

Estratégias Baseadas no Conhecimento: Rotinas e Capacidades

Vidigal Fernandes Martins

vidigalfgv@gmail.com

Carlos Roberto Souza Carmo

carlosjj2004@hotmail.com; crscarmo@facic.ufu.br

Renata de Oliveira Souza Carmo

renatadeoliveira_ro@hotmail.com

RESUMO

Este ensaio teórico tem por objetivo estender a compreensão do conceito de vantagens baseadas no conhecimento, rotinas e capacidades. A partir dos estudos de Teece, Pisano e Schuen (1997) que abordaram os paradigmas de estratégia relacionados ao (i) modelo das cinco forças competitivas, (ii) ao paradigma do conflito estratégico e (iii) ao paradigma da visão baseada em recursos), buscou-se evidenciar a resignificação do conceito de capacidades dinâmicas, sugerido pelos autores em questão, e, ainda, foram identificados três fatores que distinguem as competências e capacidades dinâmicas de empresas, ou seja: os processos, os posicionamentos e o passado. Utilizando uma abordagem metodológica de natureza fenomenológico-hermenêutica, este estudo de natureza qualitativa permitiu identificar o interrelacionamento desses três fatores implica em aceitar que as ações de uma empresa (processos) definem seu posicionamento em relação às variáveis a ela relacionadas e, portanto, impactantes da sua situação atual e futura. Nesse sentido, também pôde-se perceber que o posicionamento futuro depende diretamente da sua situação atual que, obrigatoriamente, é determinada por ações e posicionamentos praticados no passado e isso, por sua vez, pode traduzir-se em uma oportunidade de aprendizado e desenvolvimento de vantagens baseadas no conhecimento, rotinas e capacidades.

Palavras-chave: Rotinas, Capacidades, Vantagem Competitiva Baseada no Conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo proposto para este ensaio é estender a compreensão do conceito de vantagens baseadas no conhecimento, rotinas e capacidades.

O suporte teórico central deste trabalho está ancorado nos estudos de Teece, Pisano e Schuen (1997) que apresentam três paradigmas de estratégia (paradigma do modelo das cinco forças competitivas; paradigma do conflito estratégico; paradigma da visão baseada em recursos) a partir da questão problema: Estes paradigmas são competitivos ou complementares?

Teece, Pisano e Schuen (1997) argumentam que as linhas de pesquisa em estratégia devem juntar forças com pesquisadores das linhas de inovação, produção, e comportamento organizacional e história de negócios, se quiserem resolver os enigmas oriundos do comportamento corporativo e da vantagem competitiva.

Nesse sentido, não existe a pretensão de esgotar o assunto em pauta, mas, sim, jogar um pouco mais de luz sobre o conceito de vantagens baseadas no conhecimento, rotinas e capacidades e, a partir disso, analisar a resignificação do conceito de capacidades dinâmicas proposta por Teece, Pisano e Schuen (1997).

Este trabalho está dividido em partes, além dessa breve introdução. Na primeira delas (tópico 2), descreve-se a metodologia adotada para este estudo e, ainda, a descrição do método de coleta de dados.

Na etapa seguinte, tópico 3, são apresentados os conceitos relativos à “capacidades dinâmicas”. Esta parte tem por objetivo fornecer um ponto de partida para as análises que se seguem.

No tópico 4, os conceitos iniciais de “capacidades dinâmicas” são ampliados à luz da teoria envolvendo a capacidade organizacional.

Já no tópico 5, o conceito de “capacidades dinâmicas” é analisado segundo os três paradigmas de estratégia escolhidos para este ensaio, ou seja: (i) paradigma dominante de Porter (1980); (ii) o paradigma do conflito estratégico; e (iii) o paradigma da visão baseada em recursos.

No tópico 6, é discutida a distinção entre competências e capacidades dinâmicas de empresas segundo a ótica de Teece, Pisano e Schuen (1997).

