e Martin (2000).

Desse modo, Peteraf, Di Stefano e Verona (2013) identificaram que o trabalho de Teece et al. (1997) tem fundamentos econômicos e o trabalho de Eisenhardt e Martin (2000) se fundamenta nas teorias Organizacional e Comportamental. Por isso, os dois trabalhos possuem entendimentos conflitantes sobre os elementos fundamentais do conceito de capabilities dinâmicas, o que contribui significativamente para a falta de clareza desse conceito (Peteraf, Di Stefano e Verona, 2013; Di Stefano, Peteraf e Verona, 2014).

Di Stefano, Peteraf e Verona (2014) identificaram na literatura de capabilities dinâmicas que esse conceito é formado de cinco componentes estruturais: (1) a natureza do conceito (o que é uma capability dinâmica), (2) o agente (quem exerce), (3) a ação (faz o quê), (4) o objeto da ação (qual é o objeto) e (5) o objetivo ou propósito do conceito (qual é o objetivo final).

Di Stefano, Peteraf e Verona (2014) realizam uma análise de conteúdo com os trabalhos mais influentes sobre capabilities dinâmicas e verificam que existe uma polarização, oriunda das abordagens conflitantes de Teece et al. (1997) e Eisenhardt e Martin (2000), em cada um dos cinco componentes estruturais desse conceito. Essa análise está na figura 1, onde

o conteúdo superior dos retângulos se refere à visão da abordagem de Teece et al. (1997) e o conteúdo inferior dos retângulos mostra a visão da abordagem de Eisenhardt e Martin (2000).

Os números em parênteses indicam a quantidade de trabalhos que adotam determinada abordagem.

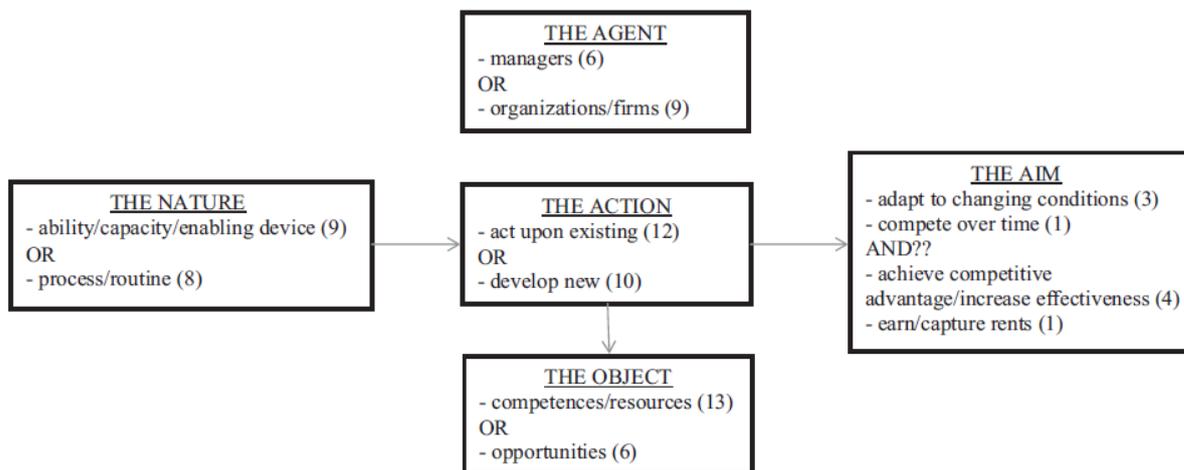


Figura 1 – Componentes do conceito de capabilities dinâmicas e suas polarizações. Fonte: Di Stefano, Peteraf e Verona (2014).

Em relação ao componente “natureza” das capabilities dinâmicas, Di Stefano, Peteraf e Verona (2014) apontam que os trabalhos que seguem a lógica Teece et al. (1997) afirmam que uma capability dinâmica é uma ação latente como uma capacidade ou habilidade, como foi mostrado na revisão do presente trabalho. Já as pesquisas que se baseiam na lógica de Eisenhardt e Martin (2000) definem uma capability dinâmica como processo, rotina ou padrão.

