

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**A ABORDAGEM DA FIRMA A PARTIR DA TEORIA
DAS CAPACITAÇÕES DINÂMICAS E SUAS
RELAÇÕES COM AS IDEIAS DE J. A. SCHUMPETER
E E. PENROSE**

GABRIELA SANMARTIN PEREZ LEON HADDAD
Matrícula: 111012922

ORIENTADOR: Prof. Ronaldo Fiani

MARÇO 2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**A ABORDAGEM DA FIRMA A PARTIR DA TEORIA
DAS CAPACITAÇÕES DINÂMICAS E SUAS
RELAÇÕES COM AS IDEIAS DE J. A. SCHUMPETER
E E. PENROSE**

GABRIELA SANMARTIN PEREZ LEON HADDAD
Matrícula: 111012922

ORIENTADOR: Prof. Ronaldo Fiani

MARÇO 2016

As opiniões expressas neste trabalho são da exclusiva responsabilidade do autor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor Ronaldo Fiani pela paciência e apoio no desenvolvimento desse trabalho. Pela atenção e generosidade ao me ajudar com livros, artigos e mais diversas bibliografias para a construção do trabalho e no auxílio da própria estrutura do mesmo. E ainda, por ser um grande mestre que me encantou com o mundo da teoria dos jogos me conduzindo ao tema desse trabalho. Aos outros professores e ao próprio Instituto de Economia da UFRJ que me trouxeram conhecimento, engajamento, cultura e pessoas muito queridas. Aos meus pais, Silvia e Ricardo, que me ajudaram a completar mais essa fase, com todo apoio e interesse, e por acreditarem e me incentivarem em qualquer decisão. Aos meus irmãos, Ricardo e Luiza, que se privaram da minha companhia em diversos momentos e que se orgulham das minhas conquistas a ponto de se espelharem para alcançar seus próprios objetivos. Aos meus amigos, que ouviram reclamações infinitas, dramas constantes e ajudaram da forma que puderam na conclusão desse trabalho. E, por fim, ao meu querido Rodrigo, que aturou mal humor constante, crises emocionais e finais de semanas solitários sempre incentivando, motivando e acreditando na conclusão desse trabalho.

RESUMO

O objetivo desse trabalho é apresentar a relação entre a abordagem da firma da Teoria das Capacitações Dinâmicas e a Teoria do Desenvolvimento Econômico de Joseph Schumpeter e a Teoria do Crescimento da Firma de Edith Penrose, com o objetivo de apresentar os fundamentos principais sobre os quais a teoria foi construída e aprofundar a análise acerca de como firmas se mantêm em uma posição superior às demais em um mercado que está em constante mudança competitiva. A abordagem da Teoria das Capacitações Dinâmicas trata das características internas das firmas e pretende explicar como essas constroem uma vantagem competitiva através das suas capacitações específicas, que auxiliam na sua sustentação no longo prazo. O trabalho será focado principalmente nos trabalhos de Teece e Pisano (1994) e Teece (2007), uma vez que foram os autores pioneiros a desenvolver essa teoria de forma estruturada.

SÍMBOLOS, ABREVIATURAS SIGLAS E CONVENÇÕES

TCD	Teoria das Capacitações Dinâmicas
VBR	Visão Baseada em Recursos
VRIN	Valiosos, Raros, Inimitáveis e Não Substituíveis

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO I - Antecedentes: a Teoria do Desenvolvimento Econômico de Schumpeter e a Teoria do Crescimento da Firma de Penrose	9
1.1 A Teoria do Desenvolvimento Econômico	10
1.2 A Teoria do Crescimento da Firma	15
CAPÍTULO II - Teoria das Capacitações Dinâmicas	24
2.1 O Conceito de Capacitações Dinâmicas	25
2.2 A TCD e a Vantagem Competitiva	27
2.3 Processos, posições e trajetórias	29
2.3.1 Processos Gerenciais e Organizacionais	29
2.3.2 Posições.....	33
2.3.3 Trajetórias.....	35
CAPÍTULO III – As Contribuições de Schumpeter e Penrose para a TCD	39
3.1 Contribuições de Schumpeter para a TCD	40
3.2 Contribuições de Penrose para a TCD	43
3.3 Diferenças da TCD em relação às teorias de Penrose e Schumpeter	46
CONCLUSÃO	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53

INTRODUÇÃO

Ao longo do último século, diversas teorias que pretendiam explicar o comportamento organizacional das firmas foram desenvolvidas. Ao se analisar as teorias empresariais que dominavam o pensamento econômico, pode-se perceber que, antes dos anos 1970, a teoria ortodoxa predominava a concepção econômica. Porém, a firma da abordagem neoclássica raramente conseguiu ter sua análise aplicada verdadeiramente nas empresas, já que simplificava demasiadamente o seu comportamento real (CYRINO; VASCONCELOS, 2000). A firma neoclássica mostrava-se cada vez mais uma elaboração muito simplificada do comportamento das firmas, resultando na dificuldade da sua aplicação às empresas e o seu papel secundário nos trabalhos de estratégia empresarial (CYRINO; VASCONCELOS, 2000). Por isso, posteriormente, surgiram diversas abordagens que consideravam a questão das vantagens competitivas, que na concepção neoclássica se tratavam de acidentes de curto prazo, e conseqüentemente a questão do gerenciamento estratégico. Porém, mesmo com o desenvolvimento de teorias que reconheceram e analisaram a questão da sustentação e proteção das vantagens competitivas, poucas se empenharam em entender como e porque certas firmas constroem vantagens competitivas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Por isso, a importância da Teoria das Capacitações Dinâmicas (TCD) para explicar o comportamento das firmas, suas características internas e o gerenciamento estratégico no âmbito empresarial.

A TCD é uma das teorias mais relevantes do campo empresarial da economia, uma vez que ela é uma das primeiras a analisar a forma como as firmas constroem e sustentam uma vantagem competitiva. No ambiente da TCD, as firmas são heterogêneas e, com isso, o mercado não tem tendência ao equilíbrio, já que essas firmas têm características internas distintas que permitem a encontrar formas de diferenciação a fim de se manter com um desempenho superior em relação aos concorrentes. O objetivo desse trabalho é sintetizar as principais relações da TCD (na abordagem de David Teece) com a Teoria do Desenvolvimento Econômico de Joseph A. Schumpeter e a Teoria do Crescimento da Firma de Edith E. T. Penrose. Com isso, além de desenvolver a própria TCD, serão apresentadas as principais contribuições e semelhanças entre essas teorias e a TCD, e também as suas diferenças.

No primeiro capítulo será abordada, inicialmente, a Teoria do Desenvolvimento Econômico de Schumpeter (1934), focando especificamente no segundo capítulo do seu livro, onde explica o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. Com isso, pretende-se apresentar a teoria pioneira que trata a importância da inovação endogenamente. Após isso, será tratada a Teoria do Crescimento da Firma de Penrose (1959), onde os principais temas abordados serão a definição da firma como uma coleção de recursos, onde esses recursos produziam serviços que seriam insumos do processo produtivo e por isso é uma das teorias que mais enfatiza a estrutura interna da firma. Essas teorias introduzem conceitos que serão bases para o desenvolvimento da TCD, como a concorrência baseada na inovação inserida por Schumpeter e a preocupação com o papel dos recursos e serviços para o crescimento da firma abordada por Penrose.

A TCD será desenvolvida no segundo capítulo, o mais amplo desse trabalho, com base principalmente nos trabalhos de David Teece, uma vez que seus artigos foram os primeiros a estruturar e definir as bases teóricas do conceito de capacidades dinâmicas. Pretende-se explicar a teoria de forma mais completa possível, tratando seus principais conceitos e sua relação com a sustentação da vantagem competitiva e o papel das capacidades dinâmicas nesse processo. Apesar do foco principal nos trabalhos de David Teece, o capítulo também conta com contribuições de outros autores, que também desenvolveram trabalhos acerca das capacidades dinâmicas e que serão citados posteriormente. Por fim, o último capítulo traz a análise da relação entre TCD, Schumpeter e Penrose, buscando identificar as principais contribuições e principais diferenças entre as teorias tratadas no primeiro capítulo e a TCD, sugerindo em que sentido a construção TCD está fortemente ligada de questões levantadas por Schumpeter e Penrose. O trabalho pretende mostrar a relevância da TCD para a concepção da firma contemporânea, uma vez que trata da forma como a mesma mantém suas vantagens competitivas em ambientes de constante mudança, possibilitando um desempenho melhor que o da concorrência, e como as teorias de Schumpeter e Penrose se tornaram importantes para essa elaboração.

CAPÍTULO I - Antecedentes: a Teoria do Desenvolvimento Econômico de Schumpeter e a Teoria do Crescimento da Firma de Penrose

Introdução

Nesse capítulo, serão abordadas as teorias antecedentes à Teoria das Capacitações Dinâmicas (TCD), que contribuíram com as primeiras ideias de gerenciamento estratégico na economia, especialmente as obras de Joseph A. Schumpeter sobre a Teoria do Desenvolvimento Econômico (1934) e de Edith T. Penrose em a Teoria do Crescimento da Firma (1959).

Primeiramente, para Schumpeter o desenvolvimento é caracterizado por inovações. As inovações são mudanças descontínuas e originadas de forma endógena, que afastam a economia do ponto de equilíbrio (SCHUMPETER, 1997). No seu trabalho, Schumpeter analisa o que propicia essas mudanças e como elas acontecem. Essas inovações são capazes de romper o fluxo circular do sistema econômico gerando diferenciação entre firmas e transformando o sistema produtivo da empresa (SCHUMPETER, 1997). O segundo elemento essencial para o desenvolvimento, de acordo com Schumpeter é o empresário, pois ele é o responsável por criar novas combinações interrompendo a rotina natural da firma no fluxo circular (SCHUMPETER, 1997). Ou seja, é através das ações do empresário que as mudanças são realizadas, sendo ele o principal motor do processo de desenvolvimento. Com isso, o empresário e as inovações são interdependentes. Esses conceitos e outras abordagens da teoria de Schumpeter serão desenvolvidos na primeira seção do capítulo.

A segunda seção abordará a Teoria do Crescimento da Firma de Penrose, pois essa é a primeira obra a tratar a firma como uma coleção de recursos, sendo uma das principais origens da Visão Baseada em Recursos (VBR) e, também, da TCD. Assim sendo, Penrose define a firma como uma coleção de recursos que geram serviços produtivos diferenciados, que vão depender da forma de utilização, combinação e recombinação desses recursos (PENROSE, 2006). As novas formas de combinação estarão ligadas ao processo de aprendizado e criação de conhecimento, o que vai auxiliar a firma a encontrar novas oportunidades produtivas. Portanto, é essencial para a firma que deseja crescer, o aumento do aprendizado e experiência amplificando o conhecimento e trazendo novas possibilidades de serviços produtivos dentro da firma (PENROSE, 2006).

1.1 A Teoria do Desenvolvimento Econômico

Joseph A. Schumpeter nasceu em Triesch, território do antigo império Austro-Húngaro que hoje faz parte da República Tcheca, em 1883. Schumpeter doutorou-se em Viena e lecionou nas universidades de Czernowitz, Graz e Bonn antes de ser convidado para Harvard, onde permaneceu até a sua morte em 1950. Sua influência na teoria econômica foi incisiva e poderosa, e suas principais obras foram *A Teoria do Desenvolvimento Econômico* (1911), *Ciclos Econômicos* (1939), *Capitalismo Socialismo e Democracia* (1942) e *A História da Análise Econômica* (1954). Nesta seção será abordada principalmente a obra *A Teoria do Desenvolvimento Econômico* (SCHUMPETER, 1934) (tradução para o português de 1997) e, também, algumas questões de *Capitalismo, Socialismo e Democracia* (SCHUMPETER, 1942), uma vez que se pretende tratar posteriormente os pontos em comum entre essas obras e a *Teoria das Capacitações Dinâmicas*.

As ideias que serão tratadas aqui estão concentradas no segundo capítulo do livro de Schumpeter (1997), que relata aquilo que chamou de “Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico”. Nesse trabalho, Schumpeter alega que os fenômenos econômicos não poderiam ser explicados pela teoria neoclássica, onde a tecnologia é tratada como uma variável exógena ao processo de desenvolvimento. De acordo com o autor, só se pode entender como desenvolvimento econômico as mudanças no ambiente econômico que venham pela sua própria iniciativa, e não impostas de fora (SCHUMPETER, 1997). Ou seja, por definição o desenvolvimento terá origem endógena com uma mudança de caráter descontínuo que afasta a economia da posição de equilíbrio.

No primeiro capítulo, Schumpeter (1997) descreve o ambiente econômico como um fluxo circular, porque funciona sempre pelos mesmos canais e tende ao equilíbrio: a produção gera receita que remunera os fatores produtivos, o que permite o consumo que estimula a produção e assim indefinidamente. Porém, a economia passa por mudanças que não acontecem apenas continuamente, ou seja, elas mudam o seu próprio curso tradicional e mudam os seus limites e barreiras (SCHUMPETER, 1997). Na realidade, sabe-se que ocorrem mudanças no ciclo econômico, e mesmo que esse ciclo tenha a tendência ao equilíbrio, a economia e seu estado de equilíbrio sofrem alterações ao longo do tempo. Porém, caso ocorra qualquer mudança que venha de fora do ambiente econômico, como nas condições naturais do ambiente, nos dados sociais não econômicos (como efeitos da guerra,

política comercial, social ou econômica) ou no gosto do consumidor, a economia terá instrumentos que estarão aptos a se adaptar (SCHUMPETER, 1997). Esses instrumentos só deixam de ser eficientes quando a vida econômica traz a própria mudança nos dados, de dentro para fora. O objetivo do segundo capítulo da obra de Schumpeter é explicar a ocorrência e consequência deste último tipo de mudança, a mudança “revolucionária” (SCHUMPETER, 1997, p. 74).