Por fim, no último tópico são apresentadas as considerações finais a partir de cada uma das etapas percorridas até então. Sendo que, entre outros pontos, fica evidente que abordagem apresentada pelos estudos dos autores cujas pesquisas constituíram a referência teórica central deste trabalho (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997) sugere uma resignificação do conceito de capacidades dinâmicas.

2. METODOLOGIA DE ESTUDO

A levar em conta o objetivo proposto para este trabalho de natureza qualitativa, ou seja, buscar uma maior compreensão do conceito de vantagens baseadas no conhecimento, rotinas e capacidades, optou-se pela abordagem fenomenológico-hermenêutica. Pois, conforme observa Martins (2000, p. 27), estudos dessa natureza “[...] buscam relação entre o fenômeno e a essência, o todo e as partes, o objeto e

contexto.” Sendo que, ainda segundo Martins (2000, p. 27), neste contexto, “a validação da prova científica é buscada no processo lógico de interpretação e na capacidade de reflexão do pesquisador sobre o fenômeno objeto do seu estudo.”

Conforme observa Oliveira *et al* (2003, p. 64) a pesquisa documental é método de identificação de informações referentes ao conhecimento contido em documentos escritos. Assim, para coleta de dados foi utilizada a pesquisa documental bibliográfica, cujas fontes secundárias foram:

- Livros: Andrews (1987) e Porter (1980);
- Periódicos científicos da área de gestão: Cool e Schendel (1988), Isenhardt e Martin (2000), Henderson e Cockburn (1994), Pisano (1994), Rumelt (1991), Shapiro (1989), e, principalmente, Teece, Pisano, Shuen (1997).

Sendo que, a pesquisa bibliográfica foi realizada com vistas a definição de capacidades dinâmicas e seus relacionamentos com as rotinas organizacionais e as estratégias empresariais aplicadas à cópia, transferência e recombinação de recursos de recursos, como um dos meios para a criação e desenvolvimento de práticas geradoras de valores.

A partir das evidências levantas e, ainda, com vistas à abordagem escolhida para este ensaio (fenomenológico-hermenêutica) buscou-se a ampliação do entendimento acerca da capacidade organizacional, do interrelacionamento dos conceitos e práticas produzidos a partir daqueles três fatores enumerados inicialmente (conhecimento, rotinas e capacidades) e, finalmente, o entendimento de como pode ser obtido um posicionamento estratégico baseado nos conhecimentos acumulados no passado e projetados para o futuro da entidade.

3. REVISITANDO O CONCEITO DE “CAPACIDADES DINÂMICAS”

As capacidades dinâmicas consistem em processos estratégicos específicos e organizacionais como, por exemplo, desenvolvimento de produto, associações, e tomada de decisões estratégicas que criam valores para as firmas dentro dos mercados dinâmicos, manipulando recursos dentro de novas estratégias de criação de valores.

Embora as capacidades dinâmicas sejam peculiares em seus detalhes e trajetória dependentes em suas emergências, elas têm atributos comuns e significantes entre firmas (popularmente denominado melhor prática).

A natureza das capacidades dinâmicas é influenciada pelo dinamismo de mercado, e sua evolução no tempo (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

A partir dessas considerações surge o conceito de capacidades dinâmicas como rotinas de antecedentes organizacionais e estratégicas pelas quais os administradores alteram recursos básicos - adquirem os recursos, integra-os em conjunto, e os recombina - para gerar novas estratégias de criação de valores (PISANO, 1994).

Ou seja, essas rotinas podem caracterizar-se como elementos condutores ou, ainda, geradores de vantagens competitivas, a partir da criação, evolução e recombinação de recursos dentro de novas fontes de vantagens competitivas (HENDERSON; COCKBURN, 1994; TEECE, D. J.; PISANO G.; SHUEN, A., 1997).