A respeito do “agente” das capabilities dinâmicas, Di Stefano, Peteraf e Verona (2014) afirmam que esse componente se trata do nível de análise das pesquisas sobre o assunto. Os autores mostram que a literatura está dividida sobre se o agente que exerce as capabilities dinâmicas é o gestor ou administrador, como propõe os trabalhos subsequentes de Kathleen Eisenhardt e seus seguidores, ou se é a organização, como apontam os trabalhos que seguem Teece et al. (1997).

No entanto, na presente revisão da literatura foi mostrado que Helfat et al. (2007), que incluem David Teece e seus colegas de raciocínio, cunham os termos de orquestração de ativos e de capabilities dinâmicas gerenciais para tratar do papel dos gerentes no exercício das capabilities dinâmicas. Desse modo, percebe-se uma convergência no componente do agente das capabilities dinâmicas entre as duas abordagens desse conceito.

Referente ao componente “ação” das capabilities dinâmicas, Di Stefano, Peteraf e Verona (2014) verificam que a divisão na literatura desse tema é se as capabilities dinâmicas alteraram uma base de recursos que já existe ou se criam novos recursos. Nesse componente conceitual, tanto o trabalho de Teece et al. (1997) quanto o de Eisenhardt e Martin (2000) adotam as duas alternativas de ação das capabilities dinâmicas. Desse modo, a divisão nesse componente do conceito foi provavelmente causada pelos seguidores dos dois artigos seminais.

A respeito do elemento estrutural “objeto da ação” das capabilities dinâmicas, Di Stefano, Peteraf e Verona (2014) identificam que as pesquisas desse tema estão divididas em apontar como objeto da ação das capabilities dinâmicas os recursos e capabilities das organizações ou novas oportunidades para as organizações. Nesse elemento conceitual, também ambos os trabalhos de Teece et al. (1997) e Eisenhardt e Martin (2000) apontam os dois tipos de objetos de ação das capabilities dinâmicas. Desse modo, novamente, a divisão nesse componente do conceito foi provavelmente gerada pelos seguidores dos dois trabalhos seminais.

Em relação ao componente “objetivo” das capabilities dinâmicas, Di Stefano, Peteraf e Verona (2014) afirmam que se trata do principal conflito entre as duas abordagens desse conceito. Para esses autores, os trabalhos baseados na lógica de Teece et al. (1997) alegam que o objetivo das capabilities dinâmicas é conseguir vantagem competitiva sobre os concorrentes; enquanto que os trabalhos que seguem a lógica de Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que o objetivo é se adaptar às mudanças ambientais.

A origem desse conflito no entendimento do conceito de capabilities dinâmicas está na proposição de Eisenhardt e Martin (2000) de que o objetivo das capabilities dinâmicas é a adequação das organizações ao seu ambiente, além de afirmarem que capabilities dinâmicas apenas geram vantagem competitiva de curto prazo.

Os trabalhos na linha de Teece et al. (1997) apresentam uma visão mais abrangente sobre esse elemento estrutural do conceito de capabilities dinâmicas. Como foi exposto anteriormente na presente revisão da literatura, o trabalho de Teece et al. (1997), seguido por Helfat et al. (2007), sustentam que as capabilities dinâmicas visam obter vantagem competitiva e fazer com que a organização se adapte às mudanças ambientais. Apesar disso, Helfat et al. (2007) alertam que as capabilities dinâmicas não culminam necessariamente em uma adequação evolucionária das suas organizações ou em uma vantagem competitiva sustentável, devido a fatores externos às organizações.

## **2 CAPABILITIES QUE ACESSAM RECURSOS/COMPETÊNCIAS EXTERNOS ÀS FRONTEIRAS DA FIRMA**

### **2.1 Capabilities Indiretas**

O conceito de capabilities indiretas foi desenvolvido pelo economista evolucionário Brian Loasby nos seus trabalhos “The Concept of Capabilities” e “The Organisation of Capabilities”, ambos de 1998.