Portanto, o autor afirma que não podemos chamar um fenômeno de desenvolvimento quando as mudanças vêm de fora da esfera econômica (SCHUMPETER, 1997). As mudanças revolucionárias e descontínuas do fluxo circular acontecem na esfera industrial e comercial (SCHUMPETER, 1997). Por isso, nem sempre a inovação nasce de uma nova necessidade dos consumidores. Na maioria das vezes, são as próprias indústrias que inserem a inovação no mercado formando o gosto dos consumidores e os levando a acreditar que precisam de coisas novas (SCHUMPETER, 1997).

Na medida em que Schumpeter coloca que “produzir significa combinar materiais e forças que estão ao nosso alcance” (SCHUMPETER, 1997, p. 76), produzir inovações implica combinar os materiais e forças de produção de modo diferente. Assim, o desenvolvimento significa a execução de novas combinações de produção (SCHUMPETER, 1997), que envolve cinco casos:

“(...) 1) Introdução de um novo bem – ou seja, um bem com o que os consumidores ainda não estiverem familiarizados – ou de uma nova qualidade de um bem. 2) Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria da transformação (...). 3) Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria da transformação do país em questão não tenha ainda entrado (...). 4) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados (...). 5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (...) ou a fragmentação de uma posição de monopólio.” (SCHUMPETER, 1997, p. 76).

Além disso, são colocadas duas questões essenciais que ajudam a definir a execução de novas combinações na esfera econômica. A primeira é que as novas combinações, na grande maioria das vezes, não são executadas pelas empresas líderes do processo produtivo. No maior número dos casos, são as empresas novas que introduzem essas mudanças (SCHUMPETER, 1997, p. 77). Dessa forma, fica mais uma vez caracterizado o caráter de

descontinuidade em uma economia de concorrência, pois a introdução de novos métodos de produção e novos produtos e serviços implicam a decadência daqueles já existentes (SCHUMPETER, 1997). A outra questão sobre as novas combinações é que não se deve associar a realização de novas combinações com o emprego de meios de produção que estejam sem ser usados, “deve-se retirar meios de produção necessários de algumas combinações antigas” (SCHUMPETER, 1997, p. 78). Por isso, fica claro que “a realização de combinações novas significa, portanto, simplesmente o emprego diferente da oferta de meios produtivos existentes no sistema econômico” (SCHUMPETER, 1997, p. 78) Logo, para Schumpeter as novas combinações vão utilizar meios de produção que já estão sendo utilizados e que serão configurados de uma nova maneira, o que difere da visão de Penrose que acredita em recursos ociosos e subutilizados, como será abordado posteriormente.

Schumpeter define o líder ou empresário como responsável pela execução dessas novas combinações e, ainda, “alguém só é um empresário quando efetivamente ‘levar a cabo novas combinações’, e perde esse caráter assim que tiver montado o seu negócio, quando dedicar-se a dirigi-lo” (SCHUMPETER, 1997, p. 85). Isso quer dizer que o empresário só pode ser assim chamado se ele de fato exercer a função de realização das novas combinações. Logo, a partir do momento que o empresário toma a função de apenas dirigir a empresa, ele deixa de ter esse caráter (SCHUMPETER, 1997). O motivo da função de realizar novas combinações ser extremamente essencial para o papel do empresário é que será ela a responsável pela evolução do negócio, o que significa que “se um negócio não pode ser absolutamente perfeito em qualquer sentido, pode, no entanto, com o tempo, aproximar-se de uma relativa perfeição” (SCHUMPETER, 1997, p. 87), já que sempre serão oferecidas novas possibilidades no ambiente ao redor, e com isso essas novas descobertas incorporam-se no conhecimento da empresa. A partir da introdução dessas novas descobertas na estrutura da firma, os indivíduos precisarão da orientação do empresário para executar as novas funções definidas pelas novas combinações.

Por essa perspectiva, é praticamente impossível que a conduta empresarial seja imediatamente otimizadora em todas as circunstâncias, visto que quando novas combinações são implantadas no processo de produção os indivíduos saem da sua rotina e do fluxo circular, e precisam de um período de adaptação para que as atividades sejam totalmente assimiladas

como antes, necessitando, nesse momento, da liderança do empresário. Assim, é colocado por Schumpeter:

A suposição de que a conduta é rápida e racional é uma ficção em todas as situações. Mas prova ser suficientemente próxima à realidade, se as coisas tiverem tempo de fixar a lógica no homem. Onde isso tiver acontecido, e dentro dos limites em que tiver acontecido, é possível ficar contente com essa ficção e sobre ela construir teorias. (...) Fora desses limites, nossa ficção perde sua proximidade da realidade. Apegar-se também a isso, como faz a teoria tradicional, é encobrir uma coisa essencial e ignorar um fato que, contrastando com outros desvios de nossas suposições em relação à realidade, é teoricamente importante e fonte da explicação de fenômenos que não existiriam sem esse fato (SCHUMPETER, 1997, p. 87).

No fluxo circular as combinações dos meios de produção podem ser consideradas constantes, admitindo apenas algumas variações: assim, o indivíduo pode seguir sem se desviar da sua rotina habitual, adaptando-se às mudanças de fora do ambiente econômico (SCHUMPETER, 1997). Fora do modelo de fluxo circular, a realização de novas combinações é uma função especial, e os empresários são um tipo especial de indivíduo que são a “força motriz de um grande número de fenômenos significativos” (SCHUMPETER, 1997, p. 88). O empresário perde esse caráter quando deixa de ser o principal motivador das novas combinações, porque dentro do fluxo circular e da rotina habitual de cada indivíduo, não existe a necessidade de liderança, já que quando esse indivíduo ou qualquer outro adquire um conhecimento ou hábito, estes se tornam incorporados e não necessitam de renovação ou conscientização no momento da execução (SCHUMPETER, 1997, p. 91). Porém, cada atividade fora dessa rotina diária encontra dificuldades e necessita do componente de liderança por diversas dificuldades (SCHUMPETER, 1997).

No que diz respeito às suas dificuldades, primeiramente há o fato de que, longe da sua rotina habitual, o indivíduo deverá planejar, conscientemente, a sua conduta para a realização daquela atividade, já que anteriormente as regras dessa conduta eram conhecidas por ele de maneira detalhada (SCHUMPETER, 1997, p. 91). Por isso, a partir do momento que o indivíduo sai da sua atividade rotineira é que ele começa a, de fato, ser muito mais racional e consciente em suas ações; essa é a diferença entre a sua rotina e colocar em prática uma atividade nova. O segundo ponto não trata da atividade, mas sim da atitude consciente desse, uma vez que o indivíduo no seu entendimento reluta em começar uma atividade nova (SCHUMPETER, 1997, p. 92), porque conscientemente é preferível se manter na sua zona de

conforto realizando as tarefas rotineiras do que começar uma nova tarefa, mesmo que não existissem muitas dificuldades (SCHUMPETER, 1997, p. 92). O terceiro ponto trata da reatividade do meio contra aquele que se interessa a começar algo novo. Isso pode vir à tona por meios legais ou políticos, ou somente pelo julgamento social que emerge quando algum indivíduo inicia um processo inovador (SCHUMPETER, 1997, p. 93).

“O problema específico da liderança surge e a figura do líder aparece apenas quando novas possibilidades se apresentam. (...) Nossos três pontos caracterizam a natureza da função assim como a conduta ou o comportamento que constitui o símbolo do líder” (SCHUMPETER, 1997, p. 94).

Portanto, o papel do empresário como principal motivador das novas combinações é de extrema importância para garantir o desenvolvimento econômico, uma vez que ele não só encontra as novas possibilidades econômicas como também coordena todos os indivíduos na organização a fim de garantir a execução da inovação.

Por fim, pode-se entender que na abordagem de Schumpeter a concorrência é a principal incentivadora das inovações, já que as firmas estarão sempre buscando novas combinações a fim de se diferenciar e romper o fluxo circular, gerando mudanças descontínuas. Discutindo a relação de Schumpeter com a TCD, Teece e Pisano (1994, p. 20) afirmam que, para Schumpeter, ao introduzir uma inovação, o processo produtivo vigente se torna obsoleto e as firmas competidoras precisam seguir a inovação da firma pioneira, melhorando suas capacitações ou imitando a capacitação da firma inovadora. Para que isso aconteça é essencial o papel do empresário como responsável pela realização das novas combinações (SCHUMPETER, 1997) Segundo Schumpeter, as possibilidades estarão sempre presentes e são bem óbvias, logo é “mais pela vontade do que pelo intelecto que os líderes cumprem a sua função, mais pela ‘autoridade’, pelo ‘peso pessoal’ etc. do que por ideias originais” (SCHUMPETER, 1997, p. 94). Ou seja, nesse caso o empresário não seria responsável por descobrir novas combinações, mas sim por decidir entre as oportunidades e impressionar o grupo a fim de guiar a firma para realizar a inovação.

Sobre a importância da função do empresário na execução de novas combinações, é relevante tratar de alguns pontos desenvolvidos na obra posterior *Capitalismo, Socialismo e Democracia* de Schumpeter (1942). Nesse trabalho, Schumpeter coloca em cheque a função do empresário na empresa capitalista moderna, uma vez que a empresa atingiria um estado de

burocratização que não admitiria mais melhorias (SCHUMPETER, 1942). Nesse caso, a empresa capitalista, como consequência do seu próprio sucesso, tende a automatizar o progresso. “The management of industry and trade would become a matter of current administration, and the personnel would unavoidably acquire the characteristics of a bureaucracy.” (SCHUMPETER, 1942, p. 131). Sendo assim, a grande empresa capitalista moderna se tornaria uma organização burocratizada, onde o empresário em seu papel essencial se faria praticamente inútil. Esta ideia diverge, em certo ponto, da teoria da TCD, ao menos na visão de D. Teece, onde não há diferença em termos da função do empresário para a grande empresa e aquela que ainda tem espaço para crescer.

Schumpeter pretendeu explicar o desenvolvimento econômico a partir de um processo de diferenciação através da inovação. Os empresários procuram novas combinações a fim de introduzir a inovação e romper o fluxo circular, se afastando do equilíbrio e superando seus concorrentes. A abordagem de Schumpeter é importante este trabalho devido à diferenciação que proporciona vantagem competitiva, impulsionando a concorrência a investir na melhoria da sua produção, ou na imitação do sistema da empresa inovadora. Na próxima seção será desenvolvida a Teoria do Crescimento da Firma de Penrose (1959), que é relevante para a TCD porque aborda a importância dos recursos internos da firma, que pouco foi reconhecida por Schumpeter.

1.2 A Teoria do Crescimento da Firma

Edith E. T. Penrose (1914-1996) se destacou pela sua obra A Teoria do Crescimento da Firma (PENROSE, 1959) que foi de grande importância para a análise da firma. Nesse trabalho, Penrose avalia que a firma da teoria neoclássica é uma abstração teórica que carece de consistência empírica. Dessa forma, a autora afirma que a firma “constitui simultaneamente uma organização administrativa e um conjunto de recursos produtivos” (PENROSE, 2006, p. 71). A tendência que leva todas as firmas ao equilíbrio na teoria neoclássica pode ser superada graças à capacidade de recombinação de seus recursos a fim de se adaptar a uma nova estrutura de mercado. Esses recursos são definidos por ela como uma série de serviços potenciais cuja realização depende da forma pela qual são utilizados (PENROSE, 2006, p. 63).

De acordo com Teece (2009), Penrose desenvolveu uma linha de análise onde a firma é um depósito de capacitações e conhecimento e, nela, “a experiência administrativa acaba afetando os serviços produtivos que todos os seus demais recursos são capazes de proporcionar” (PENROSE, 2006, p. 37). Nessa abordagem, as firmas são entidades criadoras de conhecimento e aprendizado e estão continuamente ajudando a gerar dentro delas oportunidades produtivas (TEECE, 2009). Os recursos geram serviços que são os principais insumos para os processos produtivos da firma e são específicos de cada uma delas, visto que são um resultado da experiência e do conhecimento que a firma adquire com o passar do tempo (PENROSE, 2006). Essa definição de recursos e serviços mais detalhada será abordada posteriormente nesse tópico.

Na abordagem tradicional, o crescimento da firma é uma simples adaptação ao tamanho adequado em certas condições e há um pressuposto de que exista um tamanho que é mais lucrativo para as firmas. Penrose deixa claro que este argumento da abordagem neoclássica será rejeitado em sua obra, uma vez que, para ela, não existem tamanhos ótimos, e que o tamanho da firma é apenas o resultado do processo de crescimento (PENROSE, 2006, p. 48). Além disso, a teoria da firma tradicional tem dificuldades na sua aplicação real, já que as características individuais de cada firma, tais como a expectativa dos empresários ou habilidades administrativas são pouco valorizadas. Por isso, a firma tratada neste trabalho será analisada de acordo com os seus atributos internos e tratada como uma organização em crescimento, e não como uma simples tomadora de decisão de preço e produção (PENROSE, 2006).