Algumas capacidades dinâmicas integram recursos. Por exemplo, o desenvolvimento das rotinas de produtos pelos quais os administradores combinam suas habilidades e conhecimentos funcionais para criar itens de produção, de renda e de serviços, caracterizados como a capacidade dinâmica; processos de transferência incluindo rotinas para reprodução, que são usados pelos administradores para copiar, transferir e recombinar recursos, especialmente os baseados em conhecimentos, dentro da firma.

4. AMPLIANDO O CONCEITO DE “CAPACIDADES DINÂMICAS”

O conceito de capacidade dinâmica avança e surge um novo ingrediente, ou seja, a capacidade organizacional.

A capacidade organizacional é uma rotina (ou uma coleção de rotinas) de alto nível que, juntamente com os seus fluxos de entrada de execução, confere à organização a gestão de um conjunto de opções de decisão para a produção de resultados significativos de um tipo particular rotina: o comportamento.

Normalmente as rotinas relacionadas ao comportamento são naturalmente definidas como aquilo que é aprendido e possui como características básicas (i) o fato de serem altamente padronizadas, (ii) repetitivas ou quase repetitivo, e (iii) fundadas em parte no conhecimento tácito.

Como as empresas privadas alcançam e mantêm vantagem competitiva e, ainda, criam e capturam riquezas em ambientes de rápida mudança tecnológica? Para responder a esta questão, Teece, Pisano e Schuen (1997) desenvolvem o conceito de capacidades dinâmicas, entendida como as habilidades que as empresas têm de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder às mudanças rápidas que ocorrem no ambiente.

Nesse sentido, o conceito de capacidades dinâmicas reflete a habilidade de uma empresa em inovar suas vantagens competitivas dado sua *path dependence* (dependência do passado) e posicionamento de mercado.

Ou seja, o termo capacidades enfatiza o papel que administração estratégica tem de adaptar, integrar e reconfigurar habilidades, recursos e competências internas e externas para dar respostas às demandas do ambiente mutável. O termo dinâmicas referem-se a capacidade de renovar competências em congruência com o ambiente.

5. O CONCEITO DE “CAPACIDADES DINÂMICAS” A PARTIR DE TRÊS PARADIGMAS DE ESTRATÉGIA

Para desenvolver esse novo conceito de capacidades dinâmicas, os autores revisitam os três paradigmas de estratégia existentes, ou seja: (i) paradigma dominante de Porter (1980) referente ao modelo das cinco forças competitivas, (ii) o paradigma do conflito estratégico e (iii) o paradigma da visão baseada em recursos.

O paradigma dominante de Porter (1980) do modelo das cinco forças competitivas é baseado no paradigma da organização industrial estrutura-conduta-desempenho, que enfatiza as ações que as empresas podem realizar para criar uma estratégia de defesa contra as forças competitivas.

O paradigma do conflito estratégico, também baseado no modelo estrutura-conduta-desempenho, conforme Shapiro (1989), afirma que as empresas usam as ferramentas da teoria dos jogos para entender e formalizar as interações estratégicas entre firmas rivais.

Esse paradigma vê as vantagens competitivas como o grau de efetividade que as empresas conseguem desestabilizar seus rivais através de estratégias de investimentos, de preços e de controle de informações. Sendo que, a adoção dessas estratégias influencia o comportamento e as ações das firmas rivais e conseqüentemente do ambiente de mercado.

O paradigma da visão baseada em recursos, segundo Andrews (1987), percebe as vantagens competitivas como advindas da idiosincrasia das firmas e não do ambiente de mercado. Ou seja, as vantagens competitivas advêm das capacidades específicas das empresas em desenvolver e administrar recursos e ativos escassos que são inimitáveis ou difíceis de imitar.