Primeiramente, Loasby (1998b) define capability como *know-how*, que consiste da habilidade de desempenhar ações apropriadas para atingir um resultado esperado. A capability também envolve a percepção do momento e do lugar que a habilidade pode ser empregada adequadamente (Loasby, 1998b).

A capability indireta, segundo Loasby (1998a), é o *know-how* que uma empresa utiliza para conseguir “coisas” de outras organizações para contribuir no exercício de suas capabilities diretas, que é o seu *know-how* de atividades internas. Desse modo, todas as transações e relacionamentos que uma firma realiza com outras organizações dependem de capabilities indiretas (Loasby, 1998a).

De acordo com Loasby (1998a), existem dois tipos de capabilities indiretas: (1) capabilities que visam ganhar o *controle* de outras capabilities externas à empresa e (2) capabilities que buscam obter *acesso* a outras capabilities fora dos limites da empresa.

Loasby (1998a) argumenta que as transações realizadas utilizando-se a lógica das capabilities indiretas não devem ser realizadas visando diminuir os seus custos de transação,

mas em aumentar os seus benefícios líquidos, principalmente através do desenvolvimento de novas competências, novos métodos e novos produtos.

Segundo Loasby (1998a), esses benefícios líquidos das transações são alcançados através da modelagem interativa de capabilities por membros de diferentes organizações com bases de conhecimento distintas, mas estreitamente complementares. Esse raciocínio é similar a lógica das capabilities dinâmicas, inclusive Loasby (2010) argumenta que a característica “dinâmica” que Teece et al. (1997) colocam no conceito de capabilities já está implícita nesse conceito oriundo da Economia Evolucionária. Pois quando as empresas não possuem capabilities (*know-how*) necessários para responder a uma demanda externa, elas buscam essas capabilities em outras empresas, porém é necessário existir complementaridade entre os *know-hows* dessas empresas (Loasby, 2010).

Para Loasby (1998a), essas vantagens justificam o aumento dos custos de governança da transação e até o surgimento de novas formas de organização, nas quais os membros de uma empresa podem efetivamente trabalharem para outra empresa ao mesmo tempo que preservam as características distintivas de suas capabilities. Como exemplo, o autor cita especialistas de uma empresa de logística que administram os sistemas de distribuição de redes de supermercados.

## 2.2 Capabilities Relacionais

O conceito de capabilities relacionais foi criado por Dyer e Singh (1998) no artigo “*The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*”. Nesse trabalho os autores defendem que os recursos e capabilities fundamentais para a vantagem competitiva podem estar além dos limites da empresa, estando “enraizados” nas relações e rotinas entre organizações. Os autores nomeiam esse tipo de vantagem competitiva de rendas relacionais

Dyer e Singh (1998) apontam que as fontes dessas rendas relacionais estão em ativos específicos a determinadas relações; rotinas voltadas para o compartilhamento do conhecimento; recursos e capabilities complementares e governança efetiva. A seguir serão apresentadas as três primeiras fontes por serem mais pertinentes no estudo de capabilities, deixando assim de tratar a governança efetiva.

De acordo com Dyer e Singh (1998), a geração de rendas relacionais por meio de ativos ou recursos específicos às relações entre empresas é influenciada por dois fatores. O primeiro é a duração dos mecanismos de governança criados para proteger a relação contra o oportunismo de uma das partes, assim a parte que precisa fazer os investimentos específicos é incentivada a fazê-los. O segundo fator é o aumento do volume e o escopo das transações entre os parceiros da aliança para que seja possível aumentar a eficiência da produção desses recursos específicos (Dyer e Singh, 1998).

As rendas relacionais oriundas das rotinas voltadas para o compartilhamento do conhecimento entre organizações se baseiam em dois fatores. O primeiro fator é a capability de absorção da empresa, que é capacidade da organização reconhecer e assimilar conhecimentos valiosos de um parceiro de aliança. Essa capability exige a implantação de um conjunto de processos interorganizacionais pelos quais as empresas da aliança identifiquem sistematicamente *know-how* ou conhecimento tácito valioso para, em seguida, transferi-lo através das fronteiras organizacionais. A capability de absorção é influenciada pela extensão da base de conhecimento que os parceiros têm em comum e também pela amplitude das rotinas de interação que maximizam a frequência e a intensidade das interações sociais e técnicas que os parceiros desenvolvem na aliança (Dyer e Singh, 1998).