A empresa é definida como uma “unidade de planejamento administrativamente autônoma, cujas atividades são inter-relacionadas e coordenadas por políticas formuladas com vistas a seus efeitos na empresa como um todo” (PENROSE, 2006, p. 50), desse modo as firmas possuem uma direção central que impõe políticas que regem suas hierarquias administrativas. Tal grupo da direção central deve ser aceito como a autoridade mais alta do conselho e ser pequeno o suficiente para chegar a decisões acordadas entre todos, visto que elas tomam as decisões mais importantes da firma, as quais não são autorizadas a nenhum outro dirigente (PENROSE, 2006). Num ambiente sem mudanças, uma firma consegue funcionar sem qualquer atuação dessa administração central, pois ela pode desenvolver bem procedimentos administrativos e um conjunto de políticas para que essas funções

administrativas possam ser realizadas pelos diferentes funcionários em sua estrutura (PENROSE, 2006).

Por outro lado, em situações de adaptação à mudança, faz-se necessário um ajustamento nas condições de curto prazo e de longo prazo; e, com isso, leva à tomada de diversas decisões que não podem ser individualmente autorizadas pela administração central da firma. Logo, foram desenvolvidos estruturas e procedimentos que possibilitam a tomada de decisões em todos os níveis administrativos e asseguram certa consistência entre essas decisões (PENROSE, 2006). Dessa forma, não existiria um ponto em que a firma se torna grande demais para ser administrada com eficiência, visto que ela tem a capacidade de alterar sua estrutura de modo que certas decisões administrativas, que não são rotineiras e precisam ser avaliadas com cuidado, possam ser tomadas por várias pessoas dentro da firma sem que isso a afaste de sua essência (PENROSE, 2006). Este ponto contrasta as teorias de Penrose e Schumpeter, pois para o segundo, apenas o empresário poderia ser responsável pelas decisões administrativas da empresa. Atualmente, pode-se perceber diversas firmas grandes que desenvolveram técnicas de descentralização administrativa e que ainda sim possuem elevada eficiência em sua organização.

A firma produtiva, então, pode ser caracterizada pelo grupo de pessoas que nelas atuam a partir de uma organização administrativa. As atividades desse grupo se distinguem pela relação dessas pessoas com os recursos produtivos com o desígnio de produzir bens e serviços (PENROSE, 2006). Consequentemente, a firma não é “apenas” uma unidade administrativa, e sim “um conjunto de recursos produtivos cuja disposição entre diversos usos e através do tempo é determinada por decisões administrativas” (PENROSE, 2006, p. 61). Os recursos produtivos da firma podem ser divididos entre seus recursos materiais, que podem ser definidos como qualquer coisa que a firma produz, compra ou até aluga como componentes de suas tarefas; e seus recursos humanos, que são a sua força de trabalho qualificada (PENROSE, 2006). Contudo, não são os recursos em si que constituem o processo produtivo, mas sim os serviços que eles podem prestar (PENROSE, 2006, p. 62). A distinção entre recursos e serviços encontra-se no fato de que os recursos, portanto, “constituem um conjunto de serviços potenciais, podendo em sua maioria ser definidos independentemente do seu uso, enquanto a própria palavra serviço já implica uma função ou uma atividade

específica” (PENROSE, 2006, p. 63), ou seja, os serviços serão definidos conforme o uso dos recursos.

Conforme citado anteriormente, a empresa definida por Penrose é simultaneamente uma organização administrativa e um conjunto de recursos produtivos, cujo principal objetivo é organizar tanto os recursos que ela já possui quanto aqueles que são adquiridos fora da firma, a fim de obter lucro com a produção e venda de bens. As oportunidades produtivas de uma firma compreendem todas as possibilidades de produção observadas como úteis pelos empresários (PENROSE, 2006, p. 72). A teoria do crescimento da firma, neste caso, é uma análise das oportunidades produtivas que mudam ao longo do tempo, e, também, dos possíveis limites existentes dentro da firma que a impeçam de absorver tais oportunidades, freando o seu crescimento ou diminuindo o ritmo do mesmo (PENROSE, 2006).

A firma empreendedora vai investigar sempre oportunidades produtivas com possíveis maneiras de expansão de lucros, destinando parte dos recursos para essa atividade, com base no pressuposto de que sempre haverá oportunidades para o crescimento lucrativo (PENROSE, 2006, p. 75). Essas oportunidades produtivas serão limitadas pelo que a firma pode realizar dentro das suas capacidades empresariais, considerando sua intuição, imaginação e a predisposição a assumir riscos no momento que se decide seguir em frente com a oportunidade de expansão (PENROSE, 2006, p. 75).

Assim sendo, haverá três classes de fatores que vão limitar o crescimento das firmas: a aptidão administrativa, os mercados de produtos e fatores, a incerteza e os riscos (PENROSE, 2006, p. 87). A aptidão administrativa são condições internas da firma, os mercados de produtos e fatores dizem respeito a condições que se situam fora dela, e a incerteza e riscos são uma união de condições internas e externas (PENROSE, 2006). Para analisar os limites às oportunidades produtivas da firma, primeiramente Penrose deixa de lado as barreiras externas. Não haverá limites para o montante de qualquer recurso produtivo e sempre existirão oportunidades disponíveis para investimentos lucrativos em algum ponto da economia. Além disso, Penrose enfatiza que os limites de expansão não estarão nas condições externas de oferta e procura do mercado, muito menos nas questões de localização física da firma ou portfólio de produtos, mas sim dentro da própria firma (PENROSE, 2006, p. 89).

Ao realizar uma expansão, a firma precisa planejar o seu programa de expansão, o que envolve o objetivo e a organização dos recursos que ela necessita para essa execução (PENROSE, 2006). Primeiramente, uma das coisas que podem limitar a expansão da firma ao longo do tempo é a equipe administrativa da mesma (PENROSE, 2006, p. 90). Na expansão da firma como organização administrativa, os seus funcionários têm relação com qualquer atividade relacionada à expansão e, por isto, a capacidade do pessoal administrativo estabelece um limite à expansão da firma. É importante ressaltar que o trabalho executado pelo pessoal administrativo muito dificilmente será executado por um pessoal recém-contratado, porque a experiência adquirida através do trabalho em conjunto na firma possibilita a essas pessoas executarem serviços de valor único (PENROSE, 2006, p. 91). Portanto, crescer mais rapidamente do que o desenvolvimento da experiência de trabalho do grupo afetará negativamente o desempenho da empresa.

Se os planos de expansão são limitados pelo tamanho do pessoal administrativo experiente, conforme os planos forem realizados, o pessoal administrativo que foi absorvido pelo plano vigente será liberado para executar planos futuros. Dessa forma, na medida em que os serviços administrativos não aumentarem, ao longo do tempo, o pessoal administrativo pode ser absorvido por funções operacionais o que seria um limitante para o crescimento. Por isso, a expectativa é que haja “a criação de novos serviços administrativos no decorrer do processo de expansão, e que permanecessem à disposição da firma” (PENROSE, 2006, p. 98). Conseqüentemente, ocorre a contratação de novos funcionários e a promoção e realocação dos antigos. Ou seja, conforme a expansão da firma acontece, ocorrem mudanças na estrutura administrativa, com aumento na descentralização, e com isso autoridade passa a ser delegada a níveis inferiores na hierarquia administrativa. Essa descentralização progressiva é uma condição necessária para o crescimento contínuo da firma.

Através desse processo gradativo acontece o desenvolvimento de novos serviços especializados, como também o aumento da habilidade e eficiência (PENROSE, 2006, p. 99). Os funcionários novos encontram dificuldades primeiramente porque estão lidando com tarefas que ainda não tem familiaridade, porém, conforme o passar do tempo, eles vão incrementando os seus conhecimentos pelo aumento da experiência e por adquirir conhecimentos dos seus outros colegas de trabalho (PENROSE, 2006, p. 99). Na medida em que se aceita que os processos internos da expansão da firma estão relacionados diretamente a

um processo de aumento dos conhecimentos, deve-se reconhecer que é evidente que as oportunidades produtivas da firma vão mudar mesmo que não tenham mudanças no ambiente externo, ou no conhecimento tecnológico (PENROSE, 2006, p. 104).

Considerando os efeitos da incerteza e do risco, pode-se reconhecer que, como o futuro nunca pode ser conhecido com devida precisão, os planejamentos para expansão da firma se baseiam em expectativas (PENROSE, 2006, p. 105). A incerteza diz respeito ao grau de confiança do empresário em relação às expectativas, e os riscos significam os resultados dessa ação que podem acarretar possíveis perdas. Os riscos e a incerteza irão restringir os planos de expansão da firma, a menos que ela queira lidar com um montante indefinido de riscos e não se importe um alto nível de incerteza em relação ao futuro (PENROSE, 2006, p. 107). Porém, deve-se considerar que os limites à expansão que existem devido riscos e incertezas se tornam menores, à medida que empresas tenham possibilidade de investimento em pesquisa visando a diminuí-los (PENROSE, 2006, p.107). Por isso, as empresas estarão reservando recursos para investir em pesquisa administrativa para tentar prever informações sobre o futuro do mercado e minimizar os efeitos da incerteza (PENROSE, 2006, p.108). Porém, é importante dizer que a empresa nunca poderá eliminar por completo a incerteza (PENROSE, 2006). Nesse momento, o risco entra como um limitante, porque se a empresa não considera que conseguiu informações o suficiente, ela pode decidir que os riscos do seu plano são elevados demais para continuar.

Após os limites aos planos de expansão da firma, Penrose aborda os incentivos que a levam na direção dessa expansão, onde boa parte deles deriva da existência de um reservatório de recursos, serviços e conhecimentos produtivos não utilizados. Essas considerações são importantes porque mostram grande diferença com o trabalho de Schumpeter: como já foi mencionado anteriormente, para ele as novas combinações sempre aconteceriam por parte de meios de produção que estão em uso, mas que seriam combinados de maneiras diferentes. Para Penrose, a firma terá interesse em se expandir quando essa expansão proporcionar formas de usar os serviços mais lucrativamente do que aqueles utilizados até o momento, ou quando um recurso não estiver sendo usado plenamente nas suas atividades (PENROSE, 2006, p. 120). Diferente da teoria tradicional, Penrose acredita que a firma nunca alcança um estado estacionário onde não haverá mais incentivos para expandir-se. Isso acontece devido a três incentivos: um deles é derivado da indivisibilidade de recursos;

o outro, devido à questão dos recursos poderem ser usados de formas diversas e de modo especializado; e por último, o fato de que a criação de novos serviços produtivos poderá acontecer dentro de qualquer processo, seja de expansão ou rotineiro (PENROSE, 2006, p. 121).

O problema de indivisibilidade dos recursos trata do fato de que, como o mesmo recurso gera diferentes serviços produtivos, a firma terá em alguma medida recursos ociosos. Os recursos ociosos existem porque muitos não têm seus diferentes serviços utilizados plenamente no processo produtivo e não podem ser descartados devido à indivisibilidade. Esses serviços não utilizados sempre serão um incentivo à expansão (PENROSE, 2006, p. 124 e 125). Com isso, é possível ver que o mesmo recurso pode ser utilizado em diversas atividades, portanto, a especialização desses recursos só pode acontecer se a firma for grande o suficiente de modo a não deixar esses recursos subutilizados (PENROSE, 2006, p. 126). Porém, conforme a firma cresce, ela tem a possibilidade de especializar os seus recursos e tirar proveito da divisão do trabalho, de forma a gerar uma produção ainda mais eficiente (PENROSE, 2006, p. 127). De acordo com esse crescimento, novos recursos são adquiridos formando um novo grupo de recursos subutilizados: por isso se tornaria praticamente impossível a plena utilização de todos os recursos.

Além disso, Penrose afirma que a heterogeneidade dos recursos garante à firma uma característica única, ou seja, o fato desses recursos poderem prestar uma gama variada de diferentes serviços (PENROSE, 2006, p. 131). A heterogeneidade existe porque os mesmos recursos podem ser utilizados de diversas formas diferentes, sendo assim o serviço resultante será uma função do nível de conhecimento da equipe administrativa devido a interação entre os recursos materiais e humanos (PENROSE, 2006, p. 132). Logo, mesmo que firmas tenham recursos muito similares, dificilmente terão serviços similares também, já que os recursos são heterogêneos. Dessa forma, as firmas constroem características únicas. Conforme ocorre o acréscimo de conhecimento do pessoal, o montante de serviços administrativos aumenta também. A partir disso, temos a seguinte proposição: os recursos e o desenvolvimento de experiências pelo pessoal determinam a resposta da firma às mudanças do mundo exterior (PENROSE, 2006, p. 136). Então, podemos dizer que o crescimento, na visão de Penrose, será fomentado pela existência de recursos subutilizados, pelas diferentes formas que esses

recursos podem ser usados, e pelo crescente conhecimento adquirido dos recursos humanos que geram novos serviços.

Finalmente, o crescimento da firma nessa abordagem trata de uma dependência da recombinação dos recursos, gerada pelo aprendizado e experiência, permitindo uma maior variedade de serviços diferenciados disponíveis. A partir disso, a firma deve sempre investigar novas oportunidades de expansão dos lucros, assumindo que sempre vai haver oportunidades no mercado. O conjunto de oportunidades produtivas disponíveis estará ligado à mente do empresário e sua percepção sobre o mercado. Porém, é importante colocar que as decisões estarão cada vez mais descentralizadas entre as diversas hierarquias conforme a firma realiza com sucesso a expansão. A execução dos planos de expansão pode ser limitada pela aptidão administrativa ou pelos riscos e incertezas, que devem ser superados pelo aumento de conhecimento e experiência da organização administrativa e o investimento nos recursos para prever o futuro do mercado. Mesmo assim, Penrose acredita que sempre existirão incentivos ao crescimento da firma devido às características específicas dos recursos produtivos que estão sempre produzindo novas oportunidades. Dessa forma, a obra concentra sua importância muito mais nos recursos internos específicos da firma e como eles incentivam e estimulam o crescimento, e ainda estabelece que a reconfiguração desses recursos gerando novos serviços produtivos produz a diferenciação necessária para o aumento de lucros.