Uma comparação entre esses paradigmas sugere que, à luz da perspectiva do paradigma das forças competitivas, uma empresa deveria seguir os seguintes passos para decidir entrar ou não em um determinado mercado:

1. escolher um segmento econômico baseando-se na sua atratividade estrutural;
2. escolher uma estratégia racional baseada na conjectura dos demais competidores;
3. se ainda não possuir, adquirir ou obter ativos essenciais para competir no sendo que, nesta perspectiva os ativos são facilmente obtidos ou comprados no mercado, não havendo problemas em consegui-los.

Sob uma perspectiva baseada no fato de que os recursos (ativos) considerados essenciais não são rapidamente desenvolvidos, ou seja, não são simples de serem adquiridos, pois, caso contrário não seriam recursos estratégicos, e/ou mesmo que se consiga adquiri-los, isto implicaria em elevados gastos que, por sua vez, aumentariam a renda do competidor que o vendeu, colocando-o novamente em vantagem, as empresas devem seguir os seguintes passos para decidir entrarem ou não no mercado:

1. identificar seus recursos que são únicos;
2. decidir em qual mercado esses recursos conseguirão o melhor desempenho (renda);
3. decidir qual a melhor forma de utilização desses ativos (se são para gerar produtos e serviços para o mercado, integrar com mercados relacionados ou vender os próprios ativos para empresas em negócios relacionados).

A despeito de todo o exposto, destaca-se que esses três paradigmas não são suficientes para explicar o ganho e manutenção de vantagens competitivas em ambientes cada vez mais demandantes e mutáveis. Por exemplo, em ambientes onde as assimetrias nas vantagens competitivas são enormes, o competidor mais forte geralmente vence, o que torna intuitiva a análise feita pelo paradigma do conflito estratégico.

Cool e Schendel (1988) mostraram que empresas dentro de um mesmo grupo estratégico possuem diferenças significativas de desempenho. Rumelt (1991) mostra que as diferenças de desempenhos dentro de uma mesma indústria são maiores que entre indústrias diferentes. Esses achados colocam em xeque o modelo estrutura-conduta-desempenho.

Os grandes vencedores num mercado global têm sido as firmas que se demonstraram flexíveis e, portanto, capazes de apresentar respostas rápidas ao ambiente e inovação dos produtos agregada à capacidade de gerenciar competências internas e externas. Ou seja, mesmo que as empresas possuam ativos específicos, esses por si só não garantem a vantagem competitiva. Por isso são necessárias as capacidades dinâmicas.

6. A DISTINÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS E CAPACIDADES DINÂMICAS DE EMPRESAS

Teece, Pisano e Schuen (1997) identificaram três fatores que distinguem as competências e capacidades dinâmicas de empresas. São eles:

- (a) processos;
- (b) posicionamentos; e
- (c) passado (histórico).

Segundo os autores, os “processos” podem ser entendidos como a forma em que as ações são implementadas no ambiente interno da empresa, ou seja, suas rotinas, padrões de práticas correntes e aprendizado.

Nesse contexto, os processos possuem três papéis fundamentais:

- (a) coordenação/integração (conceito estático);
- (b) aprendizado (conceito dinâmico); e
- (c) reconfiguração (conceito de transformação).

A integração/coordenação está relacionada à capacidade que os administradores têm de coordenar e integrar atividades e tecnologias internas e externas. Essa capacidade de coordenação/integração leva a diferenciação das competências entre empresas, dificultando a imitação por firmas concorrentes (ex.: Toyota ao criar JIT, TQC, kaizen, kanban, etc).

O aprendizado refere-se ao processo em que a repetição e experimentação possibilitam atividades serem realizadas de maneira melhor e mais rápida. Ele também permite a identificação de novas oportunidades de produção. Envolve tanto toda organização quanto habilidades individuais.