O segundo fator que promove o sucesso das rotinas voltadas para o compartilhamento do conhecimento entre as organizações é o alinhamento de incentivos que encoraja os parceiros serem transparentes na transferência de conhecimento, não se aproveitando indevidamente do conhecimento adquirido a partir do parceiro. Exemplos desses mecanismos de alinhamento são contratos, acordos de participação acionária e normas informais de reciprocidade (Dyer e Singh, 1998).

Segundo Dyer e Singh (1998), a geração de rendas relacionais a partir de recursos e capabilities complementares ocorre quando o uso conjunto (em sinergia) de recursos entre os membros de uma parceria gera rendas maiores do que a soma das rendas quando esses recursos são utilizados individualmente por cada parceiro.

Para Dyer e Singh (1998) o uso bem sucedido de recursos e capabilities complementares depende de diversos aspectos como a experiência prévia da aliança, investimentos em capacidade de pesquisa e de avaliação interna, capacidade de ocupar uma posição privilegiada na obtenção de informações nas redes sociais e econômicas da organização; e também da compatibilidade entre os sistemas organizacionais, processos e culturas das organizações parceiras.

Posteriormente Singh, Dyer e Kale (2007) aprimoram o conceito de capabilities relacionais destacando que as organizações só podem obter benefícios das suas relações de redes se elas tiverem capabilities relacionais eficazes. De acordo com os autores, alianças bem sucedidas é resultado das capabilities relacionais de aprendizagem mútua entre os seus membros, que possibilita às organizações alterar suas rotinas e recursos.

Por isso, Singh, Dyer e Kale (2007) explicam os processos de gestão do conhecimento da capability relacional de formação de alianças, que consiste de quatro elementos: (1) aprimoramento da gestão do conhecimento, (2) fornecimento de coordenação interna, (3) facilitar a intervenção e responsabilização (*accountability*), e (4) manutenção da visibilidade externa.

Segundo Singh, Dyer e Kale (2007), o aprimoramento da gestão do conhecimento consiste no desenvolvimento de conhecimento explícito codificado sobre o gerenciamento dos estágios de evolução de uma aliança. Os autores citam como exemplo a criação de documentos impressos ou on-line detalhando as medidas a serem tomadas em tais relações e os tipos de intervenções necessárias para enfrentar várias dificuldades que possam surgir na execução da aliança; e o mapeamento do domínio de conhecimento de várias empresas para identificar potenciais parceiros de aliança que sejam interessantes.

O fornecimento de coordenação interna se trata do desenvolvimento de um conjunto de processos de comunicação tanto dentro dos limites da empresa quanto fora das suas fronteiras. Com a elaboração de protocolos de comunicação é possível superar incompatibilidades ao resolver conflitos gerados pelas diferenças das estruturas organizacionais entre as empresas (Singh, Dyer e Kale, 2007).

A facilitação da intervenção e responsabilização (*accountability*) envolve o desenvolvimento de indicadores quantitativos e qualitativos do desempenho da aliança juntamente com a definição dos papéis dos tomadores decisão para avaliar o desempenho desses gestores envolvidos na aliança (Singh, Dyer e Kale, 2007).

A manutenção da visibilidade externa da aliança, de acordo com Singh, Dyer e Kale (2007), funciona como um ponto inicial altamente visível para promover o contato com empresas que procuram relacionamentos com a organização. Outro aspecto importante da função é manter a visibilidade da aliança com a comunidade de investimento, pois pesquisas indicam a existência de impacto positivo no mercado de ações após anúncios de alianças.