Conclusão

Ao analisar a proposta das duas teorias abordadas, pode-se verificar que ambas definem o crescimento por fenômenos que acontecem endogenamente e rompem com o equilíbrio suposto pela teoria neoclássica. As teorias tratam das novas combinações dos recursos de produção como principais motivadoras do processo de inovação, sendo que Penrose tem maior foco nos recursos produtivos e nos serviços produtivos que esses recursos disponibilizam. Além disso, Penrose afirma que as novas combinações serão frutos de recursos subutilizados pelo processo produtivo, o que difere da visão de Schumpeter que coloca que os meios de produção usados nas novas combinações já estarão sendo utilizados pelo processo produtivo e apenas serão combinados de uma maneira diferente. A realização dessas novas combinações, para Schumpeter, acontece graças ao empresário que é o líder responsável por motivar as forças de produção. Porém, Penrose acredita que apesar das

oportunidades produtivas estarem disponíveis de acordo com a concepção do empresário, conforme a empresa cresce, as decisões se tornam cada vez mais descentralizadas em diversas hierarquias da firma, e que os funcionários de vários níveis hierárquicos podem tomar a decisão em relação a uma oportunidade graças ao processo de aprendizado e experiência.

Portanto, enquanto a teoria de Schumpeter associa a realização das novas combinações ao papel do empresário, a teoria de Penrose associa o crescimento à disponibilidade de recursos e ao aprendizado e experiência do grupo administrativo da empresa. Contudo, a semelhança principal é que essas teorias concentram na forma como o ambiente econômico produz mudanças descontínuas endogenamente. No próximo capítulo será abordada a Teoria das Capacitações Dinâmicas, que aponta as capacitações internas da firma como principais geradoras da vantagem competitiva, estabelecendo uma posição superior às outras firmas do mercado. Essa teoria foi desenvolvida por David Teece com grande influência de ambas as teorias citadas no primeiro capítulo desse trabalho, o que justifica a análise comparativa posterior.

CAPÍTULO II - Teoria das Capacitações Dinâmicas

Introdução

Neste capítulo será desenvolvida Teoria das Capacitações Dinâmicas (TCD) com base nos trabalhos: David J. Teece e Gary Pisano (1994) e Teece (2009), porque Teece *et al* (1990) é, provavelmente, a primeira contribuição que desenvolveu explicitamente a noção da TCD (AMBROSINI *et al*, 2009). A Visão Baseada em Recursos (VBR), outra importante vertente dessa abordagem, surgiu praticamente no mesmo período que a TCD, argumentando que os recursos que são simultaneamente valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (VRIN) são uma fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Porém, mais do que isso a questão da TCD é mostrar como esses recursos são construídos ao longo de tempo e como o atual estoque de recursos VRIN da empresa pode ser reconfigurado e atualizado conforme as mudanças do mercado (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). A TCD se mostra uma extensão da VBR e as duas teorias compartilham de suposições similares (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). No artigo de Teece (1990), é afirmado que não é apenas o estoque de recursos que importa, como afirmado pela VBR, mas sim os mecanismos onde a firma consegue aprender e acumular novas habilidades e capacitações, e as forças que limitam o nível e direção do processo (AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

A abordagem da TCD procura explicar como são formadas capacitações organizacionais em ambientes complexos e de mudança constante, a fim de criar uma vantagem competitiva, e estratégica para a firma. Como as firmas mudam, sustentam e desenvolvem vantagem competitiva e capturam valor são questões críticas para o campo do gerenciamento estratégico e nenhuma outra teoria, além da TCD, deu tanto destaque a como as firmas conseguem alterar seus recursos valiosos através do tempo e continuam a fazer esta prática persistentemente (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). A teoria enfatiza, especialmente, o papel importante dos gerentes empreendedores em identificar oportunidades emergentes e aproveitá-las, enquanto estão continuamente fazendo a renovação da empresa (TEECE, 2009). A TCD baseia-se também em outras correntes, incluindo empreendedorismo, a teoria da firma comportamental e teoria da decisão comportamental, teoria organizacional, economia dos custos de transação e, para algumas extensões, a economia evolucionária (TEECE, 2009). A TCD identifica capacitações organizacionais que permitem que a empresa construa e mantenha suas características de diferenciação e aumento de valor baseada em fundamentos

teóricos de Joseph A. Schumpeter, Edith E. T. Penrose, Oliver E. Williamson, Richard M. Cyert e James G. March, Richard Rumelt, Richard R. Nelson e Sidney G. Winter, e Teece (TEECE, 2009).

Portanto, neste capítulo será abordada a TCD de acordo com a visão de Teece nos trabalhos mencionados anteriormente. Na primeira seção será explorada a definição da teoria e seus principais conceitos. Posteriormente, a seção seguinte tratará a maneira como a TCD introduziu a questão da vantagem competitiva com o rompimento da situação competitiva de lucro econômico nulo graças à reconfiguração e reformulação dos seus recursos através das capacitações dinâmicas. Com isso, a terceira seção identifica as capacitações dinâmicas e explica como as capacitações são desenvolvidas internamente na firma. O capítulo pretende discorrer sobre a TCD de acordo com Teece, porém também considerando a visão de outros autores como Kathleen M. Eisenhardt, Jeffrey A. Martin, Véronique Ambrosini e Cliff Bowman.

2.1 O Conceito de Capacitações Dinâmicas

A TCD enfatiza o desenvolvimento de capacitações gerenciais e combinações de rotinas organizacionais, funcionais e tecnológicas difíceis de replicar para que a firma sustente sua posição em um ambiente de alta complexidade e mudança constante. Dessa forma, a teoria realça a importância da estratégia e da organização, assim como liderança e gerenciamento, para o desempenho da empresa (TEECE, 2009). Empresas líderes no mercado são aquelas que conseguem ter respostas ágeis e inovações flexíveis, combinadas com a capacidade de gerenciamento para coordenar efetivamente e replantar as capacitações externas e internas (externas quando são de outras firmas com as quais a empresa interage em suas atividades e internas quando são da própria firma) (TEECE; PISANO, 1994). Definiu-se o termo como “capacitações dinâmicas” pelos seguintes motivos: dinâmicas porque se adaptam ao caráter mutável do ambiente em que a firma está inserida; e capacitação se refere ao papel chave do gerenciamento estratégico de adaptar, integrar e reconfigurar apropriadamente habilidades organizacionais externas e internas dentro desse ambiente mutável (TEECE; PISANO, 1994).

A TCD pretende explicar detalhadamente os mecanismos e os processos de cada firma capazes de desenvolver capacitações específicas e, como cada uma dessas firmas pode

renovar suas capacitações a fim de responder às mudanças recorrentes no mercado. O papel das capacitações dinâmicas é impactar a base de recursos da firma e transformar a mesma, de forma que um novo conjunto de recursos é criado e assim a firma pode sustentar e até elevar a sua vantagem competitiva (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Assim, diferentemente dos estudos da VBR, “na abordagem das capacitações dinâmicas, mais importante do que o estoque atual de recursos é a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de renda.” (CYRINO; VASCONCELOS, 2000, p. 33).

Eisenhardt e Martin (2000) definem capacitações dinâmicas como “the firm’s processes that use resources – specially the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources – to match and even create market change” (EISENHARDT; MARTIN, 2000, p. 1107). Ou seja, as capacitações dinâmicas não apenas responderiam às mudanças do mercado, como também ganhariam um caráter ativo onde provocam essas mudanças. Na sua visão, capacitações dinâmicas são rotinas estratégicas e organizacionais e, através delas, a firma alcança novas configurações de recursos enquanto mercados emergem, quebram, desenvolvem e acabam (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Porém, para Teece (2009) muito mais importante do que essas rotinas estratégicas e organizacionais é o papel do gerenciamento. Para que as capacitações sejam combinadas, implantadas e adaptadas a fim de absorver transformações no mercado, decisões estratégicas precisam ser tomadas. Por isso, Teece (2009) realça a importância do papel do empresário na definição da estratégia da firma, como o responsável por articular objetivos, estabelecer culturas, construir confiança e tomar decisões estratégicas (TEECE, 2009, p.104). Em cada mudança de ambiente do mercado, como inovações tecnológicas e mudanças de gosto de consumidores e clientes, uma nova decisão precisa ser tomada. As escolhas estratégicas incluem desde a seleção de produtos e serviços a oferecer, o segmento de mercado a entrar, os modelos de negócio a implantar, até estruturas organizacionais, políticas e práticas necessárias para coordenar as atividades. Os gestores são responsáveis por integrar, construir, e reconfigurar as capacitações para responder rapidamente às mudanças do mercado (TEECE, 2009).

Por fim, a TCD se preocupa em como as firmas identificam oportunidades, criam novos conhecimentos, disseminam internamente estas oportunidades e as incluem em novos

modelos de negócio e/ou novos bens e serviços, e lançam novos produtos e serviços no mercado (TEECE, 2009). Isso só é possível graças às capacitações dinâmicas dessa firma, uma vez que os processos de renovação estratégica e organizacional são essenciais para a sobrevivência em longo prazo, e ainda, a TCD explica como essas capacitações dinâmicas possibilitam à firma sustentar uma vantagem competitiva mesmo com as mudanças no mercado, o que será abordado na seção seguinte.

2.2 A TCD e a Vantagem Competitiva

A economia da concorrência perfeita acredita que quando um mercado está em equilíbrio, as firmas só têm receita o suficiente para cobrir os seus custos, incluindo os custos de oportunidade de capital, ou seja, se encontram em uma situação de lucro econômico nulo. O resultado de lucro nulo só não vai acontecer, segundo a abordagem neoclássica, caso a firma consiga de alguma forma se diferenciar dos seus competidores e oferecer um produto ou serviço que é percebido pelos consumidores como sendo superior de alguma maneira, ou mais barato do que a concorrência (TEECE, 2009). Apesar dessa importante colocação sobre o papel da diferenciação, pouco é aprofundado na teoria neoclássica no sentido de explicar como as firmas se afastam da situação de lucro nulo.

Na VBR, para que a firma possa diferenciar seus produtos e serviços, ela também precisa diferenciar suas capacitações e seu modelo de negócio. Dessa forma, Teece e Pisano (1994, p. 3) colocam que, para afastar-se da condição de lucro nulo, a empresa precisa de recursos que atendam às seguintes características:

- Devem ser raros e de valor elevado, dessa forma, poucos teriam acesso a eles, e assim podem ser definidos como fontes resultantes de vantagem competitiva em relação às outras empresas. Logo, os produtos e serviços poderiam ter um preço elevado, sem se preocupar com a competitividade;
- Devem ser difíceis de replicar e de substituir pelas empresas concorrentes para que os lucros não sejam reduzidos com o tempo, graças à entrada de novas empresas no mercado;
- Por fim, os recursos precisam estar relacionados a alguma necessidade de uso e demanda, de forma a haver clientes e consumidores;

Esses recursos também podem ser denominados como recursos VRIN: valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis. Porém, se a firma possui esses recursos VRIN, mas não utiliza nenhuma das suas capacitações dinâmicas, os seus retornos superiores não conseguem ser sustentados ao longo do tempo, ou seja, sem as capacitações dinâmicas, os retornos da firma provavelmente serão de curto prazo caso o ambiente tenha alguma mudança significativa (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Se as capacitações dinâmicas não são utilizadas, os recursos que costumavam ser valiosos se tornam obsoletos e inibem o desenvolvimento da firma porque não foram devidamente adaptados, atualizados ou reestruturados através das capacitações dinâmicas (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Por isso, Teece (2009) enfatiza o seguinte aspecto da TCD:

At the heart of the framework is an effort to define managerial traits, management systems, and organizational designs that will keep the enterprise alert to opportunities and threats, enable it to execute on new opportunities, and then constantly morph to stay on top once it has put the systems in place to capture the fruits of its first round of success (TEECE, 2009, p. 87).

A habilidade da firma de se adaptar a novas circunstâncias é responsabilidade dos gerentes e gestores (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Os gerentes da empresa são fatores determinantes na implantação dos diferentes tipos de capacitações dinâmicas, porque são os responsáveis pelas seguintes tarefas: *sentir* corretamente as mudanças no ambiente competitivo, incluindo potenciais mudanças na tecnologia, competidores, clientes e leis; e, atuar nessas oportunidades e ameaças para poder *usufruir* delas reconfigurando ativos tangíveis e intangíveis para encontrar novos desafios (HARRELD *et al*, 2007 *apud* AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Aragon-Correa e Sharma (2003) sugerem que empresas com características similares vão desenvolver e implantar capacitações dinâmicas diferentes devido à percepção dos seus gerentes, ou seja, o principal problema não está na forma como o gerente implanta novas capacitações, mas sim no seu julgamento sobre qual capacitação, como e onde implantar (ARAGON-CORREA; SHARMA, 2003 *apud* AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

Portanto, para se afastar a situação de lucro nulo e estabelecer uma vantagem competitiva em relação aos competidores, a firma precisa obter recursos VRIN, porém os recursos VRIN isolados não são suficientes para que essa empresa sustente a vantagem

competitiva no longo prazo. Em vista disso, as empresas necessitam das capacitações dinâmicas para reconfigurar, adaptar e transformar a sua base de recursos para sustentar a vantagem competitiva frente a um mercado que está em constante mudança. Os principais encarregados de sentir a mudança no ambiente do mercado e aproveitar as oportunidades e ameaças que essas mudanças trazem são os gerentes, reconfigurando seus ativos e tomando as decisões estratégicas necessárias. No entanto, não são apenas as percepções e decisões dos gerentes que influenciam a criação das capacitações dinâmicas. Na próxima seção, será argumentado que devido à dependência da trajetória, a criação das capacitações vai ser impactada pela posição estratégica que a firma se encontra no presente. As capacitações dinâmicas serão os processos organizacionais, sistemas e estruturas que a firma criou para gerenciar o negócio.