Uma vez que o conhecimento gerado pelo aprendizado resulta em novos padrões de atividade, rotinas ou nova lógica de organização, a reconfiguração e transformação estão ligadas a habilidade empresa em realizar as mudanças internas e externas necessárias, de acordo as demandas de mercado e tecnologia, por exemplo. Requer constante pesquisa de mercados, tecnologia e desejo de adotar as melhores práticas (*benchmarking*).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A abordagem apresentada pelos estudos dos autores cujas pesquisas constituíram a referência teórica central deste trabalho (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997) sugere uma resignificação do conceito de capacidades dinâmicas, ou seja, o processo em questão deve deixar de ser visto como algo tautológico, vago e

recursivo, para ser entendido como um processo conhecido, como o desenvolvimento de parcerias, desenvolvimento de produtos e a tomada de decisões estratégicas.

Adicionalmente, um ingrediente novo foi apresentado e está relacionado ao conceito de competências, isto é, a geração de vantagens competitivas baseadas em uma coleção de rotinas, habilidades e ativos complementares, que, normalmente, são difíceis de replicar ou imitar. Pois, estes fatores aliados à flexibilidade e a rapidez de resposta às variáveis externas ao ambiente da entidade e, ainda, à capacidade de inovação de produtos, constituem-se em fatores críticos para a gestão e retenção de competências internas e externas.

Sob essa nova ótica, o posicionamento de uma entidade deve ser entendido como uma situação corrente específica de tecnologia, propriedade intelectual, ativos complementares, reputação, ativos estruturais (integração vertical e horizontal), ativos institucionais (providos pelo ambiente), base de clientes e suas relações externas com fornecedores e *stakeholders*, etc.. Também faz-se necessário conceituar o que vem a ser passado, ou seja, entende-se que sejam as estratégias alternativas disponíveis para a empresa, e a presença ou ausência de retornos crescentes e observância ao *path dependence*. Assim, o futuro para onde uma firma deseja ir depende de seu posicionamento. Sua posição atual, por sua vez, depende da sua posição passada. Portanto a história da firma é importante para construção de vantagens competitivas. É justamente essa capacidade de aprendizado que pode constituir em fator decisivo inerente à sobrevivência das organizações, pois, mesmo que as empresas possuam ativos específicos, esses por si só não garantem a vantagem competitiva. Por isso são necessárias o diagnóstico e o cultivo de capacidades dinâmicas.

Ainda com relação àquele novo ingrediente, foram identificados três fatores que distinguem as competências e capacidades dinâmicas de empresas, ou seja: os processos, os posicionamentos e o passado. Sendo que, o interrelacionamento desses três fatores implica em aceitar que as ações de uma empresa (processos) definem seu posicionamento em relação às variáveis a ela relacionadas e, portanto, impactantes da sua situação atual e futura.

Destaca-se novamente que, ainda assim, o posicionamento futuro depende diretamente da sua situação atual que, obrigatoriamente, é determinada por ações e posicionamentos praticados no passado e isso, por sua vez, pode traduzir-se em uma oportunidade de aprendizado e desenvolvimento de vantagens baseadas no conhecimento, rotinas e capacidades.

8. REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. *The Concept of Corporate Strategy*. 3. ed. Dow Jones-Irwin, Homewood, IL, 1987.

COOL, K.; SCHENDEL, D.. *Performance differences among strategic group members*. *Strategic Management Journal*, v. 9(3), p. 207-223, 1988.

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

HENDERSON, R. M.; COCKBURN, I. *Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research*. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, v. 15, p. 63-84, 1994.

MARTINS, Gilberto A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Antonio B. S (Org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade*. São Paulo: Saraiva, 2003.

PISANO, G. *Knowledge integration and the locus of learning: An empirical analysis of process development*. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, v,15, p. 85-100, 1994.

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

RUMELT, R. P.. *How much does industry matter?*. *Strategic Management Journal*, v. 12(3), p. 167-185, 1991.

SHAPIRO, C.. *The theory of business strategy*. *RAND Journal of Economics*, v. 20, n.1, p. 125-137, 1989.

TEECE, D. J.; PISANO G.; SHUEN, A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, v.18(7), p. 509-533, 1997.