### 3 CONCLUSÕES

O presente ensaio teórico primeiramente traçou a evolução do conceito de capabilities desde o seu primeiro uso na disciplina de Economia com Richardson (1972) até a recente revisão da literatura do tema realizada por Di Stefano, Peteraf e Verona (2014). A partir dessa revisão, pode-se perceber que o conceito de capabilities adquire fundamentos sólidos e uma linha lógica congruente se baseando na teoria da Economia Evolucionária de Nelson e Winter (1982), que definem capabilities como conjunto de rotinas organizacionais e recursos em um contexto específico. E o subsequente aperfeiçoamento teórico realizado por Teece et al. (1997) acrescentando características dinâmicas ao conceito ao proporem que as capabilities dinâmicas permitem que as organizações se adaptem ao seu ambiente externo, porém com limitações impostas pela suas trajetórias.

Com os esforços de Helfat et al. (2007) em consolidar e clarificar o conceito de capabilities dinâmicas, novos aspectos foram acrescentados a esse conceito como as capabilities dinâmicas gerenciais (individuais), orquestração de ativos e as diferenças entre adequação técnica e evolucionária e vantagem competitiva sustentável. Desse modo, fundamentando o conceito de capabilities dinâmicas nessa linha teórica, evita-se a confusão e as inconsistências no entendimento desse conceito que foram encontradas por Di Stefano, Peteraf e Verona (2014). Pois todas as polarizações nos componentes do conceito de capabilities dinâmicas apontadas por esses autores entram em convergência quando se utiliza a abordagem da Economia Evolucionária, com exceção do componente “natureza” das capabilities dinâmicas, uma vez que Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que essas capabilities são apenas rotinas. O que é uma visão incompleta sobre capabilities de acordo com a Economia Evolucionária.

O segundo objetivo desse ensaio foi demonstrar o papel importante das capabilities usadas para acessar recursos e capabilities/competências externas aos limites da firma. Inicialmente respondeu-se esse objetivo apontando a importância dos relacionamentos entre organizações ao longo da revisão da evolução do conceito de capabilities.

Em seguida esse ensaio teórico mostrou que as capabilities indiretas e relacionais permitem que as organizações alterem sua base de recursos, transformado-a por meio da aprendizagem e cooperação com organizações parceiras de relacionamentos e alianças. Desse modo, as capabilities indiretas e relacionais têm papel fundamental em auxiliar as organizações a se adaptarem às mudanças do seu ambiente externo. Tal característica faz com que as capabilities que acessam recursos e competências além dos limites da organização sejam vitais para a adequação evolucionária das organizações. Assim o conceito de capabilities não se enquadra no paradigma “isolacionista” da Teoria Baseada em Recursos.

### REFERÊNCIAS

- Baraldi, E., Gressetvold, E., & Harrison, D. (2012). Resource interaction in inter organizational networks: Foundations, comparison, and a research agenda. *Journal of Business Research*, 65(2), 266–276. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.05.030>
- Dosi G., Nelson, R. R., Winter, S. G. (2000). *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford University Press: New York.

- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <http://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255632>
- Foss, N. J. and Loasby, B. J. (Eds), *Economic Organization, Capabilities and Co-ordination. Essays in Honour of G. B. Richardson*. London: Routledge, 163–82.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Loasby, B. J. (1998a). The organisation of capabilities. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 35(2), 139–160. [http://doi.org/10.1016/S0167-2681\(98\)00056-0](http://doi.org/10.1016/S0167-2681(98)00056-0)
- Loasby, B. J. (1998b). *The concept of capabilities*. In Foss, N. J. and Loasby, B. J. (Eds), *Economic Organization, Capabilities and Co-ordination. Essays in Honour of G. B. Richardson*. London: Routledge, 163–82.
- Loasby, B. J. (2010). Capabilities and strategy: Problems and prospects. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1301–1316. <http://doi.org/10.1093/icc/dtq032>
- Nelson, R. R., Winter, S. G., (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Peteraf, M. A., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34, 1389–1410.
- Richardson, G. B. (1972). The organisation of industry. *The Economic Journal*, 82, September, 883–96.
- Singh, H., Dyer, J. H., & Kale, P. (2007). *Relational Capabilities: Drivers and Implications*. In: Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., & Winter, S. G. (Eds), *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Stefano, G. Di, Peteraf, M., & Verona, G. (2013). The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307–327. <http://doi.org/10.5465/amp.2013.0100>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.