2.3 Processos, posições e trajetórias

De acordo com Teece (2009), as capacitações dinâmicas são processos definidos de acordo com suas posições e trajetórias. Logo, a dimensão estratégica de uma firma consiste em seus processos gerenciais e organizacionais, sua posição presente e as trajetórias passadas e disponíveis (TEECE; PISANO, 1994). Os *processos* são os mecanismos pelos quais as capacitações dinâmicas são colocadas em prática (HELFAT et al; MARITAN, 2007 *apud* AMBROSINI; BOWMAN, 2009), que incluem coordenação, integração, aprendizado e reconfiguração. *Posições* e *trajetórias* são as forças internas e externas que permitem e formam as capacitações dinâmicas (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Esses conceitos serão abordados mais detalhadamente em seguida.

2.3.1 Processos Gerenciais e Organizacionais

Os processos gerenciais e organizacionais de uma firma vão determinar as atividades dentro da mesma que podem ser definidos como rotinas ou padrões que traduzem as práticas e aprendizados da firma, cumprindo três funções básicas: (1) coordenação e integração (conceito estático): função que coordena o uso interno e externo dos recursos da firma; (2) aprendizado (conceito dinâmico): esta função procura entender os processos onde a repetição da experimentação possibilita a utilização mais eficaz dos recursos; e, por fim, (3) reconfiguração (conceito transformacional): essa função se dedica a antecipar a necessidade

de novas competências e aos métodos de reconfiguração dos recursos que permitirão a continuidade das performances superiores (CYRINO; VASCONCELOS, 2000).

Os gerentes e gestores são responsáveis por coordenar ou integrar a atividade dentro da firma (TEECE; PISANO, 1994). O grau de eficiência e efetividade desse gerenciamento para integrar e organizar a empresa interna e externamente é muito importante para estabelecer a vantagem competitiva. A integração externa da firma é importante tanto em atividades quanto em tecnologia, esta pode ser alcançada com alianças estratégicas, colaborações tecnológicas e relações de fornecedor-cliente (TEECE; PISANO, 1994). A qualidade do desempenho de uma firma, na grande maioria dos casos, vai estar muito relacionada com as suas rotinas organizacionais específicas, que foram desenvolvidas internamente pelos seus gestores. As diferenças entre rotinas coordenadas e as capacitações entre as empresas vão impactar diretamente diferenças em custos e prazos de desenvolvimento de um projeto e na sua qualidade.

A noção de que as capacitações estarão incorporadas nas diferentes maneiras de coordenação e combinação ajuda a explicar como e porque, aparentemente, pequenas mudanças tecnológicas podem ter impactos devastadores na habilidade competitivas das firmas no mercado (TEECE; PISANO, 1994). Henderson e Clark (1990) afirmaram que os sistemas produtivos têm grande interdependência, e pode não ser possível mudar um nível sem alterar também os outros (HENDERSON; CLARK, 1990 *apud* TEECE; PISANO, 1994). Muitas vezes, uma pequena inovação no sistema produtivo de algum segmento no mercado pode destruir todo o sistema de uma empresa, por causa da forma como o sistema dessa firma precisa, muitas vezes, de novas rotinas para coordenar e integrar as tarefas (TEECE; PISANO, 1994). Processos organizacionais, em muitas vezes, têm uma interligação muito forte entre as suas rotinas e, quando isso acontece, o ato da replicação se torna muito difícil, já que requer mudanças sistêmicas na organização e também na cadeia interorganizacional, que podem ser quase impossíveis de efetuar. Dessa forma, uma imitação ou replicação parcial de um modelo de sucesso pode trazer poucos benefícios para a firma (TEECE; PISANO, 1994). Por isso, a integração e coordenação são cruciais para a implantação e desenvolvimento de novas capacitações dinâmicas, já que se essas características não são consideradas, a implantação pode não trazer benefícios adicionais.

Eisenhardt e Martin (2000) concentram parte do seu trabalho em identificar essas rotinas organizacionais que definem as capacitações dinâmicas. Assim, também colocam que as rotinas de desenvolvimento de produto são capacitações dinâmicas que integram recursos, uma vez que através delas o gerente combina as diversas habilidades da firma e seu conhecimento funcional para produzir novos produtos e serviços, criando receita adicional para a firma (CLARK; FUJIMOTO, 1991 *apud* EISENHARDT; MARTIN, 2000). Eisenhardt e Martin (2000) colocam nessa categoria o caso da Toyota, que usava as suas habilidades superiores de desenvolvimento de produto para conseguir vantagem competitiva na indústria automobilística (CLARK; FUJIMOTO, 1991 *apud* EISENHARDT, 2000). Essas capacitações tratam de integrar diversos recursos diferenciados da firma e usar isso com o objetivo de criar vantagens competitivas em relação à concorrência.

O processo de aprendizado é ainda mais importante do que o de integração, porque a experimentação e a repetição possibilitam a melhoria das tarefas e a identificação e novas oportunidades (TEECE; PISANO, 1994). Ou seja, os mecanismos de aprendizado guiam a evolução das capacitações dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Quando práticas são repetidas tornam-se um mecanismo de aprendizado importante para o desenvolvimento das capacitações dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000). A prática irá ajudar a entender processos mais inteiramente e então desenvolver rotinas mais efetivamente. A eficácia de tal experiência foi demonstrada em diversos estudos empíricos, incluindo vasta literatura em curvas de aprendizados em produção (ARGOTE, 1999 *apud* EISENHARDT; MARTIN, 2000). Graças ao aprendizado e à repetição, a firma pode acumular conhecimento tácito e codificado sobre execução de uma atividade e alcançar performances superiores nesta prática. Logo, o aprendizado é primordial para identificar quais são capacitações dinâmicas essenciais para sustentar as vantagens competitivas da firma e também para a própria firma aprender como replicar a mesma internamente.

Além disso, o aprendizado é social e coletivo e não ocorre só pela imitação e rivalidade entre indivíduos, mas também pelo entendimento acerca dos problemas e como resolvê-los em conjunto (TEECE; PISANO, 1994). Ou seja, o aprendizado não acontece só de forma unilateral, na verdade, o aprendizado na firma acontece coletivamente, de forma que o grupo multifuncional se reúne para decifrar uma experiência: caso o resultado seja bom, o grupo pode replicar essa boa prática em outras situações; caso o resultado seja ruim, o grupo

procura entender o que deu errado para tentar corrigir. Como consequência dessa atividade anterior, o conhecimento organizacional gerado cria novos padrões de atividades, rotinas e nova lógica organizacional (TEECE; PISANO, 1994). E ainda, enquanto o aprendizado contribui com a evolução da capacitação dinâmica, a codificação dessa experiência em tecnologia e procedimentos formais torna esta experiência fácil de aplicar e acelera a construção de novas rotinas (ARGOTE, 1999 *apud* EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Alguns outros fatores no processo de aprendizado interferem na evolução das capacitações dinâmicas. Por exemplo, os erros exercem um papel importante nessa evolução. Pequenos erros, mais do que sucessos ou grandes fracassos, contribuem para um aprendizado efetivo (EISENHARDT; MARTIN, 2000, p. 1112). Quando a firma obtém sucesso com as suas experiências, dificilmente os gerentes vão atentar o suficiente para aprender com o resultado. No entanto, quando a firma tem um grande fracasso, isso gera um bloqueio para o aprendizado. Pequenos erros geram a maior motivação para aprender porque ao mesmo tempo em que faz com o que os indivíduos prestem atenção ao processo, não cria um bloqueio (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Além disso, a evolução das capacitações dinâmicas também pode ser afetada pela frequência em que as experiências de aprendizado ocorrem (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Caso a frequência dessas experiências seja muito rápida, pode oprimir os gerentes e incapacitar a transformação destas em aprendizado significativo. Similarmente, se a frequência é muito baixa pode levar ao esquecimento do que foi aprendido anteriormente e resultar em pouca acumulação de conhecimento (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Por fim, os processos gerenciais e organizacionais precisam das funções de reconfiguração e transformação. Em ambientes de rápidas mudanças, a habilidade de perceber a necessidade de reconfiguração dos ativos da estrutura da firma e de realizar transformações internas e externas tem grande valor (SHOEMAKER; AMIT, 1993). Quanto mais a administração da firma desenvolve a sensibilidade para avaliar quando é o momento necessário de realizar essas mudanças na organização e reconfiguração de seus ativos, melhor estará se adaptando às mudanças e novas demandas que o mercado impõe (TEECE; PISANO, 1994). Algumas dessas capacitações dinâmicas também são citadas no trabalho de Eisenhardt e Martin, como a transferência de processos de outras empresas para replicação (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Esse tipo de capacitação é usado pelos gerentes para

copiar, transferir e recombinar recursos dentro da firma (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Muitas vezes, esses casos tratam de empresas que utilizam boas práticas e bons exemplos da própria empresa ou de empresas concorrentes para movimentar seus recursos, a fim de criar vantagens competitivas no mercado.

Como foi dito anteriormente, os principais responsáveis por perceber essas novas oportunidades no mercado e aproveitá-las, reconfigurando e adaptando seus recursos são os gerentes. Para isso, a firma precisará de pesquisa constante no mercado e a boa vontade de adotar modelos de sucesso, o processo de *benchmarking* é ideal para reproduzir essa tarefa (TEECE; PISANO, 1994). Em ambientes dinâmicos, organizações que não procuram entender modelos de sucesso de outras empresas são prejudicadas, já que quanto melhor e mais rápido uma empresa consegue detectar uma boa prática de outra e replicá-la, melhor a empresa sustentará a vantagem competitiva (TEECE; PISANO, 1994). A capacidade de reconfigurar e transformar ativos e capacitações é sozinha uma habilidade de aprendizado organizacional: quanto mais se pratica, mais fácil de ser alcançada com sucesso. Ou seja, cada vez que a firma realiza com sucesso a reconfiguração dos recursos e transformação da organização interna respondendo às mudanças no mercado, ela constrói uma capacitação dinâmica que a permite fazer esse processo cada vez melhor com o passar do tempo, graças ao processo de experimentação e aprendizado.

2.3.2 Posições

Teece e Pisano colocam a posição da firma em relação aos seus ativos de negócio como um dos pontos determinantes da sua postura estratégica em qualquer momento do tempo, além dos processos de aprendizado e da coerência de processos e incentivos internos e externos (TEECE; PISANO, 1994). As posições podem ser internas, relacionadas aos ativos da firma como estoque de ativos tecnológicos, complementares, financeiros, reputacionais e estruturais, como também podem ser externas, referindo-se ao ambiente institucional da firma e seus mercados (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Teece (2009), afirma que a posição terá um impacto na postura estratégica da firma e em como a vantagem competitiva pode ser adquirida.

Teece e Pisano (1994), ao considerarem os ativos de negócio, não tratam da planta da empresa ou de seus equipamentos, mas sim dos ativos de negócio como ativos de

conhecimento difíceis de comercializar e também qualquer ativo complementar a esses, assim como ativos de relacionamento e reputação. Esses ativos são ativos específicos que determinam a lucratividade da empresa e até a sua participação de mercado. Dessa forma, são esses ativos que diferenciam a firma das demais do mercado e que vão possibilitar desenvolver capacitações difíceis de replicar e imitar (TEECE; PISANO, 1994). Podemos dividir esses ativos em quatro categorias: ativos tecnológicos, ativos complementares, ativos financeiros e ativos de localização.

Primeiramente, os ativos tecnológicos vão se diferenciar entre firmas graças à proteção de propriedade intelectual e à forma de utilização desses ativos no processo produtivo da firma (TEECE; PISANO, 1994). Mesmo com o mercado emergente de conhecimento tecnológico, muitas das tecnologias desenvolvidas não são instantaneamente difundidas no mercado, porque a firma proprietária reluta em vendê-las ou por causa dos custos de transação, o que também caracteriza a heterogeneidade do estoque de ativos entre firma. Sendo assim, se esse ativo for essencial para a sustentação da vantagem competitiva, a proteção da propriedade e os custos de transação no mercado vão protegê-las (TEECE; PISANO, 1994).

Os ativos complementares são aqueles que auxiliam a produção e a entrega de novos produtos e serviços. Esses ativos geralmente são requeridos quando surgem inovações tecnológicas (TEECE; PISANO, 1994), sendo que novos produtos e processos tanto podem realçar como podem destruir o valor desses ativos (TUSHMAN et al, 1986 *apud* TEECE; PISANO, 1994). Isso se dá porque quando uma inovação surge no mercado, muitas vezes os ativos complementares da firma podem ser de grande auxílio na comercialização e sucesso desses novos produtos, ou alternativamente podem se tornar completamente sem utilidade, desencadeando a necessidade de criação de um novo ativo complementar (TEECE; PISANO, 1994). Por exemplo, se uma empresa desenvolve sua força de vendas para um determinado canal e o produto inovador não tem consumidores nesse canal, isso faz com que o ativo complementar desenvolvido, que era a força de vendas, perca o seu valor (TEECE; PISANO, 1994, p. 12).

Considerando os ativos financeiros da empresa, a posição financeira e o nível de alavancagem podem ter implicações estratégicas no curto prazo (TEECE; PISANO, 1994). Uma vez que as empresas não conseguem angariar fundos do mercado sem abrir suas

informações internas para os potenciais investidores, nem sempre elas conseguem ter o nível de alavancagem necessário para adquirir novos ativos e trazer um novo produto ao seu portfólio (TEECE; PISANO, 1994). Por isso, a posição financeira da firma é tão importante para manter a vantagem competitiva no mercado, já que a firma vai precisar investir no momento em que reconfigurar e adaptar os seus recursos para as mudanças no mercado.

Por fim, algumas vantagens de empresas em um mercado podem ser decorrentes de ativos de localização que não são comercializáveis (TEECE; PISANO, 1994). Mesmo quando mercados imobiliários são desenvolvidos, restrições ambientais muitas vezes tornam os ativos de localização não comercializáveis e, por isso, podem ser a fonte da dificuldade de replicação das vantagens que se manifestam em baixos custos de transporte, melhores condições de produção e outros (TEECE; PISANO, 1994, p. 12). Se a empresa consegue uma localização privilegiada isso pode acarretar menos impostos (p. ex., em zonas francas). Pode trazer também menor custo de frete, dependendo da sua relação de clientes, e até melhorias no seu processo de produção, como uma terra mais produtiva para uma empresa agrícola (TEECE; PISANO, 1994, p. 12).

Logo, a posição da firma define, principalmente, a sua relação de ativos. Conclui-se que a relação de ativos da firma vai definir a sua postura estratégica e assim proporcionar a situação mais ou menos atrativa para que a firma desenvolva e implante novas capacitação dinâmicas. Os ativos tecnológicos podem proporcionar um método de produção mais avançado, enquanto os ativos financeiros vão determinar a facilidade com que a empresa consegue investimentos para seus novos projetos. Por isso, a posição da firma possibilita construir capacitações dinâmicas (AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

2.3.3 Trajetórias

As possibilidades estratégicas da firma são uma função da sua posição atual e das suas trajetórias disponíveis à frente, e foram formadas pelas trajetórias que a firma percorreu anteriormente (TEECE; PISANO, 1994). Na abordagem neoclássica, as irreversibilidades e falta de possibilidade de mudança só são consideradas no curto prazo. Isso porque as firmas hipoteticamente conseguiriam responder rapidamente às mudanças em produto ou preço, graças a um número infinito de tecnologias que podem ser adotadas e descartadas pelo critério de maximização de lucros (TEECE; PISANO, 1994). Ou seja, a dependência de trajetórias

anteriores simplesmente não é reconhecida, “*bygones are bygones*” (TEECE; PISANO, 1994), já que é simples recomeçar quando as possibilidades de decisão são infinitas.

A frase “*The notion of path dependencies recognizes that ‘history matters’.*” (TEECE; PISANO, 1994, p. 13) quer dizer que as possibilidades de decisão que a firma terá pela frente e a forma como a mesma responde às mudanças no mercado vão ser funções dos seus investimentos prévios, rotinas e processos. Trajetórias abordam o fato do reconhecimento que a história da firma é importante para a dimensão estratégica do presente e o que ela poderá construir no futuro (TEECE, 1994, p. 13). Como colocado anteriormente, o processo de aprendizado, prática e experimentação é primordial para a evolução das capacitações dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Zollo e Winter (2002) propõem que as capacitações dinâmicas vêm da co-evolução de processos que acumulam experimentos tácitos com atividades de articulação e codificação do conhecimento explícito (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Por isso, os processos e atividades que compõem a estrutura da firma hoje são resultados de processos de aprendizado e evolução de atividades que existiam no passado. Devido a isso, a capacidade estratégica da firma já está limitada de acordo com o seu passado.

O processo de aprendizado da empresa também limita as possibilidades estratégicas da firma em outro quesito, porque, se muitos parâmetros são alterados ao mesmo tempo, a possibilidade de verificar as relações de causa-efeito é perturbada (TEECE; PISANO, 1994). Portanto, a firma já tem uma restrição no seu leque de decisões, uma vez que, não pode alterar vários aspectos dos processos da empresa ao mesmo tempo para não perder a comparação, experimentação e avaliação do aprendizado. Isso é o que se define por dependências de trajetória, já que as decisões anteriores da firma e a história que a firma construiu ao longo do tempo vão influenciar diretamente nas suas possibilidades futuras.

As oportunidades tecnológicas de uma indústria também são determinadas pelo conceito de dependência da trajetória (TEECE; PISANO, 1994). Teece e Pisano (1994) afirmam que o grau de eficiência que a firma tem no seu processo de produção tem origem nas oportunidades tecnológicas que lhe foram oferecidas anteriormente. As oportunidades tecnológicas provêm normalmente do estímulo à ciência e pesquisa e também dos avanços científicos aplicados ao mercado em que a firma está inserida. Porém, as oportunidades tecnológicas não podem ser totalmente exógenas à indústria, não só porque algumas firmas se empenham no seu desenvolvimento ou dão suporte à pesquisa básica, mas também porque as

oportunidades tecnológicas são muitas vezes fomentadas pela atividade inovadora por si só (TEECE; PISANO, 1994, 14). O desejo de lançar um produto inovador para atender novas demandas do mercado leva a empresa a pesquisar novas tecnologias e novos processos de produção. Além disso, o reconhecimento dessas oportunidades de inovação é afetado pelas estruturas organizacionais que ligam as firmas às instituições engajadas em pesquisa básica (TEECE; PISANO, 1994, 14). Por esses motivos, a existência de oportunidades tecnológicas vai ser específica de cada firma.

As dependências da história passada da firma não tratam apenas da sua trajetória interna, como externa também. Estudos revelam que o país de origem das empresas é um fator que define a história da empresa, suas trajetórias e posições e, como resultado, impacta nas capacitações dinâmicas que ela desenvolve (MADHOC; OSEGOWITSH, 2000 *apud* AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Os autores explicam que o país de origem da empresa define as experiências, e conseqüentemente o conhecimento e capacitações que ela adquire (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Por fim, a TCD reconhece que a dependência de trajetória limita as possibilidades futuras da firma devido ao seu passado e ao processo de aprendizado. Isso influencia no estabelecimento de vantagens competitivas na medida em que também afeta suas capacitações dinâmicas.

Logo, os processos, posições e trajetórias definem as possibilidades estratégicas (TEECE; PISANO, 1994). A TCD assume que se uma firma pode identificar cada um desses componentes e entender suas inter-relações consegue planejar seu desempenho caso o mercado sofra mudanças (TEECE; PISANO, 1994). Ainda mais, a firma também conseguiria não só identificar qual opção, entre as oportunidades disponíveis no mercado, é a melhor a ser escolhida, mas também quais são as expectativas sobre essa mudança no mercado. Por isso, é tão importante para a firma identificar cada um desses pontos dentro de sua própria estrutura para sustentar a vantagem competitiva dentro de um ambiente em mudança constante.

Conclusão

A TCD coloca que as vantagens competitivas de uma firma são ligadas às capacitações dinâmicas enraizadas em rotinas de alta desempenho específicas da firma, embutidas nos seus processos e condicionados pelas suas decisões e oportunidades passadas (TEECE; PISANO, 1994). Por causa da imperfeição do mercado, ou pelo caráter não

comercializável de ativos como valores, culturas e experiência, capacitações como essas tratadas aqui dificilmente podem ser compradas ou trocadas, mas devem ser construídas.

Diferente da VBR, a TCD acredita que não se trata apenas obter recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis para sustentar uma vantagem competitiva. Para ter uma vantagem competitiva consistente e persistente, a firma precisa continuar a investir e atualizar seus recursos para criar novas alternativas de estratégia de crescimento (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Por esse motivo, o gerenciamento estratégico será responsável por alterar a base de recursos criando, integrando, recombinao e liberando recursos para se adaptar às mudanças do mercado (TEECE; PISANO, 1994). Todavia, a implantação e desenvolvimento dessas capacitações dinâmicas serão definidos diretamente por fatores externos e internos, que são suas posições e trajetórias, além da percepção de seus gerentes.

Nesse capítulo, foi discutida a definição da TCD com base, principalmente, nos trabalhos de Teece (2009) e Teece e Pisano (1994), além de outros como Eisenhardt e Martin (2000) e Ambrosini e Bowman (2009). A TCD surgiu como um novo paradigma para a teoria das firmas moderna. O próximo capítulo tratará das principais contribuições de Schumpeter e Penrose para a TCD, com o objetivo de mostrar como foram importantes na construção da mesma.

CAPÍTULO III – As Contribuições de Schumpeter e Penrose para a TCD

Introdução

Este capítulo tem o objetivo de analisar as contribuições de Schumpeter e Penrose para o desenvolvimento da TCD e, conseqüentemente, compreender porque essas contribuições são consideradas de grande importância para o desenvolvimento da TCD. Primeiramente, serão apresentados os motivos pelos quais a TCD é considerada uma teoria de raízes Schumpeterianas com base nas ideias de David Teece. Sabe-se que a TCD sempre é mencionada como uma teoria onde a base da concorrência entre firmas tem origem no trabalho de Schumpeter, logo a primeira seção aborda esse assunto com o objetivo mostrar as relações entre essas teorias. Dessa maneira, será discutida, principalmente, a competição pela inovação em busca da vantagem competitiva e a importância do empresário na realização das novas combinações. As capacitações dinâmicas têm importância para a firma porque elas são responsáveis por inovações, e também por permitir que a firma se adapte ao ambiente inconstante do mercado, para assim sustentar uma posição superior em relação às outras firmas.

Após isso, são abordadas as contribuições da teoria do crescimento da firma de Penrose, com a sua definição da firma como uma coleção de recursos e estrutura administrativa. Nessa seção, serão enfatizadas as influências de Penrose para a teoria, principalmente a definição da firma como uma coleção de recursos, e a utilização de recursos subutilizados em interação com o aprendizado e a experiência conquistados ao longo do tempo para a inovação. Nesse caso, o empresário utiliza as capacitações não utilizadas, criando a ideia de uma firma multiprodutora, o que pode ser considerado o princípio da TCD. Além disso, Penrose considera também dependências de trajetória, uma vez que ela enfatiza o aprendizado e a experiência adquiridos na firma para aperfeiçoar os serviços e levar alguns recursos a ficarem subutilizados com o tempo.

Entretanto, as teorias de Schumpeter e Penrose ainda deixam algumas lacunas. Schumpeter desenvolve pouco as questões internas da firma, o que deixa um vazio em relação à maneira como a firma constrói e mantém suas vantagens competitivas; enquanto Penrose traz poucas contribuições quanto à concorrência e vantagem competitiva de um modo geral, e o crescimento é tratado por ela muito mais como oportunidade do que como imposição devido

à competitividade do mercado. Nessas mesmas questões, a TCD pretende estabelecer uma teoria mais completa e estruturada. Por isso, o último tópico deste capítulo pretende colocar as diferenças entre as teorias mencionadas e a TCD.

3.1 Contribuições de Schumpeter para a TCD

Nesta seção serão abordadas as contribuições de Schumpeter para a TCD, e a importância de seu trabalho para a construção dessa teoria. No desenvolvimento da TCD, Teece enfatiza em diversos momentos que a mesma é descendente da teoria Schumpeteriana. Dessa forma, é necessário explicitar aqui as contribuições de Schumpeter para TCD. Para discutir essas questões, é importante rever brevemente algumas afirmações de Schumpeter sobre a concorrência.

Segundo Schumpeter, pode-se dizer que o capitalismo é um processo dinâmico e evolutivo que é caracterizado por constantes mudanças geradas pelas inovações (SCHUMPETER, 1942), onde a economia está em constante desenvolvimento graças às mudanças que são impostas pelo próprio ambiente econômico. Por esses motivos, a concorrência schumpeteriana é a competição pela inovação entre firmas e, nesse caso, o equilíbrio na economia é uma mera casualidade (GRASSI, 2005).

No mundo Schumpeteriano, as firmas e os empresários estão constantemente realizando novas combinações, a fim de aproveitar as novas possibilidades oferecidas, e os competidores estão continuamente procurando seguir as mudanças do pioneiro (TEECE; PISANO, 1994). Ou seja, o centro da concorrência schumpeteriana é a diferenciação de produto que se dá através das inovações resultantes das novas combinações que levam a lucros de monopólio. As firmas sempre buscarão romper o equilíbrio do mercado para alcançar lucros de monopólio, até que as firmas imitadoras sigam a firma inovadora e o mercado volta ao equilíbrio, e assim sucessivamente, “(...) that incessantly revolutionizes the economic structure *from within*, incessantly destroying the old one, incessantly creating a new one.” (SCHUMPETER, 1942, p. 83).

De acordo com Teece e Pisano, a TCD vê a concorrência em termos Schumpeterianos, o que significa que as firmas estarão competindo na base de *design* de produto, qualidade, eficiência, e outros atributos (TEECE; PISANO, 1994). A TCD trata a firma como um conjunto “de ativos e capacitações voltados para a valorização do seu capital, em especial por

meio de processos inovativos” (GRASSI, 2005, p. 37). Ou seja, as firmas utilizam suas capacitações a fim de criar processos que gerem diferenciação, assim como na concorrência schumpeteriana. Cada firma tem as suas próprias capacitações específicas, desenvolvidas de acordo com as escolhas feitas ao longo do tempo. As diferenças nas capacitações das firmas existem para melhorar sua competência distintiva (difíceis de imitar), ou para desenvolver novos domínios distintivos de competência (TEECE; PISANO, 1994), isso porque as capacitações dinâmicas precisam ser difíceis de imitar para que a concorrência não siga a firma inovadora e a mesma volte para a situação de lucro econômico nulo.

O foco da TCD na necessidade de a firma construir capacitações que sejam difíceis de imitar tem relação com o mundo schumpeteriano, porque para ele no mesmo nível que as firmas estão procurando por novas combinações, os competidores estão à procura de uma forma de melhorar as suas capacitações ou imitar a capacitação mais qualificada de seus concorrentes (TEECE; PISANO, 1994). A TCD constrói esse pilar de sua teoria sobre essa condição schumpeteriana de que o capitalismo é um processo evolutivo onde as firmas competem através das inovações (SCHUMPETER, 1942). Uma vez que essa condição é verdadeira, e as capacitações são responsáveis pelos processos inovadores das firmas, quanto mais difíceis de imitar forem essas capacitações, maiores serão os resultados de longo prazo da firma inovadora. Logo, para a TCD, as diferenças nas capacitações entre firmas e o grau de inimitabilidade das mesmas são essenciais para sustentar vantagens competitivas em ambientes de mudança constante, pois se elas não existissem, as inovações seriam rapidamente replicadas pela concorrência e a vantagem competitiva duraria apenas no curto prazo.

De acordo com a TCD, as decisões sobre qual trajetória seguir e o papel de adaptar, reconfigurar e transformar as capacitações para responder às mudanças do mercado serão responsabilidade do gerenciamento estratégico. Ou seja, o empresário será essencial no momento de a firma decidir a trajetória para o desenvolvimento das capacitações, e também no momento de adaptá-las às mudanças do ambiente do mercado para manter a vantagem competitiva. Segundo Schumpeter, os empresários são responsáveis pelas decisões sobre qual das oportunidades e possibilidades disponíveis será seguida, e assim trazem essas inovações para o mercado (SCHUMPETER, 1997, p. 94). Ainda para o autor, o que distingue a atividade empresarial de outras é a realização de novas combinações, e não a função de mero

administrador (SCHUMPETER, 1997, p. 91). Portanto, são os empresários que procuram novos métodos de produção e produtos que satisfaçam melhor os resultados esperados pelos consumidores (CYRINO; VASCONCELOS, 2000). O empresário também deverá ter a capacidade de imitar os seus concorrentes ou melhorar os seus processos rapidamente, o que contribui para a melhor eficiência do mercado e do sistema econômico (CYRINO, VASCONCELOS, 2000). Todavia, na sua obra *Capitalismo, Socialismo e Democracia* (SCHUMPETER, 1942), Schumpeter afirma que na grande empresa capitalista o progresso se tornaria automatizado e o papel do empresário se tornaria “obsoleto”, uma vez que a própria inovação se reduziria à rotina (SCHUMPETER, 1942). Essa questão será discutida na terceira seção deste capítulo, visto que apresenta uma diferença considerável e relação à TCD.

Por fim, Schumpeter acredita que o desenvolvimento econômico acontece conforme as empresas desenvolvem inovações perturbando o equilíbrio de forças competitivas (CYRINO; VASCONCELOS, 2000). O inovador bem-sucedido alcança o monopólio naquele mercado particular trazendo um produto quase único, e só têm esse monopólio retirado pela entrada de uma firma imitadora (TEECE; PISANO, 1994, p. 21). Esse processo, definido por Schumpeter como “destruição criadora”, leva à constante renovação dos produtos e processos, permitindo o estabelecimento temporário de lucros de monopólio e impede o mercado de manter uma posição de equilíbrio (CYRINO; VASCONCELOS, 2000). Schumpeter afirma que as outras firmas devem buscar imitar ou melhorar as suas capacitações com o objetivo de anular os lucros de monopólio da firma inovadora ou superá-los, assim como a TCD. Por consequência, pode-se dizer que a TCD tem importantes fundamentos embasados na teoria Schumpeteriana, ainda que tenha outras contribuições de outras linhas de pensamento. Isso porque a TCD enfatiza processos organizacionais dentro das firmas de uma forma que Schumpeter nunca havia feito (TEECE; PISANO, 1994, p. 22).

Dessa forma, a próxima seção abordará as contribuições de Penrose para a TCD que envolvem a valorização das características internas da firma e a definição da firma como uma coleção de recursos. Essas contribuições foram de grande importância para a definição das capacitações dinâmicas e do papel delas na criação das vantagens competitivas.

3.2 Contribuições de Penrose para a TCD

Nesta seção serão analisadas as contribuições de Penrose incorporadas à TCD com base, principalmente, na pesquisa da obra de Teece, *Dynamic Capabilities and Strategic Management* (TEECE, 2009). Uma vez que, neste livro, Teece destaca o verdadeiro papel da obra de Penrose na construção da TCD, com sua grande contribuição para o campo de estratégia da empresa na definição da firma como uma coleção de recursos (TEECE, 2009). Como já foi abordado no primeiro capítulo desse trabalho, Penrose vê a firma como um conjunto de recursos cuja utilização está organizada em uma estrutura administrativa. A proposta de Penrose consiste em definir os recursos da firma como geradores de serviços que são os insumos do processo produtivo, assim os recursos serão um montante de serviços potenciais que dependerão da forma que serão utilizados.

Segundo Lockett (2005), Penrose se torna a precursora do desenvolvimento de competências e capacitações devido à sua definição de recursos e serviços, já que, tanto as capacitações quanto os recursos, tratam das características internas da firma que a possibilitam de desempenhar uma tarefa produtiva. Com base no trabalho de Penrose, Lockett (2005, p. 88) afirma: “any important differences between individual firms are a function of interaction of management, resources and the services provided by resources”, uma vez que o gerenciamento, recursos e serviços dependerão da forma como a firma vê o mercado, adquire e constrói recursos e os usa para gerar serviços. A interação entre esses três pilares resulta na habilidade de empreender uma gama de atividades produtivas e possibilitar à firma construir bases tecnológicas e competências (LOCKETT, 2005). Pode-se afirmar que estas definições sobre o trabalho de Penrose têm grande semelhança com as capacitações dinâmicas, visto que valoriza as características internas heterogêneas entre firmas que assim são graças às dependências de trajetória, e ainda ressalta o centro da capacidade produtiva da firma nas capacitações específicas de cada uma delas.

Na teoria do crescimento da firma de Penrose, o ambiente empresarial é uma imagem da mente do empresário, onde a análise das oportunidades produtivas em mudança é essencial para o crescimento. Com isso, a importância do papel do empresário na análise das oportunidades existentes é uma proposição consistente entre a teoria de Penrose e a TCD (TEECE, 2009). Penrose definiu que o ambiente de negócios será uma “imagem da mente do empresário” e a inovação vai tratar sobre a habilidade do empresário de olhar para os

mercados, tecnologias e modelos de negócio e de interpretá-los diferentemente (TEECE, 2009, p. 115). Ou seja, uma capacitação empresarial muito importante é a habilidade de encontrar novas oportunidades no mercado sob diferentes pontos de vista. Ainda, essas capacitações empresariais moldam o pensamento de que as firmas serão, em sua natureza, heterogêneas, visto que cada empresário terá um diferente ponto de vista.

Por isso, o reconhecimento da firma como organização administrativa é de grande importância para a TCD. O gerenciamento tem forte impacto no desenvolvimento da firma, uma vez que os gerentes ou empresários tomam decisões sobre as suas atividades (LOCKETT, 2005). Essa função do gerenciamento leva à conclusão de que todas as firmas vão se desenvolver ao longo do tempo através dos gerentes, uma vez que a tomada de decisão sempre será estipulada a partir do aprendizado adquirido dos recursos e atividades da firma no passado (LOCKETT, 2005). Nesse caso, Penrose introduz a essência da dependência de trajetória. Segundo Penrose, as firmas se desenvolvem através de trajetórias únicas, ou seja, cada uma delas cria seus próprios recursos e capacitações heterogêneas baseados em sua própria experiência (LOCKETT, 2005). Ainda mais, os serviços que estes recursos geram serão específicos de cada firma, já que eles estão diretamente relacionados com o conhecimento e experiência adquirida pelos seus membros ao longo do tempo. O aprendizado e o ganho de experiência serão essenciais para a heterogeneidade entre firmas, pois elas desenvolvem características específicas e assim desenvolvem sua própria gama de possibilidades produtivas (TEECE, 2009).

Contudo, Penrose reconhece que, como os empresários desejam o crescimento da firma, conseqüentemente são forçados a descentralizar a responsabilidade, permitindo que as decisões sejam tomadas em diversos níveis de hierarquia na empresa (PENROSE, 2006). Na medida em que novos funcionários são contratados de acordo com o crescimento da empresa, o pessoal existente ganha experiência e conhecimento. Conforme adquire conhecimento, a firma desenvolve novos recursos que podem ficar subutilizados. Esses recursos subutilizados não se manifestam como recursos ociosos e sim como capacitações não utilizadas, ou seja, existe um excesso de recursos na firma que podem ser utilizados para diversificação (TEECE, 2009, p. 115). São as capacitações de gerenciamento não utilizadas, o ganho contínuo de conhecimento e as diferentes formas de utilização que um recurso pode proporcionar que permitem a diversificação na firma penrosiana (TEECE, 2009, p. 115). Assim sendo, Teece

foi influenciado por Penrose no campo da diversificação, considerando-se principalmente a sua afirmação de que gerentes desenvolvem capacitações não utilizadas ressaltando a teoria de uma firma multiprodutora (TEECE, 2009).

Dessa forma, Penrose antecipa em seu trabalho a importância de um dos desenvolvimentos da TCD, quando afirma que é importante para as firmas desenvolverem bases tecnológicas e competências, e continuar desenvolvendo-as em um ambiente em constante mudança (LOCKETT, 2005). Penrose afirma que uma firma apenas consegue manter sua posição se consegue desenvolver tecnologias e *marketing* suficiente para alcançar as inovações desse segmento do mercado, ou participar delas (PENROSE, 2006). Assim, a firma será considerada multiprodutora porque expande sua produção além do mercado que ela trabalha, já que as oportunidades lucrativas desse mercado já foram exploradas (LOCKETT, 2005). Porém, diferentemente da TCD, o foco de Penrose está na construção dessas capacitações e não na sustentação das mesmas.

Por fim, pode-se dizer que Penrose destaca que, conforme a firma consegue realizar de maneira bem-sucedida seus planos de expansão, os serviços que estavam ocupados na execução do plano passam a não serem mais utilizados. Esses serviços não utilizados que podem ser aplicados em outras formas de uso também são grandes motivadores da diversificação (PENROSE, 2006, p. 131). Além disso, o processo de aprendizado também permite que os recursos sejam utilizados de maneiras mais eficientes. Concluindo, até firmas que não tem disponibilidade de capital para investimento podem crescer, já que a capacidade gerencial sempre será liberada para novos usos como um resultado do aprendizado gerencial e organizacional (TEECE, 2009, p. 118).

Levando isso em consideração, Teece coloca que Penrose parecia estar articulando um modelo fraco da TCD (TEECE, 2009, p. 118), uma vez que existe significativa relação entre a teoria do crescimento da firma e a TCD na questão do aprendizado organizacional, que possibilita o desenvolvimento capacitações capazes de reconfigurar, transformar e adaptar os recursos como respostas às mudanças no mercado e tecnologia. Porém, a TCD estabelece uma estrutura coerente e evolucionária para o desenvolvimento das vantagens competitivas pela firma, e como elas mantêm as vantagens ao longo do tempo (TEECE, 2009). Dessa forma, apesar das diversas contribuições consistentes, ainda existem algumas lacunas nas teorias de

Schumpeter e Penrose que a TCD pretendeu desenvolver ao decorrer do seu desenvolvimento ao longo das últimas décadas, o que será visto na próxima seção.

3.3 Diferenças da TCD em relação às teorias de Penrose e Schumpeter

Analisando a contribuição das teorias de Penrose e Schumpeter, pode-se perceber que ambas são essenciais para a construção da TCD, porém Teece tentou desenvolver algumas lacunas que as teorias antecedentes deixaram. Primeiramente, conforme indicado nas seções anteriores, Schumpeter fez poucas considerações sobre os processos internos da firma, enquanto Penrose pouco abordou sobre o contexto da concorrência e da vantagem competitiva. Schumpeter, na realidade, concentrou seu trabalho no sistema econômico e no mercado de uma forma geral, e não desenvolveu muito sobre as capacitações específicas da firma que levam à inovação, apenas ressaltou a função do empresário na busca de novas combinações. Ou seja, a lacuna se encontra no modo e por quais meios a firma alcança a inovação e, conseqüentemente, a vantagem competitiva. Já na teoria Penrosiana a questão dos processos internos da firma é mais bem desenvolvida, ressaltando os recursos subutilizados, heterogêneos e indivisíveis, além da importância do conhecimento para as inovações. Porém, neste caso, a sustentação vantagem competitiva não recebeu grande importância, de modo que a concorrência e a disputa pela inovação foram pouco comentadas.

O processo de inovação, de acordo com Schumpeter, acontece com a oportunidade de uma nova combinação de produção que o empresário descobre e introduz no mercado, gerando inovação. Após isso as outras firmas concorrentes tentam imitar a firma inovadora. A TCD procura abordar como essas oportunidades de novas combinações se disponibilizam para a firma e porque algumas firmas têm maior sucesso na realização das novas combinações. As capacitações dinâmicas são as responsáveis por recombinar os recursos da firma a fim de criar inovação no mercado e de acordo com o aprendizado e a integração, algumas firmas desenvolvem e melhoram suas capacitações a fim de responder mais rapidamente às mudanças do mercado. Além disso, a TCD também aponta que as dependências de trajetória e a posição estratégica da firma vão definir as suas possibilidades de decisão em qualquer ponto do tempo. Quanto mais específicas, únicas, raras e valiosas essas capacitações forem, mais dificilmente acontecerá de alguma firma concorrente imitar a firma inovadora. Portanto, a

TCD desenvolve uma abordagem mais completa sobre a sustentação e a definição da vantagem competitiva por uma firma em termos de concorrência Schumpeteriana.

Assim sendo, a teoria Schumpeteriana introduz a essência da concorrência no mundo da TCD, a partir da competição na base das inovações e como isso é importante para que a firma alcance os lucros de monopólio e a vantagem competitiva. Porém, os processos internos da firma para atingir esses objetivos são muito pouco desenvolvidos, se limitando à busca do empresário por novas inovações e a importância da sua função para a competitividade da firma. Esses pontos não abordam a heterogeneidade entre firmas devido as suas características próprias e como elas fazem para manter a vantagem competitiva no longo prazo, evitando que as firmas concorrentes imitem as suas capacitações. Ou seja, Schumpeter aborda um conceito geral de mercado, ressaltando as características evolutivas do capitalismo e a maneira como as firmas competem entre si, para então expor a sua visão de como a economia se desenvolve ao longo do tempo num sentido global, muito mais do que tratando do problema da firma especificamente e porque algumas conseguem se manter líderes de mercado e se desenvolvem mais rapidamente do que outras, sustentando a sua vantagem competitiva.

Sobre a importância do empresário na execução de novas combinações, é relevante mencionar que Schumpeter posteriormente mostra que, numa situação onde o progresso seria automatizado, a função do empresário se tornaria “obsoleta”. Segundo ele, a grande empresa capitalista se tornaria uma instituição burocratizada e a função do empresário seria reduzida a questões administrativas. Conforme a própria empresa cresce, o processo inovador torna-se uma atividade de um grupo de especialistas e, a inovação em si, cada vez mais rotineira e de menor resistência interna e do meio (SCHUMPETER, 1942). Este ponto tem importante contraste com a TCD, pois esta sempre resalta a importância do processo inovador e o gerenciamento como motivador do processo. Dessa forma, para Teece, não há uma situação onde a empresa se torna grande demais para que a função do empresário como executor de novas combinações não seja mais relevante.

A abordagem de Penrose é consistente com os elementos da TCD considerando, principalmente, a questão dos recursos fornecerem diferentes serviços conforme o seu uso, já que oferece um esboço para a noção da reconfiguração e transformação das capacitações da firma. Porém, seu trabalho tem pouquíssimas considerações sobre vantagem competitiva, e conseqüentemente a questão da inimitabilidade dos recursos também não é comentada

(TEECE, 2009, p. 119). Uma vez que pouco é falado sobre a concorrência e a necessidade de sustentar a vantagem competitiva, não há menção ao fato das firmas imitadoras tentarem copiar e replicar os recursos e capacitações. Desta forma, a explicação de Penrose sobre os recursos, segundo Teece, permanece vaga (TEECE, 2009, p. 119). Além disso, ela não enfatizou o caráter inconstante do ambiente, e com isso a necessidade de renovar, adaptar e transformar as capacitações a fim de responder a essas mudanças. Consequentemente, Penrose vê o aprendizado como uma oportunidade e não como uma necessidade (TEECE, 2009), enquanto que o caráter dinâmico do ambiente na TCD leva o processo de aprendizado a ser obrigatório na sustentação da vantagem competitiva.

Para Penrose, as novas combinações serão sempre introduzidas graças a oportunidades de crescimento nas capacitações subutilizadas na firma. Sendo assim, o crescimento econômico, segundo Penrose, é incentivado, principalmente, por capacitações gerenciais subutilizadas. Teece contesta essa ideia: o crescimento poderia ser atribuído a fatores tecnológicos e de mercado, ou por investimento em P&D (TEECE, 2009, p. 119).

Outra questão colocada por Teece é que Penrose diminui a importância do papel do gerenciamento estratégico na alocação de recursos (TEECE, 2009). Mesmo reconhecendo a importância do empresário, a autora não desenvolve o conceito suficientemente, não enfatiza a importância na introdução de novas combinações ou na criação de novos mercados (TEECE, 2009). Por fim, a TCD trata da capacidade da firma de ativamente se adaptar, a fim de gerar e explorar capacitações internas e externas específicas da firma, e de responder às mudanças no ambiente da firma (TEECE, 2009). Ou seja, existe um elemento intencional envolvido na teoria: a TCD não só trata da habilidade da organização de sentir mudanças na necessidade dos consumidores, oportunidades tecnológicas, e desenvolvimento competitivo; mas também sua habilidade de se adaptar às mudanças do ambiente de uma maneira rápida e eficiente para manter sua vantagem competitiva ao longo do tempo. Ou seja, o fato de a teoria de Penrose não ter considerações mais articuladas em relação à vantagem competitiva e à concorrência entre firmas é a principal questão de divergência com a TCD, uma vez que ela trata de oportunidades de crescimento e não da necessidade desses processos, e do caráter praticamente impositivo em relação a eles, para alcançar e sustentar a tal vantagem competitiva.

Dessa maneira, apesar da TCD ter se inspirado em diversos conceitos das teorias antecedentes de Schumpeter e Penrose, é possível ver que o seu desenvolvimento foi essencial para tratar do problema estratégico das firmas. A TCD pode ser considerada uma das teorias mais articuladas sobre o tema porque não só aborda o conceito de concorrência e como as firmas se protegem da ação das firmas imitadoras, mas também e principalmente, a maneira como as firmas alcançam vantagens competitivas, valorizando suas capacitações internas raras, valiosas, inimitáveis e não substituíveis, responsáveis pelos processos de inovações internas.

Conclusão

A TCD é considerada uma teoria construída a partir da contribuição de autores como Schumpeter e Penrose. Como foi visto nesse capítulo, pode-se dizer que existem algumas questões essenciais da TCD que foram desenvolvidas nestas duas teorias. O contexto da concorrência introduzido por Schumpeter pode ser considerado o mais importante deles, porque é nele que encontramos a base da vantagem competitiva e a necessidade que a firma tem de construir e manter esta vantagem para conseguir ter um desempenho melhor do que as outras firmas no mercado. Apesar de o próprio Schumpeter não ter mencionado no seu trabalho a importância de manter a vantagem competitiva, é com base nele que Teece constrói um resultado fundamental da TCD, que é a necessidade de sustentar através das capacitações dinâmicas a vantagem competitiva em um ambiente complexo e inconstante do mercado.

Outra grande contribuição de Schumpeter para a teoria, mas que também tem influência de Penrose é a importância dada ao empresário e ao gerenciamento estratégico na TCD. Porém, Schumpeter enfatiza muito mais a importância do empresário como o principal motivador das novas combinações, e Penrose coloca o empresário como a liderança que, uma vez que quer que a firma cresça e se desenvolva, vai estimular a experiência e o aprendizado na sua equipe para que a mesma possa tomar decisões. Logo, o empresário ou gerente na TCD é em parte Schumpeteriano, que introduz novidades e busca por novas combinações, e em parte Penrosiano, que se esforça para promover e definir o aprendizado.

Entretanto, Penrose tem uma posição muito importante para a construção da TCD quando é considerada a questão das características internas da firma, já que Schumpeter não trata a firma individualmente, mas sim o mercado em um sentido geral. Penrose é a primeira

autora a identificar a firma como uma coleção de recursos, e tratar esses recursos como específicos de cada uma. As firmas são definidas de forma heterogênea e dependem da trajetória seguida para consolidar sua posição em qualquer momento do tempo. Ainda, a relevância que Penrose coloca no aprendizado e na experiência a fim de enfatizar recursos subutilizados, que podem ser direcionados para a construção de uma firma multiprodutora é enfatizado por Teece como um possível princípio de capacitações dinâmicas. Todavia, Penrose não dá maior importância à concorrência e à vantagem competitiva, deixando a teoria ainda com lacunas em relação a TCD.

Por fim, apesar de consolidar suas bases nas teorias antecedentes de Schumpeter e Penrose, a TCD pôde estruturar um modelo que explica como a firma consegue se manter com vantagem competitiva em relação ao mercado, durante um longo período de tempo.

CONCLUSÃO

A TCD formulou um modelo onde as capacitações dinâmicas internas da firma são o principal pilar para a construção da vantagem competitiva em um ambiente de mercado com alto grau de complexidade e mudança. A importância dessa teoria no cenário econômico é colocar a verdadeira ênfase necessária nas vantagens competitivas e ainda mais, propiciar, finalmente, uma teoria que estruture não apenas a sua relevância, mas a necessidade de mantê-las no longo prazo para que a firma se estabeleça numa posição superior no mercado, e como isso pode ser realizado de fato.

As principais bases da TCD se encontram no fato de que as capacitações dinâmicas existem para adaptar, moldar e reconfigurar os recursos de acordo com as mudanças do mercado, e mesmo com um grande estoque recursos VRIN, a firma só conseguiria manter a vantagem competitiva graças as suas capacitações dinâmicas. Ou seja, a principal questão da teoria que não foi abordada nas teorias antecedentes é a forma como a firma consegue manter a sua vantagem competitiva no mercado, e não deixar os lucros de monopólio ser dissipados pela concorrência. Nesse ponto, tanto a teoria de Schumpeter quanto a de Penrose deixam a desejar, uma vez que nas duas teorias pouco se fala sobre a necessidade de manter a vantagem competitiva para conseguir desempenhos positivos no longo prazo. Ainda, pouco é abordado sobre vantagem competitiva nessas teorias.

Todavia, as teorias de Schumpeter e Penrose foram de grande relevância para a construção da TCD. Afinal, a questão da inimitabilidade das capacitações é colocada devido ao contexto de concorrência Schumpeteriana, onde as firmas disputam pela inovação e os concorrentes replicam posteriormente. A necessidade de capacitações difíceis de imitar soluciona o problema da empresa imitadora que alcança a inovação da empresa pioneira e faz o mercado retornar ao equilíbrio. Por esse motivo, os lucros de monopólio podem ser mantidos em longo prazo. E a capacitação dinâmica é justamente o meio pelo qual a firma vai encontrar novas combinações de recursos e chegar a inovações, ou seja, a busca pela inovação de Schumpeter novamente se encontra no centro dos conceitos impostos pela TCD. Ainda que Schumpeter tenha formulado um modelo geral de mercado, e não uma teoria da firma, a TCD é uma teoria com bases Schumpeterianas.

Já a teoria de Penrose se volta mais para o contexto da firma como estrutura individual, enfatizando os seus recursos internos. A definição da firma como uma coleção de recursos se aproxima muito da TCD, não apenas pelo fato da TCD também enfatizar a necessidade de recursos VRIN na firma, mas principalmente pela diferenciação entre recursos e serviços e, ainda mais, pela ênfase dada ao aprendizado na busca de novas combinações e utilizações para os recursos subutilizados. O ganho de experiência e aprendizado pelo pessoal da firma possibilita encontrar novas maneiras de produção, novos mercados e novos produtos. Porém, como a teoria de Penrose não aborda a competição por inovações como contexto de concorrência, o aprendizado se torna uma consequência do processo de crescimento da firma, e não uma necessidade para que a firma se mantenha competitiva no mercado.

A TCD também explicita claramente a necessidade do gerenciamento estratégico em todo o processo da formação das vantagens competitivas da firma. O gerenciamento estratégico é responsável por identificar as oportunidades do mercado e tomar a decisão sobre a adaptação, formação e reconfiguração dos recursos através das capacitações. E como a firma depende fortemente desse gerenciamento para definir suas estratégias de mercado, as firmas serão heterogêneas, já que cada empresário terá a sua forma de fazê-lo, mas ainda mais importante, as decisões tomadas vão influenciar as possibilidades da firma no longo prazo, definindo assim as dependências de trajetória.

Por fim, a TCD, apesar não ser ainda amplamente popular no âmbito acadêmico, tem grande importância para o campo estratégico empresarial. Com ela, pode-se fazer uma análise profunda da capacidade estratégica da empresa e entender o seu desempenho real no mercado. Afinal, a TCD possibilita a análise da firma individualmente, sendo uma teoria com aplicações ao mundo real. A TCD enfatiza a importância da sustentação da vantagem competitiva e as mudanças do mercado como raramente visto em qualquer teoria anterior, o que a aproxima cada vez mais da realidade do crescimento exponencial de inovações e descobertas tecnológicas e científicas na atualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBROSINI, V; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, v. 11, p. 29-49, 2009.
- AMIT, R; SCHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33-46, 1993.
- EISENHARDT, K; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1121, 2000.
- GRASSI, R. Concorrência Schumpeteriana e capacitações dinâmicas: explicitando elos teóricos. **Revista Brasileira Economia de Empreendedorismo**, v. 5, n. 1, p. 29-46, 2005.
- LOCKETT, A. Edith Penrose's Legacy to the Resource-Based View. **Managerial and Decision Economics**, v. 26, p. 83-98, 2005.
- PENROSE, E. **Teoria do crescimento da firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.
- SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism & Democracy**. USA: Harper & Brothers, 1942.
- SCHUMPETER, J. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.
- TEECE, D; AUGIER, M. Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions. **Management International Review**, v. 47, p. 175-192, 2007.
- TEECE, D. **Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth**. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- TEECE, D; PISANO, G; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 8, p. 509-533, 1997.
- TEECE, D; PISANO, G. The Dynamic Capabilities of Firms: An introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n.3, p. 537-556, 1994.
- VASCONCELOS, F; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.4, p. 20-37, 2000.